



ESCUELA DE  
POSTGRADO

## **PROYECTO DE NEGOCIO**

# **“EMPRESA DE SERVICIO DE LIMPIEZA DE HOGARES EN LA CIUDAD DE AREQUIPA”**

**EDGARDO FABRICIO CUEVA CASTRO**

**GIOVANNA EDITH LÓPEZ ANCASI**

**URSULA MONICA MEZA GONZALES**

**RICARDO JULIO ORTEGA CORDERO**

**ASESOR: DR. REYNALDO BRINGAS DELGADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**AREQUIPA**

**2016**



**PROYECTO DE NEGOCIO**

**“EMPRESA DE SERVICIO DE LIMPIEZA DE  
HOGARES EN LA CIUDAD DE AREQUIPA”**

## **DEDICATORIA**

“A mis padres Edgardo, Lourdes y mi hermana Jonela, por su constante motivación para el logro de este importante objetivo profesional, a través de sus consejos y apoyo incondicional”

**Edgardo Cueva Castro**

“A mi esposo Eduardo e hijos Sofía, Viviana y Santiago, por su amor y apoyo incondicional, a mis padres, Viviana y Pelayo, quienes me enseñaron con el ejemplo el espíritu emprendedor”.

**Giovanna López Ancasi**

“A Dios y a la Virgen María que me acompañan permanentemente con su amor y protección. A mis padres Oscar y María Antonieta por su amor y apoyo de siempre, a mis hermanos Sofía, Fabiola, Rocío, Germán y Miguel que siempre me alentaron y son parte de este éxito”

**Úrsula Mónica Meza Gonzales**

“A mis padres Julio y Mariela, abuelos Ricardo y Julia y a mi hermanita Alejandra, por su amor, apoyo y comprensión incondicional, los cuales me ayudaron a culminar este proyecto. A Nicole Deglane, quien siempre estuvo alentándome, demostrando cariño, paciencia y comprensión”.

**Julio Ortega Cordero**

# **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimiento a la Universidad San Ignacio de Loyola, a través de su plana docente quienes nos transmitieron sus conocimientos y experiencias a lo largo de toda la Maestría.

Agradecimiento al Señor nuestro Dios, a nuestras familias y amigos por todo su apoyo, consejo y motivación constante.

Agradecimiento especial al Dr. Reynaldo Bringas, por su orientación y entusiasmo en el logro del presente Proyecto Gerencial Aplicado.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La propuesta de Plan de Negocio "CASA BELLA", brindará un servicio de limpieza de hogares especializada, en el menor tiempo y a la disposición del cliente, cuya propuesta de valor es la seguridad y calidad, que permita la generación de confianza; representa una oportunidad de negocio altamente atractiva, sustentada en la satisfacción de una necesidad latente y que se encuentra parcialmente desatendida.

El presente Plan de Negocios está orientado a los hogares de los distritos: Cayma, José L. Bustamante y Rivero, Yanahuara, Cercado (Arequipa) de la ciudad de Arequipa de nivel socioeconómico A y B, que viven solos, con pareja u hogares conformados por padres e hijos, que en su mayoría tienen un estilo de vida con diversas actividades y que por ello no disponen de tiempo suficiente para dedicarse a las actividades del hogar, por tal motivo requieren de un servicio especializado para atender esta necesidad.

Se realizó el análisis cualitativo, utilizando la herramienta del Focus Group en dos oportunidades, con la finalidad de poder determinar el comportamiento de hábitos de compra de familias arequipeñas de nivel socioeconómico (NSE) A y B en términos de uso del servicio de limpieza y poder identificar el nivel de aceptación de nuestro proyecto. Asimismo se realizó el análisis cuantitativo, a través de una encuesta, para determinar nuestro: público objetivo, hábitos y comportamiento de limpieza, servicio ideal de limpieza, intención del uso del servicio, entre otros aspectos relevantes para nuestra investigación.

Considerando la localización de los distritos seleccionados se ha determinado que el centro de operaciones estará ubicado en el Cercado (Arequipa), lo que permitirá atender oportunamente a nuestros clientes.

Realizada la Matriz FODA, se han establecido 06 estrategias para el presente plan de negocios, que están enfocadas en la seguridad y calidad del servicio a brindar, política de marketing y proceso de selección de personal.

Al inicio de operaciones de venta, se considera atender 03 servicios al día durante los doce primeros meses. El punto de equilibrio se obtiene al segundo año de operaciones.

La inversión inicial total del proyecto, asciende a S/. 22,182.07, que comprende S/. 11,397.75 en inversión tangible, S/. 8,013.00 en inversión intangible y S/. 2,771.33 en capital de trabajo, necesarios para cubrir el primer año de operaciones. La estructura de financiamiento se ha determinado con un 54% de deuda y 46% de aporte de capital.

Se ha proyectado como resultados, un VAN Financiero de S/. 2,467.05 y una TIR Financiero de 20.39%, con relación a la evaluación económica se registró un VAN Económico de S/ 3,031.09 y un TIR económico de 20.48% demostrando de esta manera la viabilidad del proyecto de inversión dado los resultados positivos del VAN y los resultados del TIR mayores que la WACC.

Asimismo, para el análisis de sensibilidad, se ha considerado las siguientes variables: % de variación de precio, % de variación de volumen (servicios / día), y % de variación del Costo de Ventas.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	21
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>24</b>
1. Generalidades.....	24
1.1 Antecedentes: .....	24
1.2 Determinación del problema u oportunidad: .....	26
1.3 Justificación del proyecto: .....	27
1.4 Objetivo general.....	27
1.5 Objetivos específicos: .....	27
1.6 Alcances y limitaciones: .....	27
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>30</b>
2. Estructura económica del sector. ....	30
2.1 Descripción del estado actual de la industria.....	30
2.1.1 Segmentación de la Industria.....	32
2.2 Tendencias de la industria (crecimiento e inversiones):.....	34
2.3 Análisis estructural del sector servicios - industria de limpieza.....	38
2.3.1 Amenaza de entrada al mercado.....	40
2.3.2 Rivalidad entre los competidores. ....	43
2.3.3 Poder de adquisición de proveedores. ....	45
2.3.4 Poder de negociacion de los compradores.....	47
2.3.5 Productos sustitutos (servicio).....	49
2.4 Análisis de la competencia.....	51
2.4.1 Características, Semejanzas y diferencia entre el plan de negocios y las empresas que ofrecen el mismo servicio. .	54
2.4.2 Matriz de Perfil Competitivo.....	66
2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado. ....	72
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>82</b>

3. Estudio de mercado.....	82
3.1 Descripción del servicio:.....	82
3.2 Selección del segmento del mercado:.....	83
3.2.1 Segmentación geográfica:.....	84
3.2.2 Segmentación demográfica : .....	84
3.2.3 Segmentación psicográfica y conductual : .....	84
3.3 Análisis cualitativo: .....	85
3.3.1 Descripción de la herramienta y proceso de muestreo: ....	85
3.3.2 Diseño del instrumento:.....	86
3.3.3 Análisis y procesamiento de datos: .....	87
3.4 Análisis Cuantitativo:.....	96
3.4.1 Proceso de muestreo: .....	96
3.4.2 Diseño del instrumento:.....	100
3.4.3 Análisis y procesamiento de datos: .....	100
3.5 Conclusiones y recomendaciones: .....	111
3.6 Perfil del consumidor y sus variables: .....	112
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>114</b>
4. Proyección del mercado objetivo.....	114
4.1 El ámbito de la proyección: .....	114
4.2 Selección del método de proyección: .....	114
4.2.1 Mercado potencial: .....	116
4.2.2 Mercado disponible: .....	117
4.2.3 Mercado efectivo: .....	117
4.2.4 Mercado objetivo:.....	119
4.3 Pronóstico de ventas: .....	119
4.4 Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas: .....	122
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>124</b>
5. Ingeniería del proyecto.....	124
5.1 Estudio de ingeniería: .....	124

5.1.1	Modelamiento y selección de procesos productivos: .....	124
5.1.2	Selección de equipos e insumos (materiales de oficina, muebles y enseres): .....	128
5.1.3	Layout: .....	130
5.1.4	Distribución de equipos, maquinarias e insumos: .....	131
5.2	Determinación del tamaño: .....	133
5.2.1	Proyección de crecimiento: .....	133
5.2.2	Recursos: .....	134
5.2.3	Tecnología: .....	134
5.2.4	Flexibilidad: .....	135
5.2.5	Selección del tamaño ideal: .....	135
5.3	Estudio de localización: .....	135
5.3.1	Definición de factores locacionales: .....	136
5.3.2	Consideraciones legales: .....	136
5.4	Determinación de la localización óptima: .....	142
<b>CAPÍTULO VI .....</b>		<b>145</b>
6.	Aspectos organizacionales: .....	145
6.1	Caracterización de la cultura organizacional deseada: .....	145
6.1.1	Visión de "CASA BELLA": .....	154
6.1.2	Misión de "CASA BELLA" .....	155
6.1.3	Principios/Valores.....	156
6.2	Formulación de las estrategias del negocio: .....	158
6.3	Determinación de las ventajas competitivas críticas: .....	203
6.4	Diseño de la estructura organizacional deseada: .....	205
6.5	Diseño de los perfiles puestos claves.....	205
6.6	Remuneraciones, compensaciones e incentivos .....	216
6.6.1	Objetivo general.....	216
6.6.2	Objetivos específicos .....	216
6.7	Política de recursos humanos.....	216

6.7.1	Política de Reclutamiento .....	218
6.7.2	Política de Ingreso .....	218
6.7.3	Política de Capacitación y entrenamiento .....	219
6.7.4	Política de Seguridad y Bienestar de Personal .....	221
6.7.5	Política de Retención de Personal de Casa Bella .....	221
<b>CAPITULO VII.....</b>		<b>227</b>
7.	Plan de marketing.....	227
7.1	Introducción .....	227
7.1.1	Objetivos .....	227
7.1.2	Nombre de la marca:.....	228
7.1.3	Servicios: .....	228
7.1.4	Garantías: .....	229
7.2	Estrategias de Marketing.....	230
7.2.1	Estrategias de segmentación .....	230
7.2.2	Planteamiento de objetivos .....	231
7.2.3	Implementación del Plan de Marketing:.....	236
7.3	Plan Operativo de Marketing - Marketing Mix: .....	239
7.3.1	Estrategias de producto-servicio:.....	239
7.3.2	Estrategias de Precio.....	245
7.3.3	Estrategias de Promoción: .....	246
7.3.4	Estrategia de Posicionamiento:.....	256
7.3.5	Estrategias de Plaza .....	258
7.4	Estrategias de ventas .....	259
7.5	Plan de Ventas.....	260
7.6	Política de servicios y garantías .....	260
7.7	Modelo de las 7 S de Mc. Kinsey .....	260
7.7.1	Estrategia (strategy).....	262
7.7.2	Estructura (Structure).....	263
7.7.3	Sistemas (system) .....	265

7.7.4	Estilo (Style).....	266
7.7.5	Personal (staff).....	266
7.7.6	Habilidades (skills).....	267
7.7.7	Valores Compartidos (shared values).....	268
7.8	Estrategia PUSH.....	269
7.9	Estrategia PULL.....	270
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>		<b>273</b>
8.	Planificación financiera.....	273
8.1	La Inversión .....	273
8.1.1	Inversión Pre-operativa.....	273
8.1.2	Inversión en capital de trabajo.....	275
8.1.3	Costo del Proyecto.....	276
8.1.4	Inversiones Futuras .....	276
8.2	Financiamiento.....	277
8.2.1	Endeudamiento y condiciones .....	277
8.2.2	Capital y Costo de Oportunidad .....	277
8.2.3	Costo de Capital Promedio Ponderado.....	278
8.3	Presupuesto Base .....	278
8.3.1	Presupuesto de Ventas .....	278
8.3.2	Presupuesto de Costo del Servicio (Costo de Producción).....	280
8.3.3	Presupuesto de Compras.....	283
8.3.4	Presupuesto de Costo de Ventas .....	283
8.3.5	Presupuesto de Gastos Administrativos .....	284
8.3.6	Presupuesto de Marketing y Ventas .....	284
8.3.7	Presupuesto de Gastos Financieros.....	285
8.4	Presupuesto de Resultados.....	286
8.4.1	Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado .....	286
8.4.2	Balance Proyectado .....	286

8.4.3 Flujo de Caja Proyectado.....	288
<b>CAPÍTULO IX .....</b>	<b>289</b>
9. Evaluación económica financiera .....	289
9.1 Evaluación Financiera.....	289
9.1.1 TIR:.....	289
9.1.2 VAN:.....	289
9.1.3 ROE .....	290
9.1.4 Ratios .....	290
9.2 Análisis de Riesgo.....	292
9.2.1 Análisis de Punto de Equilibrio .....	292
9.2.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	293
9.2.3 ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	295
<b>CAPÍTULO X.....</b>	<b>296</b>
10. Conclusiones y Recomendaciones .....	296
10.1 CONCLUSIONES .....	296
10.2 RECOMENDACIONES.....	298

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.1: Distritos Ámbito del Estudio .....	28
Cuadro N° 2.1: Amenaza - Entrada de Nuevos Competidores.....	41
Cuadro N° 2.2: Amenaza- Rivalidad entre Competidores.....	44
Cuadro N° 2.3: Amenaza – Poder de Negociación de Proveedores ..	46
Cuadro N° 2.4: Amenaza – Negociación de los Compradores.....	48
Cuadro N° 2.5: Amenaza- Productos Sustitutos .....	50
Cuadro N° 2.6: Competencia indirecta estructurada “Las Grandes Empresas” .....	56
Cuadro N° 2.7: Semejanzas de las grandes empresas con "CASA BELLA" .....	58
Cuadro N° 2.8: Diferencias de las Grandes Empresas con "CASA BELLA" .....	58

Cuadro N° 2.9:	Competencia directa estructurada “Competidores Directos” .....	60
Cuadro N° 2.10:	Semejanzas con los “Competidores Directos” .....	61
Cuadro N° 2.11:	Diferencias con los “Competidores Directos” .....	61
Cuadro N° 2.12:	Semejanzas con las “Señoras de Limpieza” y "CASA BELLA" .....	64
Cuadro N° 2.13:	Diferencias con las “Señoras de Limpieza” y "CASA BELLA" .....	64
Cuadro N° 2.14:	Escala de Valores - Matriz Competitiva.....	70
Cuadro N° 2.15:	Matriz de impacto (oportunidades y/o amenazas) - variables contexto actual y esperado. ....	81
Cuadro N° 3.1:	Necesidad del Servicio.. .....	88
Cuadro N° 3.2:	Focus Group 1 -Apreciaciones del Servicio Actual...88	
Cuadro N° 3.3:	Focus Group 1- Opiniones sobre los costos del servicio de limpieza. ....	89
Cuadro N° 3.4:	Focus Group 1- Requerimientos del público respecto al servicio de limpieza .....	89
Cuadro N° 3.5:	Focus Group 1- Opiniones sobre los factores valorados del servicio de limpieza. ....	90
Cuadro N° 3.6:	Focus Group 2- Cómo realizan la limpieza en la actualidad .....	90
Cuadro N° 3.7:	Focus Group 2- Frecuencia de la limpieza en sus hogares .....	90
Cuadro N° 3.8:	Focus Group 2- Forma en que se contactó con el servicio de limpieza. ....	912
Cuadro N° 3.9:	Focus Group 2- Conocimiento de empresas que se dedican al servicio de limpieza de hogares .....	92
Cuadro N° 3.10:	Focus Group 2- Expectativas del servicio de limpieza .....	933

Cuadro N° 3.11:	Focus Group 2 - Características requeridas del personal de limpieza..	933
Cuadro N° 3.12:	Focus Group 2 – Medios preferidos para contactar una empresa de servicios de limpieza	93
Cuadro N° 3.13:	Focus Group 2- Evaluación de aceptación de nuestra propuesta de negocio y características de servicio ideal de limpieza.	934
Cuadro N° 3.14:	Focus Group 2- Intensión de compra de los participantes	935
Cuadro N° 4.1:	Método Cualitativo: Entrevista a expertos.	116
Cuadro N° 4.2:	Entrevista a expertos.	116
Cuadro N° 5.1:	Método de los Factores Ponderados	1433
Cuadro N° 6. 1:	Análisis Político	160
Cuadro N° 6.2:	Análisis Económico	161
Cuadro N° 6.3:	Análisis social	162
Cuadro N° 6.4:	Análisis tecnológico	163
Cuadro N° 6.5:	Análisis Ecológico	164
Cuadro N° 6.6:	Análisis de la competencia	166
Cuadro N° 6.7:	Análisis de los productos sustitutos	167
Cuadro N° 6.8:	Análisis de los proveedores	168
Cuadro N° 6.9:	Análisis del cliente.	168
Cuadro N° 6.10:	Ocurrencia de oportunidades de "CASA BELLA"	170
Cuadro N° 6.11:	Ocurrencia de amenazas de "CASA BELLA"	170
Cuadro N° 6.12:	Análisis de la Gerencia	178
Cuadro N° 6.13:	Análisis de las Finanzas	179
Cuadro N° 6.14:	Análisis de Marketing	180
Cuadro N° 6.15:	Análisis de las Ventas	181
Cuadro N° 6.16:	Análisis de operaciones y logística	182
Cuadro N° 6.17:	Análisis de los Recursos Humanos	183

Cuadro N° 6.18:	Análisis de Sistemas y Procesos.....	184
Cuadro N° 6.19:	Análisis de sistemas de seguridad para nuestros clientes .....	184
Cuadro N° 6.20:	Cuadro de Matriz del Perfil Competitivo .....	187
Cuadro N° 6.21:	Análisis FODA de "CASA BELLA".....	197
Cuadro N° 7.1:	Variables Geográficas.....	230
Cuadro N° 7.2:	Variables Psicográficas – conductuales: .....	231
Cuadro N° 7.3:	Matriz de Estrategias de Ansoff .....	240
Cuadro N° 7.4:	Estrategias según ciclo de vida del producto.....	242
Cuadro N° 7.5:	Cotización del Proyecto Web: .....	251
Cuadro N° 7.6:	Fan Page.....	253

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 5.1:	Inicio del servicio de limpieza.....	124
Gráfico N° 5.2:	Proceso de contratación del servicio. ....	125
Gráfico N° 5.3:	Procesamiento de adquisición y almacenamiento de materiales .....	126
Gráfico N° 5.4:	Códigos en almacén-insumo.....	127
Gráfico N° 5.5:	Códigos en almacén - materiales.....	127
Gráfico N° 5.6:	Códigos en almacén - equipos.....	128
Gráfico N° 5.7:	Equipos de oficina y limpieza. ....	129
Gráfico N° 5.8:	Materiales de oficina. ....	129
Gráfico N° 5.9:	Muebles y enseres.....	130
Gráfico N° 5.10:	Equipo de trabajo.....	130
Gráfico N° 5.11:	Layout propuesto .....	132
Gráfico N° 6.1:	Valores de la empresa "CASA BELLA" .....	158
Gráfico N° 6.2:	Análisis Externo General.....	159
Gráfico N° 6.3:	Análisis interno .....	177
Gráfico N° 6.4:	Estructura Organizativa "CASA BELLA" .....	205

Gráfico N° 7.1:	Valores Compartidos "CASA BELLA".....	269
Gráfico N° 7.2:	Estrategia PUSH.....	270
Gráfico N° 7.3:	Estrategia PULL.....	271
Gráfico N° 9.1:	Punto de equilibrio.....	293

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.1:	Situación laboral de la mujer.....	26
Figura N° 2.1:	Competencias de "CASA BELLA".....	32
Figura N° 2.2:	Análisis del entorno competitivo en base a las cinco fuerzas de Porter. ....	39
Figura N° 2.3:	Crecimiento del PBI. ....	73
Figura N° 2.4:	Tendencia del gasto en combustible.....	74
Figura N° 2.5:	Rebote de la producción minera. ....	74
Figura N° 2.6:	Crecimiento en la inversión en grandes proyectos. ..	75
Figura N° 2.7:	Población, gasto familiar y NSE según zonas del Perú. ....	76
Figura N° 2.8:	Crecimiento de la actividad económica por zonas del Perú. ....	76
Figura N° 2.9:	Crecimiento del empleo formal. ....	77
Figura N° 2.10:	Proyecciones de crecimiento económico en zona sur.	78
Figura N° 2.11:	Expansión de la clase media.....	79
Figura N° 5.1:	Determinación de la localización óptima. ....	144
Figura N° 6.1:	Modelo de transporte a utilizar.....	153
Figura N° 6.2:	Robot aspirador.....	163
Figura N° 6.3:	Estrategia "Casa Bella" .....	201
Figura N° 6.4:	Equipo de recursos humanos .....	216
Figura N° 7.1:	El Ciclo de vida del Producto .....	244
Figura N° 7.2:	Logo de "CASA BELLA" .....	250
Figura N° 7.3:	Seguridad y calidad. ....	258

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 2.1:	Matriz del Perfil Competitivo.....	71
Tabla N° 2.2:	Solvencia a nivel nacional. ....	78
Tabla N° 3.1:	Cálculo de viviendas en los Niveles Socioeconómicos A y B. Arequipa Metropolitana. 2015 .....	97
Tabla N° 3.2:	Cálculo de viviendas en los niveles socioeconómicos A y B de los distritos seleccionados. ....	98
Tabla N° 3.3:	Distribución muestra según distritos seleccionados:	100
Tabla N° 3.4:	Características de la vivienda. ....	101
Tabla N° 3.5:	Persona que efectúa la limpieza en el hogar.....	102
Tabla N° 3.6:	Razones por las que no contrata servicio de limpieza.....	103
Tabla N° 3.7:	Precio que paga por el servicio contratado.....	104
Tabla N° 3.8:	Aspectos más valorados para seleccionar una empresa de limpieza (%). ....	105
Tabla N° 3.9:	Cuanto pagaría por el servicio y si le gustaría una limpieza especializada. ....	108
Tabla N° 3.10:	Precio que pagaría por el servicio de limpieza y frecuencia de limpieza. ....	110
Tabla N° 4.1:	Método Cuantitativo: Encuesta al mercado de consumidores. ....	115
Tabla N° 4.2:	Determinación de la intención de compra. ....	118
Tabla N° 4.3:	Incremento de ventas proyectado. ....	120
Tabla N° 4.4:	Proyección de ventas. ....	121
Tabla N° 6.1:	Matriz del Perfil Competitivo.....	166
Tabla N° 6.2:	Matriz de evaluación de factores externos .....	175
Tabla N° 6.3:	Factores de Éxito .....	194
Tabla N° 6.4:	Matriz PEYEA de “Casa Bella” .....	199

Tabla N° 6.5:	Conclusión de “CASA BELLA” .....	201
Tabla N° 7.1:	Productos de "CASA BELLA" .....	260
Tabla N° 8.1:	Intangibles.....	273
Tabla N° 8.2:	Inversión en equipos .....	274
Tabla N° 8.3:	Equipos, muebles y enseres para actividades administrativas.....	275
Tabla N° 8.4:	Costo del proyecto .....	276
Tabla N° 8.5:	Inversiones Futuras.....	276
Tabla N° 8.6:	Estructura de endeudamiento.....	277
Tabla N° 8.7:	Presupuesto de ventas por producto .....	279
Tabla N° 8.8:	Ventas proyectadas al primer año.....	280
Tabla N° 8.9:	Incremento de ventas anuales .....	280
Tabla N° 8.10:	Presupuesto - Costo del servicio.....	281
Tabla N° 8.11:	Operarios por año .....	281
Tabla N° 8.12:	Sueldos del personal .....	281
Tabla N° 8.13:	Costo del uniforme del operario .....	282
Tabla N° 8.14:	Costo por prestación de servicios .....	283
Tabla N° 8.15:	Presupuesto de compras.....	283
Tabla N° 8.16:	Presupuesto de costo de ventas.....	283
Tabla N° 8.17:	Presupuesto de gastos administrativos .....	284
Tabla N° 8.18:	Presupuesto de marketing y ventas.....	285
Tabla N° 8.19:	Gasto de ventas .....	285
Tabla N° 8.20:	Presupuesto de gastos financieros .....	285
Tabla N° 8.21:	De estado de ganancias y pérdidas .....	286
Tabla N° 8.22:	Balance proyectado.....	287
Tabla N° 8.23:	Balance proyectado.....	287
Tabla N° 8.24:	Flujo de caja proyectado.....	288
Tabla N° 9.1:	Tasa interno de retorno .....	289
Tabla N° 9.2:	Valor actual neto.....	290

Tabla N° 9.3:	Ratio Económico .....	290
Tabla N° 9.4:	Ratios .....	291
Tabla N° 9.5:	Análisis del punto de equilibrio.....	292
Tabla N° 9.6:	Análisis de sensibilidad – precio .....	294
Tabla N° 9.7:	Análisis de Sensibilidad – Volumen (Servicios /día)	294
Tabla N° 9.8:	Análisis de Sensibilidad – Costo de Ventas .....	294
Tabla N° 9.9:	Análisis de escenarios.....	295

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo N° 1: Ficha de Trabajo.....	300
Anexo N° 2: Kárdex de Almacén.....	303
Anexo N° 3: Hoja de Ruta.....	304
Anexo N° 4: Acta de Solución de Conflictos.....	306
Anexo N° 5: Contrato de Prestación de Servicios.....	307
Anexo N° 6: Contrato de Trabajo 1.....	311
Anexo N° 7: Contrato de Trabajo 2.....	315
Anexo N° 8: Encuesta .....	319
Anexo N° 9: Protocolo de Atención al Cliente .....	324
Anexo N° 10: Limpieza de Cocina.....	327
Anexo N° 11: Protocolo Limpieza Salas-Comedor .....	329
Anexo N° 12: Protocolo de Limpieza Baños .....	331
Anexo N° 13: Protocolo de Limpieza de Dormitorio .....	333
Anexo N° 14: Equipos de Campo .....	335
Anexo N° 15: Entrevista a expertos .....	338
Anexo N° 16: Capital de Trabajo.....	340
BIBLIOGRAFÍA.....	341
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS .....	344

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo realizar una investigación para determinar la factibilidad de establecer una empresa de servicio de limpieza de hogares en la ciudad de Arequipa , la cual tendrá como ámbito de estudio y aplicación los distritos arequipeños de: Cercado de Arequipa, Yanahuara, Cayma y José L. Bustamante y Rivero; este proyecto consiste en implementar un servicio de limpieza del hogar, seguro y de calidad; el cual será brindado por “CASA BELLA”, empresa propuesta en el presente plan de negocios.

Durante la etapa de investigación de mercado, se identificó que la necesidad de limpieza del hogar, se encuentra parcialmente desatendida, ya que las familias de los distritos mencionados anteriormente cuentan con tres alternativas para poder realizar la labor mencionada. La primera es contratar a una “señora de limpieza” (*término utilizado en la Región*); sin embargo, de lo investigado se determinó que este personal es difícil de conseguir y en algunos casos no son de confianza, la segunda opción es contratar a una empresa dedicada a la limpieza del hogar, no obstante, del estudio realizado identificamos que nuestro mercado tiene un conocimiento limitado de la existencia de las empresas que brindan este servicio en Arequipa, y la tercera opción es que realicen la limpieza del hogar ellos mismos; siendo esto así, la empresa propuesta está dirigida a satisfacer una necesidad latente, parcialmente desatendida –*limpieza del hogar*-.

La presente investigación, está compuesta por nueve capítulos, los cuales están destinados a determinar la viabilidad del proyecto, siendo los siguientes:

En el Capítulo I, determinamos la oportunidad de negocio, la justificación del proyecto y se establecen los objetivos y limitaciones de la investigación.

En el Capítulo II, se realiza una descripción del sector de servicios, en el cual se encuentra la empresa propuesta *–limpieza de hogares–*, asimismo identificamos a las empresas que conforman nuestra competencia, las cuales para materia de la presente investigación han sido agrupadas en tres categorías: “Las grandes empresas”, las “señoras de limpieza” y los “competidores directos”.

En el Capítulo III, se realiza el estudio de mercado, a través de un análisis cualitativo *–focus group–* y cuantitativo *–encuesta–*, identificando las preferencias y hábitos de consumo de nuestro mercado potencial, respecto al servicio de limpieza del hogar.

Capítulo IV, se realiza la proyección de mercado, donde identificamos los mercados: potencial, disponible, efectivo y objetivo; del mismo modo se establece el pronóstico de ventas y los aspectos críticos que puedan impactar en éstas.

Capítulo V, se diseña la Ingeniería del Proyecto, estableciendo los procesos internos de la empresa, las maquinarias necesarias para la prestación del servicio, la distribución del centro de operaciones y la

localización ideal de la empresa, así como el ordenamiento legal de la misma.

Capítulo VI, se establecen los aspectos organizacionales que serán necesarios para alcanzar las metas propuestas. Se determinó la cultura de la empresa, visión, misión y valores; del mismo modo se estableció las estrategias del negocio y finalmente se realizó el diseño de la estructura organizacional deseada y los perfiles de puestos que la empresa requiere, así como la política de remuneraciones y recursos humanos.

Capítulo VII, se presenta el plan de marketing, estableciendo las estrategias de marketing para producto, precio, plaza y promoción, asimismo, se establece las políticas de garantía que se ofrece al cliente, todo esto con la finalidad de lograr las metas de ventas propuestas.

Capítulo VIII, se presenta la planificación financiera del proyecto, determinando la inversión que se necesita para implementar la empresa, los presupuestos de ventas, costos, gastos, marketing y demás que sean necesarios para la implementación del negocio, proyectado a cinco años.

Capítulo IX, se realiza la Evaluación Económica Financiera con el objetivo de determinar si el proyecto es viable, estableciendo ratios financieros, análisis de escenarios y sensibilidad.

De esta manera se determinó la viabilidad de la implementación de “CASA BELLA SRL”, empresa dedicada a la limpieza de hogares, brindando un servicio seguro y de calidad, buscando satisfacer una necesidad latente y parcialmente desatendida –*limpieza del hogar*–.

# CAPÍTULO I

## 1. Generalidades

### 1.1 Antecedentes:

Se aprecia que en los últimos años, se ha producido un cambio notorio en la condición laboral de las mujeres de la Región Arequipa. Por mucho tiempo, la tarea de la limpieza doméstica fue realizada por las trabajadoras del hogar o por las mismas amas de casa; no obstante, con el paso del tiempo, las personas dedicadas al oficio de trabajadoras del hogar han migrado a otros sectores económicos como el comercio, la industria o la minería, actividades que actualmente en el sur del país están en pleno auge; lo que ha generado una disminución del número de personas dedicadas a la referida actividad. Además se ha elevado el salario de la trabajadora del hogar, según la Gerencia Regional de Trabajo y Empleo, para el año 2008, tenía un salario promedio de S/. 442 y en el año 2013, un salario promedio de S/. 812.<sup>1</sup>

“La intervención de la mujer en el mercado laboral en la Región Arequipa ha aumentado para el año 2013, siendo la tasa de actividad femenina 64.6%, en comparación al año 2010 que fue 62.8%, es decir, existen más mujeres trabajando o buscando activamente empleo”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Tríptico socio económico laboral. [en línea]. Arequipa: s.n. marzo 2013.citado [mayo 2015] Netscape Hypertext Document. Disponible en:

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Triptico/Triptico\\_012013\\_OSEL\\_Arequipa.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Triptico/Triptico_012013_OSEL_Arequipa.pdf)

<sup>2</sup> OBSERVATORIO SOCIO ECONÓMICO LABORAL. Participación de la mujer en la oferta laboral. Arequipa: OSEL, 2015.

Del mismo modo, en los últimos años, la participación de la mujer en actividades sociales, políticas, económicas ha ido aumentando, dejando el ámbito netamente doméstico a un ámbito compartido, lo que ha ocasionado un alejamiento de las labores domésticas, como es la limpieza del hogar; sin embargo, sigue siendo una preocupación permanente la realización de esta tarea.

Tomando como referencia la posible existencia de empresas similares al rubro del presente Plan de Negocios en otras regiones, se ha determinado que en la Región Lima existen empresas dedicadas no solo al rubro de la limpieza de hogares (casas y departamentos), sino también limpieza de oficinas, Plantas Industriales y almacenes, entre otros, tal es el caso de:

- **Servicio de Limpieza Confiable**, empresa familiar con más de 6 años de experiencia, dedicada a la limpieza de casas, oficinas, dúplex, departamentos. Ubicada en la calle 11 #190 Urb. Payet Independencia, Lima ([www.serviciodelimpiezaconfiable.com](http://www.serviciodelimpiezaconfiable.com)).
- **Procarvi Limpieza Total**, empresa con más de 16 años de experiencia, dedicada a la limpieza de casas, departamentos, limpieza integral, fumigación y desinfección ecológica, ubicada en Calle Carlos Acosta #170 San Isidro , Lima. ([www.procarvi.com](http://www.procarvi.com)).
- **Limpiesac**, empresa con 38 años de experiencia, especializado en limpieza de Plantas y Almacenes, casas de playa, limpieza y desinfección de Servicios Higiénicos,

ubicado en la Avenida Panamericana Sur 273 Barranco, Lima.  
(www.limpiesac.com.pe).

- **Limpieza de casas y departamentos**, empresa dedicada a la limpieza de casas y departamento en Lima Metropolitana.  
(www.limpiezadecasasydepartamentos.com).

**Figura N° 1.1: Situación laboral de la mujer**

	
<p><b>Hace 50 años...</b></p>	<p><b>En la actualidad</b></p>
<p>El rol de la mujer era netamente en el hogar, velando el cuidado de la familia.</p>	<p>La mujer cumple multitareas, tanto en el ámbito del hogar como en actividades económicas, sociales y políticas.</p>

Elaboración: propia

## 1.2 Determinación del problema u oportunidad:

Siendo que la limpieza del hogar es una actividad de permanente preocupación de las familias, y dado que cada vez hay menos personas que realizan esta actividad, en especial de manera confiable y especializada, se ha identificado una oportunidad de negocio en el sector de limpieza de hogares, para lo cual se propone el presente plan de negocio.

### **1.3 Justificación del proyecto:**

Este plan de negocio, permitirá satisfacer un nicho de mercado que se encuentra cada vez más desatendido, proporcionando además un servicio especializado, seguro y de calidad, tomando en cuenta las exigencias actuales del mercado.

### **1.4 Objetivo general**

Determinar la factibilidad de establecer una empresa de servicio de limpieza de hogares en la ciudad de Arequipa.

### **1.5 Objetivos específicos:**

- Identificar las potencialidades y características del mercado parcialmente desatendido del rubro limpieza de hogares.
- Realizar una propuesta financieramente coherente que siendo interesante a los usuarios cuide la atractividad en términos de rentabilidad para los accionistas.
- Presentar al mercado una propuesta de servicio de limpieza especializada en hogares con un atributo diferencial: “seguridad y calidad”.

### **1.6 Alcances y limitaciones:**

#### **1.6.1 Alcances:**

Para la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEM) en el año 2013, determinó como

variables consideradas para establecer el nivel socioeconómico: grado de instrucción, posesión de bienes, hacinamiento, material predominante de casas, además del ingreso económico.<sup>3</sup>

En nuestro proyecto de investigación hemos considerado el ingreso económico como la variable que determinará el NSE.

Así para la APEM establece los siguientes niveles:

- Nivel socio económico (NSE) A: ingresos ascienden a S/ 10, 700.
- Nivel socio económico (NSE) B: ingresos ascienden a S/2, 990.

De esta forma hemos establecido que nuestra propuesta de servicio de limpieza se realizará en el ámbito de la Provincia de Arequipa en hogares de NSE A y B, en los distritos de:

**Cuadro N° 1.1: Distritos Ámbito del Estudio**

Distritos	
Cayma	Cercado (Arequipa)
José L. Bustamante y Rivero	Yanahuara

Elaboración Propia

<sup>3</sup> ALVAREZ ARREDONDO, Iván. "¿Cómo se define que una persona pertenezca de un determinado nivel socio económico?". En: **El comercio**. (PE): 24/10/2011; 12.

### **1.6.2 Limitaciones:**

El presente trabajo de investigación analizará el servicio de limpieza de hogares, sector económico que cuenta con limitada información documentada y sistematizada.

Asimismo, la fuente de información y referencia más próxima, la consideramos a las empresas de limpieza que realizan el servicio a nivel industrial o institucional, considerados en el presente estudio como "expertos", sin embargo nos hemos enfrentado a su poca disponibilidad de tiempo y confianza, para recopilar información.

# CAPÍTULO II

## 2. Estructura económica del sector.

### 2.1 Descripción del estado actual de la industria.

La situación económica actual del país, el incremento de empresas privadas, así como la descentralización de organismos del estado y la explosión del mercado inmobiliario ha generado un aumento sostenido del sector de la industria de los servicios de limpieza en los últimos años, generando la existencia de cada vez más edificaciones para: viviendas, restaurantes, oficinas, centros hoteles, edificios comerciales, centros hospitalarios que requieran del servicio especializado de limpieza.

El servicio de limpieza de edificaciones es el sector más dinámico, con una participación importante en este sector de servicios, siendo la participación restante repartida en los siguientes sectores: medios de transporte, limpieza en industrias, saneamiento ambiental y la limpieza de hogares.

La limpieza responde a dos necesidades básicas: higiene e imagen. **Higiene**, conjunto de conocimientos y técnicas, cuyo objetivo es mejorar, prevenir y conservar la salud, a partir de ello debemos ser conscientes de que indirectamente convivimos con sustancias y condiciones ambientales que pueden afectar nuestra salud, es por ello que cada uno de los elementos presentes en nuestro hogar, como son: cristales, suelos, tapicerías, techos,

zonas ajardinadas, fachadas, entre otros, deben tener una limpieza especializada. Igualmente la ciencia y tecnología han aportado en los últimos años avances y nuevas formas de atender la necesidad de higiene y limpieza en forma más profesional, apareciendo en el mercado nuevos sistemas, equipos, utensilios especializados y sofisticados.

La **imagen** (personal y social), es una constante preocupación de los niveles socioeconómicos A y B, y una forma visible es el cuidado y la inversión en la limpieza permanente de sus hogares.

### **Oportunidad de Negocio.**

"La tendencia imparable a externalizar los servicios de limpieza y a centralizar limpieza y mantenimiento en un único proveedor está fomentando el crecimiento de las empresas multiservicio, de gestión y mantenimiento de activos inmobiliarios. Se trata, por lo general, de empresas medianas y grandes, cuyo número está destinado a crecer, debido a la estrategia de diversificación de grandes grupos inmobiliarios, constructoras y empresas de mantenimientos y seguridad. Las empresas del sector están protagonizando ya fusiones y adquisiciones y todo apunta a la concentración del sector.

Especialización. Con este panorama, poco propicio difícilmente un nuevo negocio podrá abarcar la totalidad de los servicios y competir en igualdad de condiciones con las empresas asentadas ya en el mercado. Sin embargo, se podría lograr una participación importante en este tipo de mercado, mediante una

limpieza especializada, dirigida a segmentos de demanda en proceso de maduración, como por ejemplo, residencias, bloques residenciales, condominios, entre otros".<sup>4</sup>

Debemos considerar que las familias de los niveles socioeconómicos A y B, cuyo tiempo de permanencia en el hogar se ha visto reducido por la múltiples actividades que ejecutan los miembros que las conforman; actividades que no solo son económicas sino también sociales, y las priorizan puesto que le agregan valor a su vida. Así, estas familias siendo que la limpieza de sus hogares, también es un factor importante, requieren trasladar esta responsabilidad a terceros que atiendan en forma especializada y confiable esta actividad, empresas que hoy en día en el mercado de la ciudad de Arequipa es muy limitada o poco desarrollada. Así la oportunidad de negocio se fortalece frente a esta demanda insatisfecha de estos hogares.

### 2.1.1 Segmentación de la Industria.

Podemos diferenciar tres tipos de competidores:

**Figura N° 2.1: Competencias de “CASA BELLA”**



Elaboración propia

<sup>4</sup> EMPRENDEDORES.ES. **Soporte Plan de Negocios** [en línea] Madrid: Emprendedores.es, 2013 [citado Mayo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/planesdenegocio>

Para efectos de nuestro estudio se ha identificado 03 tipos de competencias dentro del sector de servicios – industria de limpieza-: Competencia Indirecta Estructurada “Grandes empresas”, Competencia Directa Estructurada: Competidores directos y Competencia Directa No Estructurada “Señoras de Limpieza”, que a continuación se detalla de manera general, siendo analizadas a detalle a lo largo del presente plan de negocios.

### **Competencia Indirecta Estructurada “Las Grandes Empresas”.**

Este grupo lo conforman grandes empresas dedicadas a la limpieza de centros comerciales e instituciones, dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes:

- SSAYS S.A.C.
- OL Servicios Generales S.R.L.
- Consorcio y Compañía del Norte S.A.C.
- EULEN del Perú de servicios complementarios SA.
- SERMANSA S.A.C.
- OVERALL STRATEGY S.A.C.

### **Competencia Directa Estructurada “Los Competidores Directos”:**

En la ciudad de Arequipa también existen empresas que se dedican a la limpieza de hogares, aunque algunas de estas realizan la actividad como complemento a la limpieza industrial que es su verdadero giro del negocio, dentro de este grupo podemos mencionar las siguientes:

- MISTICLEAN.

- LINKSERVICE E.I.R.L.
- Urbana SIG S.R.L.
- ALVA empresa de servicios E.I.R.L.

### **Competencia Directa No Estructurada “Las Señoras de Limpieza”:**

Esta categoría la conforman todas aquellas señoras que se dedican a la limpieza de hogares, la mayoría de ellas lo hacen para ayudar económicamente a su hogar, la forma de contacto que se estila de estas personas es de “boca en boca”; es decir, familias que van recomendando a la persona que se dedica a la limpieza del hogar.

## **2.2 Tendencias de la industria (crecimiento e inversiones):**

### **2.2.1 Desde un análisis de la competencia.**

De acuerdo al análisis de la competencia, podemos determinar los siguientes aspectos para el caso de las “Grandes Empresas”:

- Existen 06 empresas establecidas en el mercado de limpieza de la ciudad de Arequipa, de las cuales 04 empresas (66.67%), tienen su sede principal en la ciudad de Lima, 01 tiene sede en la ciudad de Amazonas y 01 con sede en la ciudad de Arequipa, denominada SERMANSA S.A.C.
- En los últimos 07 años han ingresado al mercado de limpieza 03 de las 06 empresas identificadas como parte de la competencia, para lo cual cabe resaltar que

la empresa SERMANSA S.A.C, se encuentra hace 07 años en la ciudad de Arequipa.

- En los últimos 15 años se ha presentado una tendencia creciente de estas empresas.

De acuerdo al análisis de la competencia, podemos determinar lo siguiente aspectos para el caso de los “Competidores Directos”:

- De las 04 empresas existentes en el mercado, solo 02 empresas se encuentran formalmente establecidas.
- En los últimos 04 años, se ha identificado el ingreso de 02 empresas en Arequipa como “Competidores Directos” tal es el caso de: Urbana SIG S.R.L. y ALVA empresa de servicios E.I.R.L.

### **2.2.2 Desde un análisis macro económico del país.**

A continuación presentamos información del crecimiento de algunos sectores macroeconómicos del Perú que nos ayudará a establecer en qué escenario estaremos actuando y que influyen en la industria de la limpieza:

“En abril del 2014, la economía peruana creció 2,01% acumulando 57 meses de crecimiento consecutivo. Con este resultado, la actividad productiva nacional se incrementó en los últimos 12 meses (mayo 2013-abril 2014) en 5,28% y en los primeros cuatro meses del año en 4,03%; así lo informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

### **Sector electricidad, gas y agua se incrementó en 4,83%.**

En abril de 2014, el sector Electricidad, Gas y Agua creció en 4,83% por la mayor generación de electricidad en las centrales Electro Piura, Kallpa Generación, Egasa, Edegel y Electro Oriente. Asimismo, destacó el crecimiento de la distribución de gas natural.

### **Sector construcción retrocedió pasado seis meses de un constante crecimiento.**

Es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporcionan conocimientos y comprensión del entorno del problema de instalaciones portuarias y de salud. No obstante, continuaron las obras de construcción de viviendas, centros comerciales y obras viales aunque en menor intensidad.

El avance físico de obras disminuyó en 19,79% debido a que el gasto público en inversión a nivel regional cayó en los departamentos de Cusco, San Martín, Ancash, Huancavelica, Cajamarca, Pasco, entre otros.

### **Sector alojamiento y restaurantes creció en 5,67%.**

En abril de 2014, el sector alojamiento y restaurantes se incrementaron en 5,67% como resultado de la realización de festividades y ferias gastronómicas desarrolladas en todo el país. A esto, se suma la realización de

promociones, ampliación de locales y horarios de atención, entre otras estrategias.

### **Sector servicios prestados a empresas aumentó en 7,18%.**

Mayor dinamismo en actividades de agencias de viaje (12,5%); servicios de publicidad (12,4%); servicios de arquitectura e ingeniería, jurídicos y de contabilidad (7,9%); actividades de servicio de limpieza de edificios y seguridad privada (4,7%), explican el resultado positivo del sector servicios prestados a empresas, que aumentó en 7,18%”.<sup>5</sup>

### **Conclusión del escenario macro económico descrito:**

Consideramos que los sectores descritos vienen presentando un crecimiento positivo que influye favorablemente al desarrollo de la industria de la limpieza, puesto que frente a una tendencia de crecimiento del sector de construcción de viviendas, edificios, centro comerciales, entre otros, fortalecerá la demanda de servicios de limpieza.

De igual forma al haber un incremento de servicios turísticos, restaurante, se puede deducir que existe una tendencia a que las familias opten por aprovechar tiempos de recreación fuera de sus hogares, lo cual, se presenta como una oportunidad para el presente plan de negocios, al

---

<sup>5</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Economía peruana aumentó 2,01% en abril de 2014.** [en línea].Lima: INEI, 2014. [Junio 2014] . Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-095-2014-inei.pdf>

poder brindar un servicio especializado de limpieza que brinde la seguridad y confianza, donde no necesariamente deberán estar los dueños del hogar mientras se realiza el servicio in situ.

## **2.3 Análisis estructural del sector servicios - industria de limpieza.**

### **Modelo de la Cinco Fuerzas de Porter.**

“Las Cinco Fuerzas de Porter determinan el entorno competitivo de la empresa, el cual afecta a la rentabilidad. El poder de negociación de los compradores y los proveedores afecta la capacidad de una pequeña empresa de aumentar los precios y administrar los costos, respectivamente. Por ejemplo, si el mismo producto está disponible por varios proveedores, entonces los compradores tienen poder de negociación sobre cada proveedor. Sin embargo, si sólo hay un proveedor de un componente determinado, entonces dicho proveedor tiene el poder de negociación sobre sus clientes. Las barreras de entrada bajas atraen nueva competencia, mientras que las barreras de entrada altas la desalientan. Por ejemplo, abrir un negocio de limpieza del hogar es simple, pero iniciar una empresa de fabricación es mucho más difícil. Es probable que la rivalidad de la industria sea mayor cuando varias empresas están compitiendo por los mismos clientes, y la rivalidad intensa, hace bajar los precios y las ganancias”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> CRECENEGOCIOS.COM. **El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**. [en línea]. Crecenegocios, 2015. [citado abril 2015] Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

Esta herramienta nos ayuda a determinar los niveles de competencia de una industria y, así como realizar un análisis externo para formular estrategias para aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas identificadas.

**Figura N° 2.2: Análisis del entorno competitivo en base a las Cinco Fuerzas de Porter.**



Fuente: 5 Fuerzas de Porter  
Elaboración Propia

A continuación analizaremos las 5 Fuerza de Porter, iniciando con una breve explicación teórica y seguidamente evaluaremos las diferentes variables de cada factor relacionados con el mercado, a fin de establecer el grado de competitividad de cada fuerza descrita.

Utilizaremos la siguiente escala de calificación:

Escala	Alta	Media/Alta	Media	Media Baja	Baja
Calificación	5	4	3	2	1

### **2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

¿El mercado de servicio de limpieza se considera atractivo para otras empresas del sector (limpieza industrial, hospitalario) ?; ¿Existen barreras de ingreso?, ¿Son fáciles de franquear?, ¿Estos nuevos competidores pueden apropiarse de una porción del mercado?

Respondiendo estas preguntas analizaremos la fuerza de los competidores, actualmente en la industria de la limpieza.

La industria de la limpieza se ha constituido como un sector atractivo, considerando que la satisfacción por el servicio ofrecido es inmediato, el cliente en forma oportuna recibe del servicio solicitado.

“Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.

- La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- La falta de experiencia.
- Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- Grandes necesidades de capital.
- Falta de canales adecuados de distribución.
- Políticas reguladoras gubernamentales.
- Altos aranceles.
- Falta de acceso a materias primas.
- Posesión de patentes.
- Saturación del mercado.

Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad”.<sup>7</sup>

**Cuadro N° 2.1: Amenaza - Entrada de Nuevos Competidores**

VARIABLE	PESO	COMPETENCIA DIRECTA		" SEÑORAS DE LIMPIEZA "	
		VALOR	PESO PONDERADO	VALOR	PESO PONDERADO
Dominio en el desarrollo de la actividad	0.25	5	1.25	4	1.00
Necesidad permanente de especialización y tecnificación	0.10	5	0.50	1	0.10
Confianza del cliente	0.50	4	2.00	3	1.50
Facilidad de acceso al servicio	0.15	3	0.45	3	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>4.20</b>		<b>3.05</b>
<b>PESO PONDERADO PROMEDIO</b>	<b>3.63</b>				

Elaboración propia

<sup>7</sup> El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Ibídem.

De la valorización realizada de la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado de servicio de limpieza de domicilios, representa una amenaza media (3.63) en el mercado, si bien existen barreras de ingreso no son infranqueables siendo la variable de confianza del cliente la más relevante a tener en consideración en el mercado. La tendencia en los últimos tiempos es terciarizar este servicio y no ejecutarlo directamente.

De esta forma se perfila nuestra oportunidad de negocios a través de la especialización dentro del sector de servicios, en la industria de limpieza que hoy día se ha visto más desarrollada por empresas constituidas cuyo nicho de mercado actualmente es la limpieza industrial , hospitalaria y de empresas. Sin embargo la industria de limpieza de hogares se ha desarrollado limitadamente.

Es necesario precisar que las barreras de ingreso no son infranqueables puesto que el core de negocio: la limpieza, constituye un concepto general conocido por el servicio de limpieza industrial, que es un servicio a mayor escala y considerable tecnificación, por lo que consideramos que podrían considerarse posibles competidores.

Las “Señoras de la Limpieza” competencia directa, son personas informales que directamente ofrecen sus servicios y desarrollan entre otras actividades, la limpieza de casas y cuentan con el factor de confianza de su cliente, estas son nuestros principales competidores. Siendo así el factor

CONFIANZA la barrera mas dificil de vencer. El cliente es receloso con la intimidad y seguridad de sus hogares, por lo que este nuevo servicio debe garantizar no sólo la calidad y especialización del servicio, sino la confianza del personal que podría ingresar a sus hogares.

### **2.3.2 Rivalidad entre los competidores.**

"Esta es la fuerza más importante y trascendental a tener en cuenta, hace referencia a la rivalidad entre empresas que estan presentes y participan en la misma industria ofreciendo el mismo servicio.

Un escenario con una fuerte rivalidad entre competidores se presenta y tiende a crecer a medida que los competidores aumentan en número y se van igualando en tamaño y capacidad.

Hay que tener presente que la rivalidad entre competidores suele verse incrementada cuando:

- La demanda por los productos o servicios disminuye.
- La diferencia de los productos o servicios es muy poca.
- Hay una permanente reducción de precios.
- Los clientes o consumidores pueden fácilmente optar por otras marca o servicios.
- Costos fijos altos".<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>CRECENEGOCIOS.COM. **El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**. [en línea] . Crecenegocios.com. , 2015.[citado abril 2015]  
<http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

Estudiar y evaluar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas diferenciadoras (competitivas) con otras empresas de la competencia de tal forma que podamos elaborar estrategias de acción frente a la competencia.

**Cuadro N° 2. 2: Amenaza- Rivalidad entre Competidores**

VARIABLE	PESO	COMPETENCIA DIRECTA		" SEÑORAS DE LIMPIEZA "	
		VALOR	PESO PONDERADO		PESO PONDERADO
Confianza del cliente	0.50	3	1.50	4	2.00
Servicio especializado	0.20	5	1.00	2	0.40
Oportunidad del servicio	0.30	3	0.90	2	0.60
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.40</b>		<b>3.00</b>
<b>PESO PONDERADO PROMEDIO</b>	<b>3.20</b>				

Elaboración propia

De la valorización realizada a la amenaza: rivalidad entre competidores, determinamos representa una amenaza media (3.20) para la empresa, siendo nuevamente el factor confianza el factor más relevante a considerar.

En el sector de servicios – industria de limpieza de hogares, nuestros competidores formales son limitados, actualmente existen dos empresas poco conocidas y que no se dedican exclusivamente a la limpieza de hogares. Son más relevante los competidores informales como “Las Señoras de Limpieza”, que si bien ejecutan el mismo servicio que nuestra empresa “CASA BELLA” la ejecutan de forma empírica, informal y sin especialización.

La informalidad de las “Señoras de Limpieza” genera que sean un grupo escaso/reducido o de difícil acceso, ocasionando desconfianza en los nuevos clientes.

La diferenciación del presente plan de negocios, radicará en la especialización, oportunidad y confianza del servicio a través de horarios flexibles, personal especializado, como principales entregables al cliente, ventajas que irán franqueando el temor que tienen las personas para solicitar este servicio a nuestra empresa, delegando con confianza el cuidado y limpieza de su hogar.

### **2.3.3 Poder de adquisición de proveedores.**

#### **a. De los proveedores**

“Esta fuerza hace referencia al poder que pueden poseer los proveedores para aumentar sus precios y ser menos concesivos”.<sup>9</sup>

Adicionalmente al número de proveedores que exista en el mercado, existen otros factores que debemos tener presentes para establecer nuestras estrategias de acción, como son:

- Existencia o no de materias o servicios sustitutos.
- ¿Es alto el costo de cambiar de una materia prima o servicio?.
- Volumen( alto/bajo) de compras.

---

<sup>9</sup> CRECENEGOCIOS.COM. **El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.** [en línea] . Crecenegocios.com. , 2015.[citado abril 2015] <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

Tener presente estos aspectos referidos a este stakeholder, que es finalmente una fuerza, nos permitirá delinear estrategias para tener una mejor posición de negociación frente a los proveedores de tal forma de conseguir condiciones más favorables.

**Cuadro N° 2.3: Amenaza – Poder de Negociación de Proveedores**

VARIABLE	PESO	COMPETENCIA DIRECTA		" SEÑORAS DE LIMPIEZA"	
		VALOR	PESO PONDERADO	VALOR	PESO PONDERADO
Existencia de variedad de proveedores formales y de garantía	0.25	4	1.00	1	0.25
Existencia de proveedores locales	0.25	4	1.00	1	0.25
Necesidad de productos de alta especialización	0.20	4	0.80	1	0.20
Necesidad de insumos por mayor	0.25	4	1.00	1	0.25
<b>TOTAL</b>	<b>0.95</b>		<b>3.80</b>		<b>0.95</b>
<b>PESO PONDERADO PROMEDIO</b>	<b>2.38</b>				

Elaboración propia

La Amenaza de poder de negociación de proveedores, representa una amenaza media ( 2.38) baja, en el mercado de limpieza de hogares.

Hoy día en el mercado nacional y local existen varias empresas formales (cadenas de tiendas internacionales) con variado stock de implementos de limpieza que necesitaremos para la ejecución de nuestros servicios.

De esta forma la competencia es alta, por lo que tenemos la posibilidad de escoger dentro de una

variedad de proveedores y tenemos la posibilidad de negociar con ellos.

Hoy en día estas grandes cadenas ofrecen servicios de distribución de productos en forma progresiva de acuerdo a los requerimientos o necesidades del cliente, de tal forma que el cliente no precisa tener en sus propios almacenes todos los productos en una sola oportunidad, reduciendo así la necesidad de tener grandes almacenes.

- **De los productos**

Los insumos o productos para la limpieza de hogares no son de alta especialización o tecnificación, son artículos de limpieza de fácil acceso, que se encuentran disponibles a través de los proveedores locales.

#### **2.3.4 Poder de negociación de los compradores.**

“Esta fuerza hace referencia al poder que cuentan los consumidores o nuestros clientes para obtener buenos o mejores precios y condiciones.

Es cierto que el cliente siempre tiene y hace uso de su poder de negociación frente al vendedor, sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Generalmente se presenta el siguiente escenario: a menor cantidad de compradores existentes, mayor será su

capacidad de negociación, puesto que al haber poca demanda, los compradores pueden reclamar precios más bajos, y mejores condiciones.

Otros factores que influyen y tienden a aumentar esta fuerza son:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los clientes o consumidores compran por volumen.
- Facilidad que tengan los clientes o consumidores de cambiar u optar por otras marcas o servicios sustitutos.
- Los clientes o consumidores están bien informados sobre los productos o servicios de los vendedores (empresas).
- Reducción de la demanda.

Analizando esta fuerza nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, por ende atraer mayor cantidad de clientes y obtener con el tiempo mayor lealtad de los mismos”<sup>10</sup>.

**Cuadro N° 2.4: Amenaza – Negociación de los Compradores**

VARIABLE	PESO	COMPETENCIA DIRECTA		" SEÑORAS DE LIMPIEZA"	
		VALOR	PESO PONDERADO	VALOR	PESO PONDERADO
Importancia y necesidad del cliente por el servicio	0.30	5	1.50	5	1.50
Disponibilidad de información para el comprador	0.20	4	0.80	4	0.80
Satisfacción de las expectativas del comprador	0.25	4	1.00	3	0.75
Volumen de compra	0.25	3	0.75	4	1.00
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>4.05</b>		<b>4.05</b>
<b>PESO PONDERADO PROMEDIO</b>	<b>4.05</b>				

Elaboración propia

<sup>10</sup> CRECENEGOCIOS.COM. **El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**. [en línea] . Crecenegocios.com. , 2015.[citado abril 2015] <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

Analizada esta fuerza concluimos que representa una amenaza media alta ( 4.05) en el mercado, debido a la importancia que representa este servicio en la vida y necesidades del comprador o cliente, otra variable importante es la demanda de este servicio que cada vez es mayor y más exigente.

El cliente objetivo del presente plan de negocios, pertenece al nivel socio económico A y B con poder adquisitivo, con múltiples actividades y que considera el tema de la limpieza una condición de estatus, confort, por lo que el precio del servicio es un factor relevante pero no decisivo, como si lo es el factor de confianza, seguridad, calidad /especialización del servicio brindado. Busca siempre un servicio de calidad y diferenciador.

En los capítulos siguientes precisamos como algunos de nuestros clientes potenciales hoy en día si bien cuentan con el servicio de limpieza de hogares se encuentran “rehenes” de este servicio que no los satisface y no cuentan con su total confianza y satisfacción, pero al no contar con otras opciones hace que continuen con éste.

### **2.3.5 Productos sustitutos (servicio).**

“Esta fuerza hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos o servicios alternativos-sustitutos- a los de la industria.

Los productos sustitutos de las bebidas gaseosas son las aguas minerales, las mermeladas son sustitutas de las matequillas y los portales de internet son sustitutos de los diarios y revistas.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un limite al precio que se puede cobrar por un producto.

La presencia de los siguientes factores, suelen propiciar el ingreso de los productos sustitutos en la industria:

- El precio de los productos sustitutos son bajos o menores que los productos o servicios existentes en el mercado.
- Poca o escasa publicidad de los productos existentes.
- Poca lealtad (o satisfaccíón) en los consumidores
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores”<sup>11</sup>.

**Cuadro N° 2.5: Amenaza- Productos Sustitutos**

VARIABLE	PESO	COMPETENCIA DIRECTA		" SEÑORAS DE LIMPIEZA"	
		VALOR	PESO PONDERADO	VALOR	PESO PONDERADO
Disponibilidad de sustitutos cercanos	0.30	3	0.90	3	0.90
Confianza en el servicio	0.35	3	1.05	3	1.05
Predisposición del comprador de consumir productos sustitutos	0.15	3	0.45	3	0.45
Competencia de precios	0.20	3	0.60	3	0.60
TOTAL	1.00		<b>3.00</b>		<b>3.00</b>
<b>PESO PONDERADO PROMEDIO</b>	<b>3.00</b>				

Elaboración propia

<sup>11</sup> CRECENEGOCIOS.COM. **El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**. [en línea] . Crecenegocios.com. , 2015.[citado abril 2015] <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

De la valorización realizada de esta fuerza podemos determinar que la amenaza de productos sustitutos tiene una incidencia media (3.00) en el mercado.

Así en nuestra investigación hemos identificado como principales servicios sustitutos a:

**Las trabajadoras del hogar**, dentro de sus servicios se encuentra la limpieza del domicilio, pero igualmente estas personas son difíciles de conseguir, puesto que son ubicadas a través de redes familiares o de amigos. Su servicio es igualmente empírico y compartido con otras tareas de hogar, concibiendo la limpieza como un “adicional” de rápida y superficial ejecución.

Un segundo producto sustituto, lo constituyen las agencias de empleos que ubican a personal eventual en los hogares para el desarrollo de labores domésticas (limpieza, cocina, lavado, etc), pero no cuentan con la confianza del cliente, pero constituye una alternativa de solución momentánea para la atención de esta necesidad de limpieza.

#### **2.4 Análisis de la competencia.**

Después de haber realizado un análisis de campo en la ciudad de Arequipa con la finalidad de obtener información sobre la competencia en el rubro de limpieza de hogares, se ha identificado que en el mercado hay empresas dedicadas a la limpieza, sin embargo, la mayoría de estas se dedica únicamente

a la limpieza industrial y no brindan el servicio de limpieza de hogares, como son las siguientes: SSAYS S.A.C, OL Servicios Generales S.R.L., Consorcio y Compañía del Norte S.A.C. EULEN del Perú de servicios complementarios S.A., SERMANSA S.A.C. y OVERALL STRATEGY S.A.C.

Por otro lado, se identificó 04 empresas que brindan el mismo servicio de la empresa propuesta en el presente plan de negocios como son: MISTICLEAN, LINKSERVICE E.I.R.L., URBANA SIG S.R.L. y ALVA EMPRESA DE SERVICIOS E.I.R.L.; asimismo, se identificó este servicio es brindado además por personas naturales conocidas como “Señoras de Limpieza”.

A fin de realizar el estudio de mercado se ha agrupado a la competencia en tres categorías por las características que tienen en común, siendo las siguientes: “Las Grandes Empresas” - *competencia estructurada indirecta*-, los “Competidores Directos” -*competencia estructurada directa*- y “Las Señoras de Limpieza” -*competencia no estructurada directa*-.

**Competencia indirecta estructurada: “Las Grandes Empresas”.**

Las empresas que se identificaron dentro de esta categoría, trabajan bajo la modalidad de “services”, destacando personal dentro de instituciones para que estos realicen las labores de limpieza, su personal trabaja una jornada laboral de 8 horas dentro de la institución donde es destacado y realiza sus labores de acuerdo a las indicaciones del lugar y con los implementos que los locales tienen para la realización de esta tarea, por lo cual

no vendrían a ser nuestra competencia directa, toda vez que, estas se dedican a limpiar grandes centros comerciales o instituciones y no realizan la tarea de limpieza del hogar, sin embargo, consideramos que fue necesario considerarlas como potenciales competidores. Por lo tanto, serán analizadas en los puntos siguientes como un tipo de empresa, al cual se le denominará **“Las Grandes Empresas”**.

**Competencia directa estructurada: “Los Competidores Directos”.**

Encontramos organizaciones que se dedican a la limpieza de hogares, estos son nuestros “Competidores Directos” en el mercado, no obstante, es importante señalar que no se trata de un grupo grande de organizaciones, ya que únicamente se encontró a 4, de las cuales solo 2 son formales y las pudimos ubicar mediante las páginas amarillas y por internet, como es el caso de OLS., a este grupo de empresas se le denominará **“Los Competidores Directos”**.

**Competencia directa no estructurada: “Las Señoras de Limpieza.”**

De la investigación realizada en el mercado se ha obtenido que en este negocio no sólo se compite con empresas que brindan el servicio de limpieza, sino personas naturales que se dedican a esta actividad. Señoras que se dedican a limpiar casas; siendo esta la forma más usual por el público arequipeño para realizar la limpieza de sus hogares. Por lo que a este grupo de personas que se dedican a este negocio las llamaremos **“Las Señoras de Limpieza”**.

### **2.4.1 Características, Semejanzas y diferencia entre el plan de negocios y las empresas que ofrecen el mismo servicio.**

#### **a. Características de la Competencia indirecta estructurada: “Las Grandes Empresas”.**

Este grupo lo conforman grandes empresas dedicadas a la limpieza de centros comerciales e instituciones grandes, dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes:

- SSAYS S.A.C.
- OL Servicios Generales S.R.L.
- Consorcio y Compañía del Norte S.A.C.
- EULEN del Perú de servicios complementarios SA.
- SERMANSA S.A.C.
- OVERALL STRATEGY S.A.C.

Estas empresas las hemos agrupado en esta categoría porque comparten muchas características similares, como:

- Todas, a excepción de SERMANSA que tiene sede en Arequipa- se encuentran en la ciudad de Lima y únicamente tienen personal de Arequipa contratado para destacarlas en las organizaciones que así lo soliciten.
- Contratan a su personal por una jornada de 8 horas para desempeñar la labor de limpieza en la institución que requiera el servicio.
- No limpian casas, únicamente instituciones.

- Todas, contratan a su personal mediante contratos sujetos a modalidad, de naturaleza temporal, los cuales son renovables cada 3, 6 o 12 meses dependiendo de la empresa, pero no son trabajadores a tiempo indeterminado, pese a que muchos de ellos llevan trabajando varios años bajo esta modalidad de contratos.
- Solo la empresa Consorcio y Compañía del Norte S.A.C. paga por debajo del sueldo mínimo vital.
- La mayoría llevan más de 5 años en el mercado y cuentan con más de 100 trabajadores, justamente por el tipo de servicio que brindan, es decir, destacar al personal.
- Tiene una gran capacidad de respuesta por la cantidad de personal que manejan.
- Son reconocidas a nivel nacional, trabajan con grandes socios estratégicos de centros comerciales que se encuentran en diferentes ciudades como Real Plaza, Metro, Wong, etc.
- Según lo indicado por los trabajadores, tienen una tasa alta de rotación.

Es así que de acuerdo a la data obtenida de la investigación se elaboró el siguiente cuadro donde se especifica las características de las empresas.

**Cuadro N° 2.6: Competencia indirecta estructurada “Las Grandes Empresas”**

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Clientes</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Tiempo en el mercado</b>
SSAYA S.A.C.	Lima-Pueblo Libre.	Grupo Cencosud (Metro, Paris, Wong) y Ripley	1 según SUNAT Según encuesta	3 años, desde 17/07/2012.
OL Servicios Generales S.R.L.	Lima-Lince	Real Plaza a nivel Nacional, y demás instituciones del Grupo Interbank	1175 según SUNAT	15 años, desde el 02/01/2000.
Consortio y Compañía del Norte S.A.C	Amazonas-Bagua	En Arequipa únicamente Hospital PNP	120 según SUNAT.	2 años, desde el 10/10/2013.
EULEN del Perú de servicios complementarios S.A.	Lima-Magdalena del Mar.	En Arequipa, Mall Aventura Plaza, Mall Parque Lambramani, Claro.	4690 según SUNAT	13 años, desde el 01/04/2002

Continúa...

...viene

### **Cuadro N° 2.6: Competencia indirecta estructurada “Las Grandes Empresas”**

SERMANSA S.A.C.	Arequipa-JLBR	Poder Judicial, Caja Arequipa, RRPP, Banco de la Nación, Sedapar, Universidades, Institutos, Red Eléctrica, Dunlop, Geodrill, EGASA	335 según SUNAT	7 años, desde el 18/12/2008.
OVERALL STRATEGY S.A.C.	Lima-Miraflores	Aceros Arequipa.	5344 según SUNAT	13 años, desde el 19/01/2002.

Elaboración Propia.

#### **b. Semejanzas y diferencias de la Competencia Estructura Indirecta, grandes empresas con "CASA BELLA".**

Después de haber identificado las características que tienen en común el grupo denominado “Las Grandes Empresas”, es necesario establecer cuáles son las semejanzas y diferencias del servicio brindado por este grupo de empresas y la empresa propuesta, siendo estos los resultados:

**Cuadro N° 2.7: Semejanzas de las grandes empresas con "CASA BELLA".**

- Ambas empresas están dentro de la misma industria de la limpieza.
- Tanto las grandes empresas como la empresa que se propone, poseen bandas salariales similares respecto de los operarios de la limpieza. (sueldo mínimo vital).

Elaboración propia.

**Cuadro N° 2.8: Diferencias de las Grandes Empresas con "CASA BELLA"**

Variable	“Grandes Empresas”	“Casa Bella”
Servicio Ofrecido	Limpieza de instituciones.	Limpieza de hogares.
Sede principal	Ciudad de Lima.	Ciudad de Arequipa.
Tiempo de destaque del personal	8 horas.	Depende del área que se va atender con el servicio de limpieza
Modalidad de contratación de personal	Renovación de contratos de trabajo por 3, 6, 8 meses.	Contratos de trabajo a tiempo indeterminado.
Estabilidad laboral	NO.	SI.
N° de trabajadores	De 100 a +	Entre 9 y 12.
Presencia en el mercado	+ De 5 años.	Iniciamos actividades.
Cobertura	A nivel nacional	Ciudad de Arequipa

Elaboración propia

**c. Características de la competencia directa estructurada: “Los Competidores Directos”**

En Arequipa existen empresas de limpieza que se dedican a limpieza de hogares, pero esta actividad es complementaria a la limpieza industrial que es su verdadero giro del negocio:

- MISTICLEAN.
- LINKSERVICE E.I.R.L.
- Urbana SIG S.R.L.
- ALVA empresa de servicios E.I.R.L.

Características en común:

- Utilizan entre 4 y 5 horas para limpiar un departamento de 3 habitaciones.
- Tienen su sede en la ciudad de Arequipa.
- Realizan una limpieza profunda.
- Tienen menos de 100 trabajadores, capacitados para las tareas de limpieza.
- Se dedican a la limpieza de hogares, como actividad complementaria.
- No cuentan con un seguro contra robo en caso de situaciones de deshonestidad de sus trabajadores.
- Solo aceptan pago en efectivo.
- La tarifa por la limpieza de un departamento de 3 habitaciones es entre S/ 150.00 y S/. 200.00 soles
- Según lo indicado por los trabajadores, tienen una rotación alta de personal, por la informalidad mediante la cual son contratados.
- Dos de estas empresas son informales, su información se encontró en internet, pero no registran información en la SUNAT.
- Las empresas no son conocidas por el público arequipeño, presentan escasa publicidad en el medio.

De acuerdo a la data obtenida de la investigación se elaboró el siguiente cuadro donde se especifica las características de las empresas.

**Cuadro N° 2.9: Competencia directa estructurada “Competidores Directos”.**

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Clientes</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Tiempo en el Mercado</b>
MISTICLEAN (OLX)	Arequipa-JLBR	Casas, departamentos, oficinas.	No se pudo determinar	No se pudo determinar.
LINKSERVIC E E.I.R.L. (OLX)	Arequipa-Arequipa	Industrias, locales comerciales	No se pudo determinar	No se pudo determinar
Urbana SIG S.R.L.	Arequipa-Cayma	Casas, departamentos, oficinas.	1 según SUNAT	6 años, desde el 01/07/2009
ALVA empresa de servicios E.I.R.L.	Arequipa-Cayma	Casas, departamentos, oficinas.	6 según SUNAT	2 años, desde el 15/10/2013.

Elaboración Propia.

**d. Semejanzas y diferencias de los “Competidores Directos” con "CASA BELLA".**

Después de haber identificado las características que tienen en común el grupo denominado “Los Competidores Directos”, es necesario establecer cuáles son las semejanzas y diferencias del servicio brindado

por este grupo de empresas y la empresa propuesta, siendo estos los resultados:

**Cuadro N° 2.10: Semejanzas con los “Competidores Directos”.**

- Ambas brindan el servicio de limpieza de hogares.
- Tanto los “Competidores Directos” al igual que “CASA BELLA”, poseen bandas salariales similares respecto de los operarios de la limpieza. (sueldo mínimo vital).
- El personal permanece en la vivienda del cliente solo por el tiempo que demore la prestación del servicio.
- Tienen sede en la ciudad de Arequipa.
- Tienen menos de 100 trabajadores.

Elaboración propia.

**Cuadro N° 2.11: Diferencias con los “Competidores Directos”.**

Variable	“Competidores Directos”	“Casa Bella”
Posicionamiento en el mercado	Nivel medio	Plan de Marketing para posicionarnos en el mercado
Formalidad de la empresa	Informalidad-No se encuentran inscritos en la SUNAT	Empresa inscrita en la SUNAT
Seguro contra deshonestidad	NO	SI
Forma de pago por el servicio	Efectivo	- Efectivo - Electrónico

Elaboración propia.

**e. Características de la Competencia directa no estructurada: “Las señoras de limpieza”.**

Esta categoría la conforman todas aquellas señoras que se dedican a la limpieza de hogares, la forma de contactarlas es de “boca en boca”, es decir, familias que se van pasando el dato de la persona que se dedica a la limpieza de los hogares, siendo en la mayoría de los casos una misma persona para un mismo entorno familiar y/o amical. Es así que después de la investigación de campo, se pudo determinar las siguientes características, obtenidas en el estudio de mercados, detallado en el Capítulo III.

- Actualmente, el 22.7% de las personas prefieren a “Las Señoras de Limpieza” que realizan esta actividad para que limpien sus hogares, por un tema de confianza, porque las conocen de años o se las recomendó un familiar o amistad.
- Son muy difíciles de conseguir, ya que las familias únicamente ofrecen el contacto a su círculo más cercano, por un tema de tener siempre disponible a la persona.
- Tienen la fidelidad de sus clientes, y poseen la confianza de las personas para las cuales trabajan, sus clientes se constituyen muchas veces en “rehenes” de estas “Señoras de Limpieza” porque no tienen otra opción.
- Realizan actividades complementarias como: lavado y planchado de prendas.

- No ofrecen garantía sobre seguridad ante actos de deshonestidad.
- Definen el tiempo que demandará hacer la limpieza.
- Su tarifa por servicio oscila entre S/. 80 y S/. 120 por departamento y S/.120 a más por casas, por sesión de limpieza.
- No realizan limpieza profunda, es decir cortinas, alfombras, muebles, únicamente limpieza superficial como pisos, baños, habitaciones, etc.
- No tienen implementos especializados de limpieza, únicamente usan los útiles de aseo que se encuentren en el hogar.

Como se puede apreciar, actualmente el mercado de la limpieza de hogares-*casas* y *departamentos*- se encuentra desatendido, ya que los arequipeños únicamente cuentan con las señoras que se dedican a esta actividad para limpiar sus hogares además de las cuatro empresas que realizan también este servicio, teniendo desconocimiento de la existencia de estas últimas.

**f. Semejanzas y diferencias de las “Señoras de Limpieza” con "CASA BELLA"**

Después de establecer las características del grupo de competidor denominado “Las Señoras de Limpieza”, se han determinado las siguientes semejanzas y diferencias respecto de "CASA BELLA".

**Cuadro N° 2.12: Semejanzas con las “Señoras de Limpieza” y  
"CASA BELLA"**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambas brindan el servicio de limpieza de hogares.</li> <li>• Trabajo por horas determinadas, dependiendo del área a limpiar.</li> <li>• Trabajamos dentro de la intimidad del hogar.</li> </ul>
--

Elaboración propia.

**Cuadro N° 2.13: Diferencias con las “Señoras de Limpieza” y  
"CASA BELLA"**

<b>Variable</b>	<b>“Señoras de Limpieza”</b>	<b>“Casa Bella”</b>
Posicionamiento en el mercado	Servicio conocido y aceptado por el cliente.	Nuevo servicio en el mercado.
Disponibilidad y accesibilidad del servicio	Acceso restringido a círculos familiares o amicales cercanos.	Servicio oportuno y de fácil acceso.
Actividades domésticas complementarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpieza.</li> <li>- Lavado</li> <li>- Planchado, etc.</li> </ul>	Limpieza de hogares.
Seguro contra deshonestidad	NO	SI
Especialización del servicio de limpieza	Superficial y empírica	Profunda y especializada.
Uso de equipos especializados	NO	SI
Uso de Insumos de limpieza	Proporcionados por la propietaria del hogar	Proporcionados por la empresa.

Elaboración propia.

### **Conclusiones del análisis de la competencia:**

- Actualmente en la ciudad de Arequipa, existe una demanda latente del servicio de limpieza de hogares que no está siendo totalmente atendida.
- En la ciudad de Arequipa, existen empresas dedicadas a la limpieza, todas estas con sede en Lima y con gran cantidad de trabajadores, sin embargo, estas no se dedican a la limpieza de hogares, sino únicamente de grandes instituciones o centros comerciales, siendo el giro de su negocio destacar personal permanente dentro de cada institución a fin de que realice la tarea de limpieza, no obstante, cabe la posibilidad de que entren en el negocio de la limpieza de hogares.
- Existen empresas dedicadas a la limpieza de hogares, sin embargo estas son muy pocas, son informales y escasamente conocidas por la población arequipeña.
- La mayoría de personas prefieren a la “Señora de la Limpieza” para esta tarea por un tema de economía y desconocimiento de otro tipo de servicio, generando así la situación de un cliente rehén “optamos por la señoras porque no tenemos otra opción, es un mal necesario”
- La mayoría de personas prefieren a la “Señora de Limpieza” puesto que recibieron una recomendación directa, que se afianzó con el tiempo.
- Las “Señoras de Limpieza” son la forma más común de realizar la limpieza del hogar, sin embargo, no siempre están disponibles, no son fácil de contactar y en algunos casos tardan en la culminación de su servicio, asimismo las familias no le tienen confianza, a menos que lleven

un tiempo trabajando con ellas y van generando una relación de confianza y cercanía.

- Es factible colocar una empresa dedicada a la limpieza de hogares, no tiene mucha competencia directa y la poca que tiene es informal y no muy conocida, asimismo, es posible realizar alianzas estratégicas con el gran número de señoras que se dedican a la limpieza de hogares a fin de ofrecerles un salario por encima del mínimo, beneficios sociales y de esta manera disminuir la competencia de este sector.

#### **2.4.2 Matriz de Perfil Competitivo.**

“La matriz de perfil competitivo, es una herramienta que por medio de aspectos o factores internos determinados, los cuales pueden ser nuestras fortalezas y debilidades, va a permitir la identificación de los competidores de una organización. Dicho procedimiento consta de los siguientes pasos:

- a. Obtener la información correspondiente a las empresas competidoras a ser incluidas en la matriz.
- b. Enumerar los aspectos más importantes, los cuales van a ser o bien fuertes o bien débiles dependiendo de cada empresa.
- c. A cada uno de los factores asignarle un peso, en el caso de nuestra empresa, el peso fue por acuerdo de autores del presente plan de negocio, conforme a los aspectos más valorados por nuestro segmento de acuerdo al

análisis cuantitativo realizado en el Capítulo III del presente plan de negocio.

- d. Con el peso de cada factor se le va a asignar una calificación a cada una de las empresas competidoras tomadas en cuenta en la matriz, teniendo en cuenta que los valores de las calificaciones son los siguientes: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza.
- e. Para obtener el peso ponderado de cada empresa se deben de multiplicar la columna del peso. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.
- f. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados<sup>12</sup>.

De esta manera, hemos realizado una matriz del perfil competitivo, tomando como referencia a los grupos de empresas desarrollados anteriormente y no a cada empresa individualmente.

Como resultado de la investigación de campo hemos detectado que las claves del éxito para las empresas de limpieza son las siguientes:

- **Capacidad de respuesta:**

---

<sup>12</sup> PONCE TALANCON , Humberto. "La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de Estrategias de intervención en diversas organizaciones". En: *Enseñanza e investigación en psicología*. México D.F. 12(1): 113-130, enero-junio, 2007.

Es la posibilidad que tiene cada empresa para poder responder de manera inmediata al requerimiento del servicio, precisamente uno de los factores más valorados por nuestros clientes, es el tiempo. En la mayoría de los casos los fines de semana que las personas están en su casa para controlar el servicio de la señora de limpieza. Consideramos que atender durante toda la semana es un factor de éxito ya que estaríamos ofreciendo al cliente mayores posibilidades de satisfacer su necesidad.

- **Efectividad y calidad en el servicio:**

En la actualidad, para realizar la limpieza del hogar se contrata a las “Señoras de Limpieza”, trabajadoras del hogar o es realizado por los mismos ocupantes, realizando esta tarea únicamente de manera superficial, es decir limpiando pisos, baños y habitaciones, barriéndolas y sacudiéndolas, sin embargo, no realizan una limpieza profunda del hogar como es limpiar sillones, alfombras, cortinas, armarios de madera etc. Toda vez que esta limpieza es mucho más tediosa y necesita de instrumentos y materiales que no todos poseemos en nuestros hogares como son los vaporizadores. Por lo tanto, consideramos que realizar la tarea de la limpieza de manera correcta y profunda es una ventaja que tiene nuestra empresa sobre la forma habitual de limpiar los hogares, por lo tanto, al ser una ventaja competitiva consideramos además que es un factor de éxito.

- **Personal especializado:**

Como se ha venido indicando, la limpieza de hogares viene siendo realizada en su mayoría por personas que tienen conocimiento empírico en la actividad de limpieza, sin embargo, dentro de un hogar existen muebles y enseres como alfombras, muebles, cueros, cortinas, maderas y demás que necesitan limpieza especializada y cuidadosa. Este es un servicio que solo las empresas de limpieza pueden ofrecer, y que es necesario en los hogares, por lo que la consideramos como un factor del éxito en este negocio.

- **Lealtad, aceptación y confianza del cliente:**

Es uno de los principales retos que tendrá nuestra empresa al momento de entrar al mercado, lograr el acceso a los hogares, ganarse la confianza de estos a través de un excelente servicio seguro y de calidad lograr la lealtad del cliente. Así al lograr estos tres ítems garantizará que la empresa este camino al éxito. Consideramos que la primera experiencia será trascendental puesto que el cliente definirá la continuidad de este servicio dependiendo del nivel de satisfacción obtenido.

A continuación se muestra el cuadro donde se ha establecido los factores de éxito y se le han asignado un valor de acuerdo a la importancia de cada factor; cabe

señalar que se utilizó el método de entrevista a expertos (gerentes de empresas) para determinar los factores de éxito, los cuales fueron validados además mediante la el análisis de mercado cuantitativo al analizar los aspectos más valorados del servicio de limpieza de hogares; asimismo, el peso para cada uno de estos fue determinado por el grupo de investigación del presente plan de negocios conforme al análisis cualitativo mencionado, de manera que la suma de los valores asignados da como resultado uno.

Una vez determinados los factores de éxito y los valores que le corresponden a cada factor, se procedió a evaluar a la empresa propuesta en el presente plan de negocio, en comparación con la competencia. Para esto se utilizó una escala del 1 al 4, donde 4 determina que la empresa evaluada está lo suficientemente capacitada para aprovechar el factor de éxito materia de evaluación, y 1 determina que la empresa no está capacitada para tal fin, de manera tal que la calificación total de cada una de las empresas este dentro de la escala del 1 al 4, la cual debe de interpretarse de la siguiente manera:

**Cuadro N° 2.14: Escala de Valores - Matriz Competitiva**

<b>Valor</b>	<b>Detalle</b>
1	Debilidad principal.
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza principal

Fuente: Ponce (2006)  
Elaboración propia

Después de aplicar la herramienta descrita, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla N° 2.1: Matriz del Perfil Competitivo**

Factores claves del éxito	Peso	"CASA BELLA"		Grandes Empresas		Competencia Directa		Señoras de Limpieza	
		Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado
Capacidad de respuesta	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	1	0.1
Efectividad y calidad del servicio	0.3	4	1.2	3	0.9	2	0.6	2	0.6
Personal especializado	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Lealtad, aceptación y confianza del cliente	0.4	3	1.2	2	0.8	2	0.8	3	1.2
<b>TOTAL</b>	1		3.5		2.5		2		2.3

Elaboración propia.

Como se puede apreciar del cuadro anterior, la empresa del presente plan de negocios, obtuvo un puntaje ponderado total de 3.50 por lo tanto, no solo la empresa aprovechará los factores de éxito propuestos por los expertos, sino que se encontrará en condiciones favorables respecto a los competidores. También porque se ofrecerá un servicio de calidad y seguro, es así que se considera que se podrá ingresar al mercado con factores claves de éxito identificados en el análisis de la competencia.

## 2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado.

Se realizó un análisis en conjunto de las variables y tendencias para cada uno de los componentes, al respecto se ha evaluado los siguientes:

**a. Político Gubernamental:** En el aspecto político gubernamental, es importante tener en cuenta que frecuentemente se dan variaciones en las leyes, reglamentaciones entre otros, es por ello que existen variables a tener en cuenta: regulación sobre el empleo, la estabilidad gubernamental, posible incremento en los impuestos, leyes de protección del medio ambiente, entre otras variables.

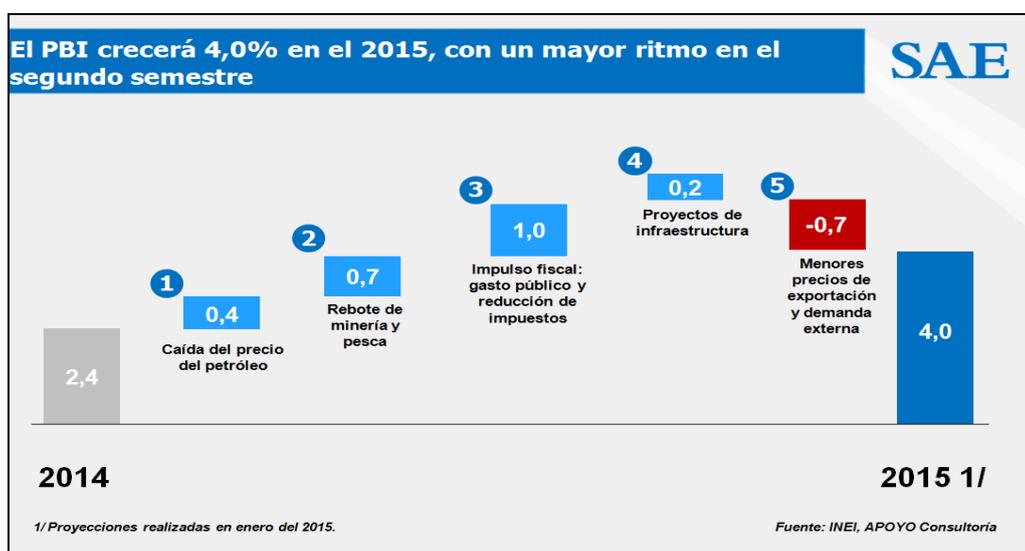
Hoy es favorable con leyes y marcos normativos que buscan incentivar la participación de nuevas empresas en el mercado buscando así una sana competencia y por ende maximizar el beneficio para el usuario final.

**b. Económico:** A continuación se muestran variables macroeconómicas realizadas por: INEI, Apoyo Consultora 2014 - 2015, donde se evidencia el panorama económico expectante para los próximos años con una reactivación de la económica y nivel adquisitivo de la población, en especial de los sectores de construcción y servicios, acompañado de un fortalecimiento de la clase media y clase alta.

Esta coyuntura es propicia para el dinamismo de la económica de los hogares, quienes podrán experimentar

experiencias fuera del hogar (actividades de recreación, sociales, culturales, etc.), dando a los miembros del hogar mayor tiempo y dedicación, por ende tendrán que postergar actividades domésticas como la limpieza e higiene para ser encargadas a terceros, a través de un servicio especializado, seguro y de calidad, como es nuestra propuesta de negocio.

**Figura N° 2.3: Crecimiento del PBI.**



Fuente: INEI APOYO Consultoría

De acuerdo a la figura N° 2.3, se puede apreciar que a comparación del año 2014, donde el crecimiento del PBI pasó por diversas condiciones: 0.4%, 0.7%, 1.0%, 0.2% - 0.7%, para el presente año se estima un crecimiento del 4.0%, motivo por el cual podemos determinar que el escenario esperado es positivo, tomándolo como referencia para la estimación del crecimiento del servicio de limpieza para los 5 años siguientes.

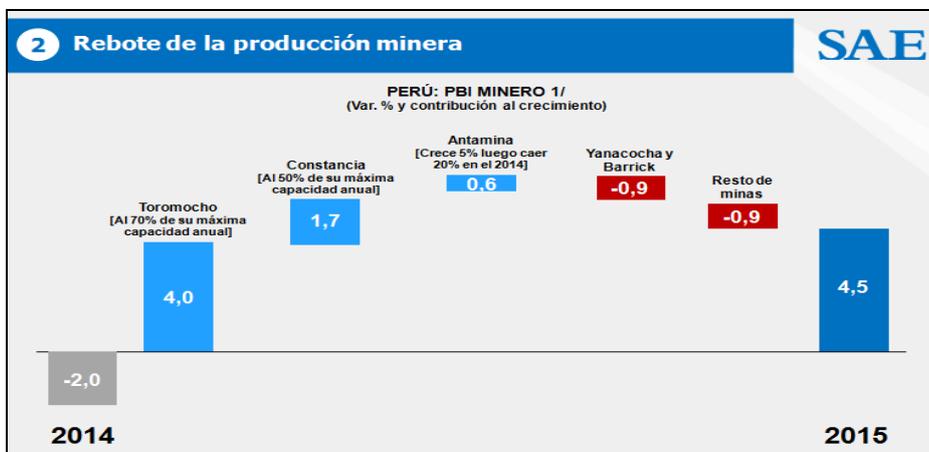
**Figura N° 2.4: Tendencia del gasto en combustible.**



Fuente: INEI APOYO Consultoría

De acuerdo a la figura N°2.4, se puede apreciar que el costo del petróleo (barril), tiene la tendencia de reducción del costo, para lo cual se traduce en un ahorro anual de aproximadamente 2 000 millones de dólares, impactando positivamente en el costo de combustible para el vehículo que se utilizará como medio de transporte entre clientes y centro de operaciones.

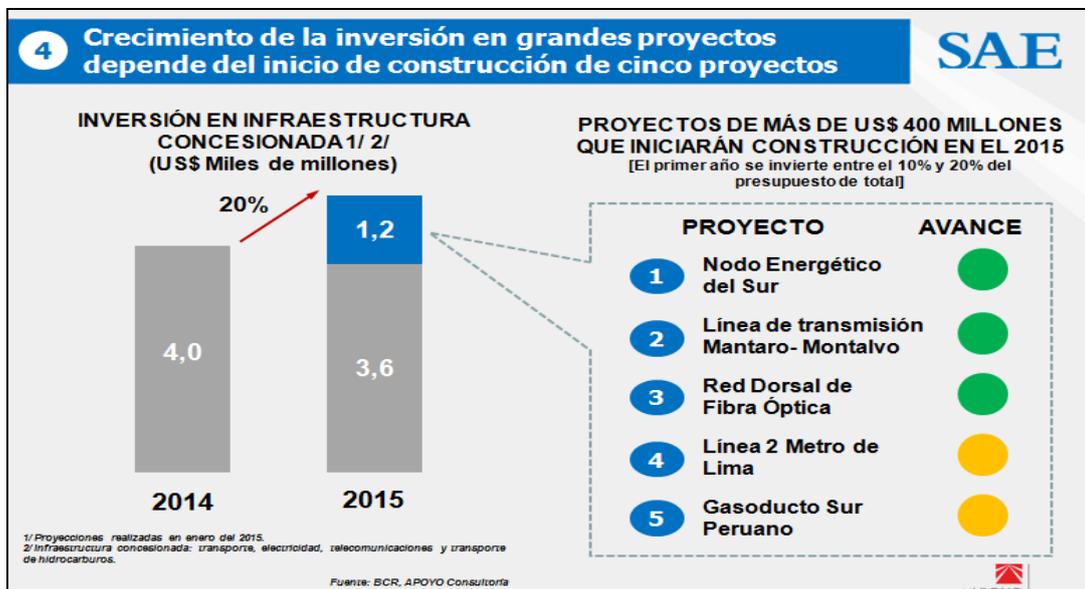
**Figura N° 2.5: Rebote de la producción minera.**



Fuente: APOYO Consultoría

De acuerdo a la figura 2.5, se puede apreciar que el área de minería, para el año en curso, presenta un realce en la producción de minerales, impactando positivamente en nuestro negocio al incrementar el poder adquisitivo de cada trabajador del sector minero, siendo parte de nuestro mercado objetivo (segmento A y B).

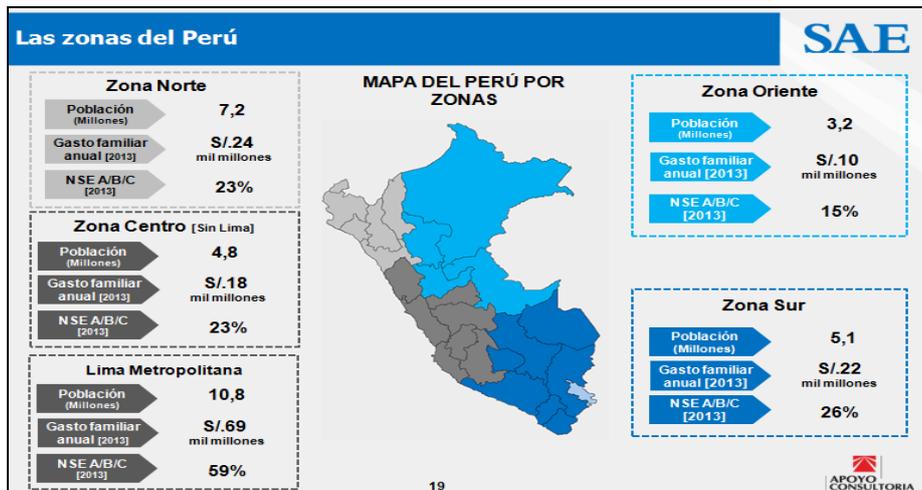
**Figura N° 2.6: Crecimiento en la inversión en grandes proyectos.**



Fuente: APOYO Consultoría

En la figura N° 2.6, se puede apreciar que existen 04 proyectos que deben iniciar con la etapa de construcción el año 2015, lo cual va a generar un mayor movimiento económico de los pobladores de toda la región Arequipa y por ende indirectamente impactará positivamente en nuestro proyecto.

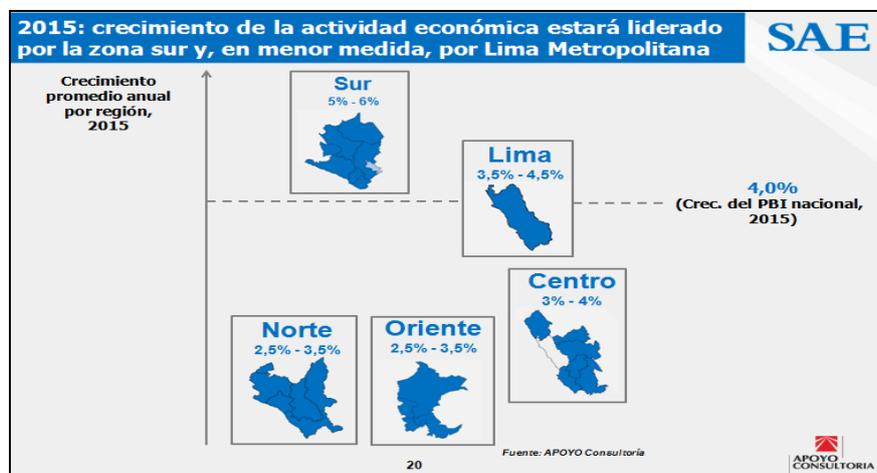
**Figura N° 2.7: Población, gasto familiar y NSE según zonas del Perú.**



Fuente: APOYO Consultoría

De acuerdo a la figura N° 2.7, se puede apreciar que la zona sur del Perú, se ubica en el segundo lugar en cuanto a la variable: NSE A/B/C (26%), luego de Lima Metropolitana, y tercero en cuanto a las variables de población (5.1 Millones) y gasto familiar anual (S/. 22 mil millones), lo cual nos brinda un panorama alentador en cuanto a la sostenibilidad de nuestro presente plan de negocios.

**Figura N° 2.8: Crecimiento de la actividad económica por zonas del Perú.**



Fuente: APOYO Consultoría

De acuerdo a la figura N° 2.8, se puede apreciar que la zona sur del Perú, se ubica en el primer lugar respecto al crecimiento de la actividad económica, por encima de Lima, razón por la cual nos da una visión positiva que repercutirá en nivel de adquisitivo de la población y por ende aumentará la posibilidad de optar por nuevos servicios como: servicios de limpieza.

**Figura N° 2.9: Crecimiento del empleo formal.**

**Perspectivas para el empleo son más favorables en el sur aunque los problemas climáticos incidirían negativamente** **SAE**

**CRECIMIENTO DEL EMPLEO FORMAL URBANO<sup>1/</sup>**  
(Var. % anual)

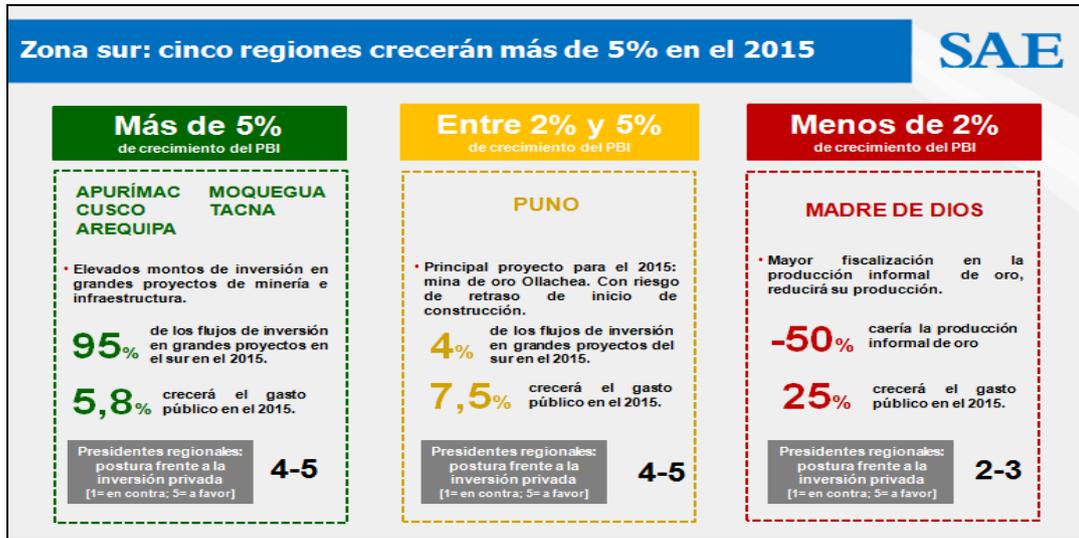
Año	Lima	Centro	Norte	Sur	Oriente
2014	1,9	-0,2	-0,7	5,4	0,0
2015	2,0	1,0	1,5	5,0	1,0
2016	2,3	1,5	2,0	4,5	1,5

1/ Estimados preliminares realizados en enero del 2015. Fuente: APOYO Consultoría

Fuente: APOYO Consultoría

En la Figura 2.9, se puede apreciar que la zona sur del Perú, presenta el mayor porcentaje respecto al crecimiento del empleo formal urbano tanto para el año 2015 como 2016, lo cual motivará al personal que se dedica a la limpieza a buscar ser parte de una empresa formal que le permita gozar de mayores beneficios que ofrece una empresa formal como la nuestra.

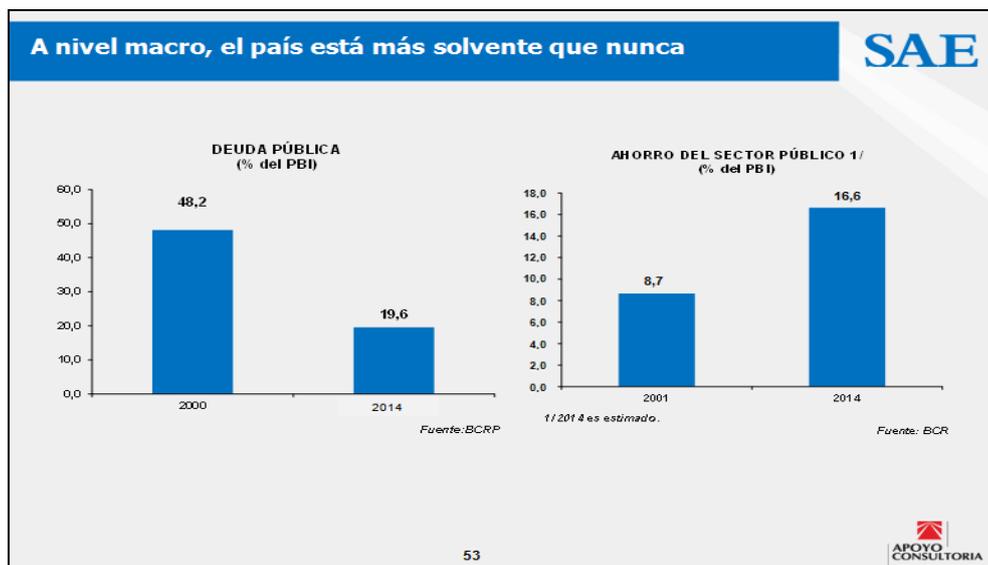
**Figura N° 2.10: Proyecciones de crecimiento económico en zona sur.**



Fuente: APOYO Consultoría

Según la figura N° 2.10 se puede apreciar que la Región Arequipa se ubica dentro de las cinco regiones con el mayor crecimiento para el presente año 2015, lo cual nos da una proyección positiva y sostenible, con mayor incidencia en las etapas de introducción y desarrollo de nuestro proyecto.

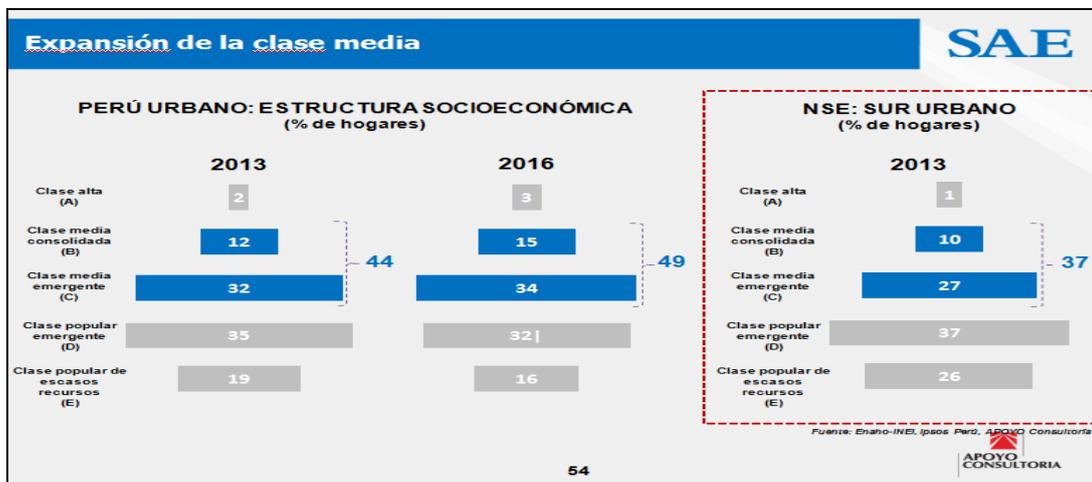
**Tabla N° 2.2: Solvencia a nivel nacional.**



Fuente: APOYO Consultoría

De acuerdo a la tabla N° 2.2, se puede apreciar que el Perú se encuentra con buenos niveles de solvencia, lo cual nos permite inferir que la población sobre todo de los segmentos A y B estarían dispuestas a solicitar nuestros servicios de limpieza especializada con una frecuencia acorde a nuestras proyecciones de ventas.

**Figura N° 2.11: Expansión de la clase media.**



Fuente: APOYO Consultoría

De acuerdo a la figura N° 2.11, se puede apreciar que la población de los sectores A y B, desde el año 2013 al 2016, tendrá una tendencia positiva de crecimiento, lo cual nos da un soporte importante, al ser nuestro mercado.

- c. **Legal:** En el aspecto legal, es muy importante tener en cuenta que todas las obligaciones laborales, así como los compromisos acordados en el contrato, deberán ser cumplidos en su totalidad, es por ello que un factor crítico es el poder tener un plan de contingencia ante posibles robos por

parte de nuestro personal, es por ello que contaremos con un seguro de deshonestidad.

- d. Cultural:** La sociedad arequipeña es conservadora y celosa de la intimidad familiar, por lo que generar confianza se convierte en un factor clave que el presente plan de negocios debe garantizar.
- e. Tecnológico:** El avance en la innovación y la tecnología, genera que estemos a la vanguardia respecto al servicio que ofrecemos en el mercado en nuestro plan nos referiremos a la maquinaria e insumos que utilizaremos.
- f. Ecológico:** Actualmente se viene desarrollando una corriente por el tema ambiental, lo que podría conllevar a que nuestros clientes soliciten que nuestros insumos y/o materiales empleados para la limpieza, estén acorde a las exigencias ambientales vigentes en el medio.

A continuación se ha desarrollado la Matriz de Impacto (Oportunidades y/o Amenazas) respecto a las variables del contexto actual y esperado, con la finalidad de poder evaluar el efecto positivo o negativo que puede tener cada variable o tendencia con respecto al cliente y/o proveedor y de igual manera con nuestra empresa de limpieza. Finalmente se ha determinado si dichas variables o tendencias son una oportunidad o amenaza para el presente proyecto.

**Cuadro N° 2.15: Matriz de impacto (oportunidades y/o amenazas) - variables contexto actual y esperado.**

	VARIABLES / TENDENCIAS	CLIENTE (C) / PROVEEDOR (P)	EMPRESA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
<b>Análisis Político - Gubernamental</b>	Regulación sobre el empleo	Percepción de seriedad y responsabilidad respecto a la empresa de limpieza (P).	Formalidad en los tipos de contrato con el personal	Percepción de seriedad y responsabilidad respecto a la empresa de limpieza	
	Estabilidad gubernamental	Sostenibilidad y seguridad para invertir en servicios de limpieza (C).	Incremento en las solicitudes por el servicio de limpieza	Mayor cartera de clientes	
	Incremento de impuestos	Incremento en el costo del servicio (C).	Posible reducción en la cartera de clientes		Reducción en el margen de ganancia
	Leyes de protección del medioambiente	Exigencias de insumos ecológicos (P).	Compra de Productos Ecológicos y exigencia a los proveedores	Imagen de responsabilidad con el medio ambiente	Posible incremento del costo de los insumos
<b>Análisis Económico</b>	%PBI	Poder Adquisitivo (C).	Posibilidad de incremento del servicio brindado	Mayor cartera de clientes	
	% Crecimiento del Sector de Servicios - Industria de Limpieza	Capacidad para solicitar el servicio de limpieza (C).	Posibilidad de incremento del servicio brindado	Mayor cartera de clientes	
<b>Análisis Legal</b>	Posible riesgos en: Personal femenina embarazada - Accidente en las labores de limpieza - Violación al personal que realiza las labores de limpieza - Robo de los activos por parte del personal a cargo de la empresa	Exigencia de contar con una cartera de seguros como contingencia (C).	Posibilidad de incurrir en sobrecostos		Menor rentabilidad
<b>Análisis Cultural</b>	La sociedad arequipeña es de costumbres conservadoras y celosa de la intimidad familiar	Exigencia de personal de limpieza de confianza (C).	Protocolos de selección de personal que aseguren la confianza y honestidad de los operarios de limpieza		Riesgo de resistencia de los clientes para la aceptación y confianza de nuestro servicio
	Sociedad exige personal educado, con higiene y de buena presencia	Confianza y aceptación (C).	Selección y capacitación permanente al personal contratado	Adecuada imagen de la empresa ante los clientes	
<b>Análisis Tecnológico</b>	Mejora Tecnología de los equipos de limpieza	Implementar en su cartera de venta de equipos con la mejora tecnológica (P).	Inversión en la compra de equipos especializados, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa	Lealtad por parte de los clientes	
	Aparición en el mercado de insumos con nuevas bondades (Tecnología)	Exigencia de los clientes por el uso de insumos con nuevas bondades (C).	Uso de insumos con las nuevas bondades.	Posible servicio que sustituya el brindado por la empresa de limpieza	
<b>Análisis Ecológico</b>	Preocupación por el cuidado del medio ambiente por parte de la sociedad	Exigencia por parte de los Clientes por productos no contaminantes (C).	Compra de Productos Ecológicos y exigencia a los proveedores		Posible incremento del costo de los insumos

(C) Cliente  
(P) Proveedor

Elaboración propia

# CAPÍTULO III

## 3. Estudio de mercado.

### 3.1 Descripción del servicio:

"CASA BELLA", es una empresa que brinda el servicio de limpieza de hogares y departamentos, ofreciendo una limpieza especializada, en el menor tiempo y a la disposición del cliente, cuidando los pequeños detalles del hogar, buscando generar seguridad y confianza en nuestros clientes, de esta forma les brindamos la posibilidad de tener espacios libres para actividades que agreguen valor a su vida, siendo que sus preocupaciones por la limpieza ya estarán resueltas por "CASA BELLA".

Ofrecemos nuestros servicios a través de personas capacitadas en la tarea de limpieza, experto en el oficio, que realizan una limpieza mucho más profunda que la que se ofrece actualmente en el mercado, asimismo, nuestro servicio incluirá utensilios especializados para garantizar los resultados esperados.

Contaremos con una base de datos con las características de cada hogar y requerimientos de cada cliente, de esta manera sistematizaremos las necesidades y preferencias de limpieza de los clientes.

### 3.2 Selección del segmento del mercado:

Teniendo en cuenta el mercado potencial se agrupó a las viviendas (casas y departamentos) que se encuentren en el nivel socioeconómico A y B del ámbito de la ciudad Arequipa metropolitana.

"CASA BELLA" está dirigida a la población arequipeña de nivel socioeconómico A y B, que vivan solas, con pareja u hogares conformados por padres e hijos, que posean un estilo de vida con múltiples actividades y por lo tanto no cuentan con la disponibilidad de tiempo suficiente para dedicarse a tareas del hogar y prefieren un personal más capacitado, que el que se puede encontrar en el mercado -"Señoras de Limpieza"- buscando además seguridad y confianza para sentirse libres de realizar diversas actividades en su tiempo libre, sin preocuparse de quién y cómo están limpiando su hogar. Estamos orientados a satisfacer las necesidades más exigentes de cada familia, ganando no solo la confianza de las mismas, sino también la plena satisfacción de estas, de manera que nos tomen como referencia en nuestro sector de mercado, ya que contamos con el beneficio de ser una de las pocas empresas que brindan esta clase de servicio personalizado.

En este orden de ideas, se ha decidido segmentar el mercado de la siguiente manera:

### **3.2.1 Segmentación geográfica:**

El servicio de la empresa "**CASA BELLA**", está dirigido a la población de los distritos de Cercado, Cayma, Yanahuara, J.L. Bustamante y Rivero , del departamento de Arequipa, la cual aún no conoce a plenitud un servicio de limpieza personalizado y especializado, el cual le brindará la seguridad y confianza que la población está en constante búsqueda.

### **3.2.2 Segmentación demográfica :**

Los servicios de la empresa están dirigidos, preferentemente a hombres y mujeres en edades de 30 años a más, de los niveles socioeconómicas A y B, con estabilidad económica para pagar por un servicio de limpieza especializado en lugar de realizar esta actividad ellos mismo, ya sean que vivan solos, en pareja o con familias conformadas por padres e hijos.

### **3.2.3 Segmentación psicográfica y conductual :**

Los servicios de la empresa, están dirigidos a todas aquellas personas de los niveles socioeconómicos A y B, que cuenten con un ingreso familiar que les permita contratar un servicio de limpieza especializado, en donde el o los jefes de hogar trabajen y no cuenten con el tiempo suficiente para dedicarse a las labores del hogar, o simplemente prefieran realizar otras actividades que agreguen valor a su vida en lugar de limpiar sus hogares,

además por su estilo de vida tienden a exigir estándares más elevados del servicio de limpieza.

### **3.3 Análisis cualitativo:**

Definido por Malhotra (2008) como: “Metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporcionan conocimientos y comprensión del entorno del problema”.<sup>13</sup>

En nuestro análisis tenemos como objetivos:

- a. Determinar el comportamiento de hábitos de compra de familias arequipeñas de N.S.E. A y B en términos de uso en servicios de limpieza.
- b. Identificar el nivel de aceptación o rechazo de nuestro proyecto de servicios de limpieza.

#### **3.3.1 Descripción de la herramienta y proceso de muestreo:**

##### **Focus group o grupo de enfoque:**

“Una sesión de grupo (de enfoque) consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados. El moderador guía la discusión.”<sup>14</sup>

En la presente investigación se aplicaron dos focus group, cuyos resultados a continuación detallamos:

---

<sup>13</sup> MALHOTRA, Naresh K. **Investigación de Mercados**. Quinta edición PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008 – Capítulo 5: Diseño de la investigación exploratoria: investigación cualitativa. página 143.

<sup>14</sup> MALHOTRA, Naresh K. Ob. cit. página 145.

### **3.3.2 Diseño del instrumento:**

La técnica usada fue una entrevista de tipo abierta, “conversación”, en la cual un integrante del grupo realizó el papel de moderador, para lo cual se preparó una guía de entrevista antes de iniciar con ambos focus group con la finalidad mantenernos dentro del tema. Asimismo, cada entrevista fue grabada en audio para que pueda ser objeto de un estudio posterior; tomando en cuenta lo siguiente:

**La condición muestral / criterios de inclusión para los asistentes a ambos Focus Group fueron los siguientes:**

- Personal que deciden o influyen en la decisión de la limpieza del hogar.
- Amas de casa.
- Mujeres u Hombres.
- Amas de casa que comparten su labor con otra ocupación.
- Personas que tengan acceso de diferentes canales de comunicación.
- Personas que pertenezcan a nivel socio económico A y B.

La pregunta filtro utilizada para poder seleccionar a los participantes de ambos Focus Group fue:

- ¿Es usted quien se encarga sobre el servicio de limpieza de su hogar?

### **Ítems evaluados:**

- Necesidad del Servicio.
- Apreciación del Servicio Actual.
- Opiniones sobre los costos del Servicio de Limpieza.
- Requerimientos del público respecto al servicio de limpieza.
- Opiniones sobre los factores valorados del servicio de limpieza.
- Cómo realizan la limpieza en la actualidad.
- Frecuencia de la limpieza de sus hogares.
- Forma de contacto para su servicio de limpieza.
- Conocimiento de empresas de servicios de limpieza.
- Expectativas sobre el servicio de limpieza.
- Características requeridas del personal de limpieza.
- Medios preferidos para contactar una empresa de servicios de limpieza.
- Evaluación de aceptación de nuestra propuesta de negocio y características del servicio ideal de limpieza.
- Intención de compra de los participantes.

### **3.3.3 Análisis y procesamiento de datos:**

Después de haber realizado ambos Focus Group, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El primer Focus Group, se ejecutó con un grupo de 10 personas conformado por 8 mujeres y 2 hombres, entre 30 y 45 años de edad, teniendo como moderador a uno de los miembros del grupo de trabajo. En el segundo Focus

Group se reunió a 9 mujeres, obteniéndose los siguientes resultados.

Dicha técnica se realizó con la finalidad de obtener las opiniones de personas que pertenecen a los niveles socio económicos A y B de la ciudad de Arequipa, respecto del servicio actual y de nuestra propuesta.

### **Cuadro N° 3.1: Necesidad del servicio.**

- Todos los participantes manifestaron que la limpieza de hogares es una necesidad latente que no está siendo atendida, sin embargo, realizaron las siguientes observaciones:
- No siempre es factible acceder al servicio de limpieza de hogares, principalmente porque no encuentran a una persona o empresa que realice esta actividad.
- Si tienen a una persona, ésta no siempre tiene la disponibilidad para poder realizar el servicio.

Elaboración propia

### **Cuadro N° 3.2: Apreciaciones del servicio actual.**

Tanto las personas que limpiaban sus hogares ellos mismos, como los que contaban con una señora de limpieza, estuvieron de acuerdo en lo siguiente:

El servicio que se brinda en la actualidad no es especializado y es únicamente realizado de manera empírica

- No se realiza la limpieza a detalle.

Elaboración propia

Continúa...

### **Cuadro N° 3.2: Apreciaciones del servicio actual.**

- No estaban conformes con los resultados.
- Al no encontrar una forma de limpieza del hogar, tenía que conformarse con lo que tenía, ya sea el servicio de la señora de limpieza o una trabajadora del hogar.

Elaboración propia

### **Cuadro N° 3.3: Opiniones sobre los costos del servicio de limpieza.**

Respecto de los precios actuales, los participantes indicaron que el costo depende del espacio que se va a limpiar, ya que algunos de ellos viven en pequeños departamentos de solteros mientras que otros vivían en casas, por lo que después de debatir, acordaron los siguientes precios actuales del mercado:

- Limpieza de departamentos: entre S/. 80 y S/. 120.
- Casas: más de S/ 120 dependiendo del tamaño de la casa.

Elaboración propia.

### **Cuadro N° 3.4: Requerimientos del público respecto al servicio de limpieza**

Al presentar nuestra propuesta de negocio, todos mostraron interés con la idea; sin embargo, de inmediato surgieron algunas factores que deberían ser tomados en cuenta antes de brindar el servicio, siendo estos los siguientes:

- El hogar es un lugar muy íntimo, por lo que no dejarían ingresar a cualquier persona, indicando que se sentirían más cómodos, que las

Elaboración propia.

Continúa...

...viene

### **Cuadro N° 3.4: Requerimientos del público respecto al servicio de limpieza**

personas que limpien sus hogares sean siempre los mismos, ya que de esta manera se puede formar un vínculo.

- Les preocupaba el costo del servicio, en algunos casos indicando que pagarían hasta el doble de lo que pagan actualmente por el servicio de limpieza que brindan las “Señoras de Limpieza”.
- Solicitamos que la empresa limpiara con sus propios implementos para que las personas no tenga que preocuparse por la compra de utensilios, ni insumos.

Elaboración propia.

### **Cuadro N° 3.5: Opiniones sobre los factores valorados del servicio de limpieza.**

Del mismo modo, los participantes manifestaron su agrado frente a la posibilidad de una empresa de limpieza, indicando que los puntos más valorados del servicio son los siguientes, bajo la siguiente prioridad:

- Honestidad.
- Calidad en el servicio.
- Precio acorde a servicio.

Elaboración propia.

### **Cuadro N° 3.6: Cómo realizan la limpieza en la actualidad**

- La mayoría de las asistentes limpian su casa ellos mismos, porque no tienen otra mejor opción, al no contar con una persona que realice la limpieza de manera correcta y que sea honesta, por lo que prefieren realizar la limpieza de su vivienda ellos mismos.

Continúa...

### **Cuadro N° 3.6: Cómo realizan la limpieza en la actualidad**

- Otro grupo indicaron que la limpieza de su hogar es realizada por una persona (señora de limpieza), la cual asiste una vez a la semana y le toma todo el día realizar la tarea mencionada, y las amas de casa permanecen en el hogar para evitar que no robe y que la limpieza sea realizada de la manera correcta.
- Un grupo más pequeño cuenta con una persona que realiza diversas tareas del hogar entre ellas la limpieza.
- De los casos que contratan a un tercero para realizar el servicio de limpieza, la mayoría considera que las señoras que contratan realizan un trabajo superficial y necesitan hacer una vez a la semana una limpieza más profunda, ya sea con una señora de limpieza adicional o realizarla ellas mismas, llegando a la conclusión además, que las trabajadora del hogar hoy en día son bastante costosas, no realizan la limpieza correctamente y existen problemas de deshonestidad.
- Todas las participantes llegaron a la conclusión que, les gustaría tener a una persona que se dedique a la limpieza de hogares de acuerdo a sus requerimientos y necesidades en el tiempo: servicio de mantenimiento (servicio regular).

Elaboración propia.

### **Cuadro N° 3.7: Frecuencia de la limpieza en sus hogares**

- Las participantes que usan el servicio de una persona de limpieza, están a la disponibilidad de la prestadora del servicio, no teniendo más opción que aceptar el día y hora establecida por este personal.

Elaboración propia.

Continúa...

### **Cuadro N° 3.7: Frecuencia de la limpieza en sus hogares**

- Las participantes que realizan la limpieza del hogar ellos mismos, indicaron que ésta era realizada los fines de semana, porque justamente en esos días disponían del tiempo necesario para la tarea de limpieza.
- Las participantes indicaron que preferirían disponer ellas los días en que se realice la limpieza y no estar necesariamente presentes en el hogar, de tal modo que puedan realizar diferentes labores, pero actualmente la limpieza es realizada el día y hora en el que tiene disponibilidad el personal de limpieza contratado, y deben estar presentes porque en el mercado no se ofrece un servicio que brinde la seguridad suficiente para poder dejar al personal de limpieza solos en el hogar.

Elaboración propia.

### **Cuadro N° 3.8: Forma en que se contactó con el servicio de limpieza**

- La totalidad de las participantes que realizaban la limpieza domestica mediante una persona dedicada a la referida actividad, indicaron que el medio de contacto del personal fue mediante una recomendación de una amistad y/o un familiar.
- Del mismo modo, refirieron que se sentían bastante cómodas con este tipo de comunicación, porque la persona que recomienda, es una garantía del servicio que van a contratar.

Elaboración propia.

### **Cuadro N° 3.9: Conocimiento de empresas que se dedican al servicio de limpieza de hogares**

- La totalidad de las asistentes indicaron que no conocían empresas dedicadas a la limpieza de hogares, refiriendo además, que sí les gustaría que existiera alguna, ya que podrían contar con servicio especializado y confiable de limpieza.

Elaboración propia.

### **Cuadro N° 3.10: Expectativas del servicio de limpieza.**

- La totalidad de las participantes indicaron que lo que exigen del servicio de limpieza de hogares es calidad y confianza.
- Además refirieron que les gustaría que el personal que realice estas labores esté correctamente uniformado, que sea cortés y que estén capacitados en la tarea de limpieza.

Elaboración propia.

### **Cuadro N° 3.11: Características requeridas del personal de limpieza.**

- Más de la mitad manifestó que desearían que sea una mujer quien limpie sus hogares, principalmente por un tema de seguridad respecto a sus hijos, especialmente si son mujeres; asimismo un grupo más pequeño preferiría que sea un hombre el que ejecute la labor, toda vez que, estos la realizan mejor que las mujeres porque se trata de una tarea que demanda gran energía si es realizada correctamente.

Elaboración propia.

### **Cuadro N° 3.12: Medios preferidos para contactar una empresa de servicios de limpieza**

- Casi todas las participantes indicaron que prefieren que la forma de

Continúa...

...viene

### **Cuadro N° 3.12: Medios preferidos para contactar una empresa de servicios de limpieza**

comunicación sea por recomendación, porque de esta manera les da más seguridad sobre el servicio que están contratando, ya que una amistad que ya recibió el servicio es quien lo está recomendado, más aún si se tiene en cuenta que la limpieza del hogar no es un servicio común y corriente, sino que se trata de un servicio donde existe una “intromisión” a la privacidad y no a cualquier persona se le puede permitir el ingreso a la vivienda.

- Un grupo más pequeño refirieron que deseaban que la publicidad sea realizada mediante redes sociales como es el caso de Facebook.
- Otras formas de publicidad que sugirieron en el focus group, fueron: carteles o afiches u otra forma innovadora a través de demostraciones del servicio.
- Sin embargo, todas las participantes estaban de acuerdo que la publicidad de la empresa debía centrarse en los dos aspectos más importantes: seguridad y calidad.

Elaboración propia.

### **Cuadro N° 3.13: Evaluación de aceptación de nuestra propuesta de negocio y características de servicio ideal de limpieza.**

- Todas las participantes estuvieron de acuerdo en que la idea de una empresa dedicada a la limpieza de hogares es sumamente interesante, pero se debía prestar atención a los aspectos de seguridad y la calidad del servicio.
- Frente a la propuesta de un seguro por pérdidas el todas las participantes valoraron la propuesta como una medida de seguridad, y sobre la propuesta de cámaras en los hogares no fue aceptada puesto

Elaboración propia.

Continúa...

...viene

### **Cuadro N° 3.13: Evaluación de aceptación de nuestra propuesta de negocio y características de servicio ideal de limpieza.**

que violaba la privacidad del hogar.

- Consultamos sobre el nombre de la empresa, todas las participantes estuvieron de acuerdo que el nombre tenía que expresar seguridad y confianza del servicio, ya que son las propuestas de valor del servicio ofrecido.
- Asimismo, las participantes indicaron que un servicio ideal de limpieza tendría que tener las siguientes características:
  - Brillo y desinfección.
  - Los ambientes que deben ser atendidos con mayor cuidado son baños y cocina.
  - Personal correctamente uniformado.
- Presentes y/o detalle de parte de la empresa: aromatizadores, bolsas de reciclaje, etc.

Elaboración propia.

### **Cuadro N° 3.14: Intensión de compra de los participantes**

- Todas las participantes estuvieron de acuerdo en que sí contratarían a una empresa que realice una limpieza especializada en limpieza en hogares.
- Más de la mitad contratarían el servicio con una frecuencia quincenal y/o mensual.

Del mismo modo, las participantes indicaron que estarían dispuestas a pagar los siguientes precios por un servicio de limpieza especializada.

- S/ 80.00 a S/. 120.00 por un departamento.
- Más de S/. 120.00 por una casa de dos pisos.

Elaboración propia.

### **3.4 Análisis Cuantitativo:**

El Propósito de la investigación:

Una vez realizado el análisis cualitativo mencionado en los puntos anteriores, se determinó los puntos que deberían ser materia de un análisis más extenso, por lo cual, aplicamos el método de la encuesta a fin de profundizar sobre los siguientes:

- a. Público objetivo: tipo de vivienda, número de pisos, número de ambientes, lugar de residencia.
- b. Hábitos y comportamiento de limpieza: frecuencia, persona que realiza la limpieza, gasto promedio por limpieza, principales problemas relacionados a la limpieza.
- c. Servicio ideal de limpieza: expectativas ideales del servicio de limpieza, aspectos más valorados de la limpieza.
- d. Competencia: nivel de satisfacción con el servicio actual que recibe, nivel de fidelidad, ventajas y desventajas de los principales competidores.
- e. Evaluación del proyecto de Empresa: investigación sobre la intensidad de pago, nivel de necesidad.
- f. Intensión de uso del servicio.

Para la realización del análisis cuantitativo, se realizó una encuesta en los distritos de Cercado, Cayma, Yanahuara, José L. Bustamante y Rivero del departamento de Arequipa, en hogares que pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B.

#### **3.4.1 Proceso de muestreo:**

Para empezar con el proceso de muestreo fue necesario determinar el tamaño del universo, siendo esto así

empezamos determinando la cantidad de población de los niveles socioeconómicos A y B por cada distrito de Arequipa, obteniendo el siguiente resultado:

**Tabla N° 3.1: Cálculo de viviendas en los Niveles Socioeconómicos A y B. Arequipa Metropolitana. 2015**

Distritos de Arequipa	% de Población por Nivel Socio Económico ( NSE)					Población Total	Población Total NSE A y B	Total de Hogares NSE A y B
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE AYB			
J. L. Bustamante y Rivero	11.5	22.8	6.7	13.4	34.3	76,419.00	26,211.72	6,552.93
Arequipa	11.5	17.3	7.6	5.2	28.8	61,519.00	17,717.47	4,429.37
Cayma	0	23.1	5.7	12.4	23.1	74,776.00	17,273.26	4,318.31
Alto Selva Alegre	0	17.3	1.9	8.2	17.3	72,696.00	12,576.41	3,144.10
Paucarpata	7.7	0	11.4	11.3	7.7	120,446.00	9,274.34	2,318.59
Sahcaca	38.5	3.8	15.2	2.1	42.3	17,537.00	7,418.15	1,854.54
Socabaya	7.7	1.9	10.5	0	9.6	59,671.00	5,728.42	1,432.10
Cerro Colorado	3.8	0	12.4	11.3	3.8	113,171.00	4,300.50	1,075.12
Yanahuara	7.7	7.7	3.8	1	15.4	22,890.00	3,525.06	881.27
Otros Arequipa	3.8	0	0	2.1	3.8	70,836.00	2,691.77	672.94
J. Hunter	3.8	0	0	1.3	3.8	46,092.00	1,751.50	437.87
Otros Fuera Arequipa	3.8	0	1	3.1	3.8		0.00	0.00
Tiabaya	0	0	0	14.4	0	14,677.00	0.00	0.00
Mariano Melgar	0	0	8.6	2.1	0	52,144.00	0.00	0.00
Miraflores	0	0	6.7	3.1	0	50,704.00	0.00	0.00
Uchumayo	0	0	8.6	0	0	10,672.00	0.00	0.00
<b>TOTAL DE POBLACIÓN AREQUIPA</b>						<b>864,250.00</b>	<b>108,468.58</b>	<b>27,117.15</b>

Fuente: Investigación y Desarrollo-Fondo MIVIVIENDA S.A E  
Elaboración Propia.

A fin de establecer los distritos a investigar, hemos determinado los tres distritos donde existe mayor número de población del NSE A y B, es decir, J. L. Bustamante y Rivero, Cayma y Cercado de Arequipa, además hemos adicionado el distrito de Yanahuara, porque es un distrito cercano a los anteriores y cuenta con un porcentaje alto de NSE A y B.

**Tabla N° 3.2: Cálculo de viviendas en los niveles socioeconómicos A y B de los distritos seleccionados.**

Distrito	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	Población NSE A y B	Total de Población de Arequipa	Población NSE A y B 2015	Total Viviendas 2015
J.L. Bustamante y Rivero	11.5	22.8	6.7	13.4	34.3	76,419.00	26211.717	6553
Arequipa	11.5	17.3	7.6	5.2	28.8	61,519.00	17717.472	4429
Cayma	0	23.1	5.7	12.4	23.1	74,776.00	17273.256	4318
Yanahuara	7.7	7.7	3.8	1	15.4	22,890.00	3525.06	881
TOTAL (Cayma - JLBR - Arequipa- Yanahuara)						235,604.00	64,727.51	16182

Fuente: Investigación y Desarrollo-Fondo MIVIIVIENDA S.A E  
Elaboración propia.

Una vez determinado el universo de viviendas que se encuentran en los niveles socioeconómicos A y B, por cada distrito de la ciudad de la ciudad de Arequipa metropolitana, fue necesario determinar la muestra a base a la cual se aplicaría la encuesta, para la cual utilizamos la fórmula de población finita para una sola variable.

#### **Fórmula de población finita para una sola variable.**

Población finita es un conjunto que está conformado por un número limitado de elementos por ejemplo el número de especies, estudiantes, etc.

Con la finalidad de determinar el número de viviendas a entrevistar (muestra) utilizamos la fórmula de población finita para una sola variable, obteniendo los siguientes resultados.

### **Tamaño de muestra para una sola variable:**

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Tamaño estimado de la población.

p = Proporción de la población que tiene una característica determinada: 5% (0.05).

q = 1-p=0.95.

d<sup>2</sup> = Grado de precisión deseado: 2.72%.

Z<sup>2</sup> = Nivel de confianza, 95% = 1.96.

### **Luego aplicando al formula:**

**El tamaño de muestra mínimo: 243 viviendas.**

Una vez obtenido el número de viviendas a encuestar, fue necesario determinar cuántas de estas encuestas debía realizarse en cada uno de los distritos seleccionados, para lo cual se tomó como referencia el número de viviendas del nivel socioeconómico que existe en cada distrito, siendo el resultado el siguiente:

En el proceso de determinación del tamaño muestral se determinó 243 hogares, sin embargo ejecutamos 255 encuestas, que es un 4.75% a favor para minimizar el riesgo.

**Tabla N° 3.3: Distribución muestra según distritos seleccionados:**

Distrito	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	Población NSE A y B	Total de Población de Arequipa	Población NSE A y B 2015	Total Viviendas 2015	Distribución %	Número de encuestas según valor muestra	Número de Viviendas por Distrito 2015 encuestadas
J.L. Bustamante y Rivero	11.5	22.8	6.7	13.4	34.3	76,419.00	26211.717	6553	40.50	98	103
Arequipa	11.5	17.3	7.6	5.2	28.8	61,519.00	17717.472	4429	27.37	67	70
Cayma	0	23.1	5.7	12.4	23.1	74,776.00	17273.256	4318	26.69	65	68
Yanahuara	7.7	7.7	3.8	1	15.4	22,890.00	3525.06	881	5.45	13	14
TOTAL (Cayma - JLB - Arequipa - Yanahuara)						235,604.00	64,727.51	16182	100	243	255

Fuente: Investigación y Desarrollo-Fondo MIVIIVIENDA S.A  
Elaboración propia.

### 3.4.2 Diseño del instrumento:

Con la finalidad de obtener los indicadores mencionados en el numeral 3.4, se diseñó una encuesta, la cual se aplicó de manera piloto al 10% del total de la muestra, con la finalidad de encontrar errores en la herramienta o dificultades en su aplicación, después de revisar los resultados del proceso piloto, se diseñó la encuesta que se encuentra en Anexo N° 08.

### 3.4.3 Análisis y procesamiento de datos:

La encuesta descrita en el punto anterior, tuvo como objetivo profundizar los indicadores descritos en el punto 3.4, como son comportamiento de hábitos de compra de las familias arequipeñas del NSE A y B (target) ya sean casas o departamentos, cuánto pagan por el servicio que reciben, que les gustaría recibir o cómo les gustaría que se realice la tarea de la limpieza doméstica y cuanto estarían dispuestos

a pagar por un servicio especializado que cubra cada una de las expectativas exigidas por las personas que conforman nuestra segmentación de mercado; a continuación presentamos los resultados.

**a. Características de las viviendas encuestadas:**

Al momento de aplicar la herramienta (encuesta), fue destinada tanto a departamentos como a casas, siempre y cuando estos estén dentro los niveles socioeconómicos A y B, siendo estos los resultados.

**Tabla N° 3.4: Características de la vivienda.**

Pisos	Departamento		Casa		Total	
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
Total	75	29.40	180	70.6	255	100.00
01 piso	65	25.50	10	3.9	75	29.40
2 pisos	8	3.10	144	56.5	152	59.60
3 pisos	2	0.80	26	10.2	28	11.00

Elaboración propia

Como se puede apreciar del cuadro la mayoría de departamentos cuentan con un solo piso y las casas, en su mayoría son de 2 pisos, por lo que podemos llegar a la conclusión que nuestro mayor número de clientes poseerán una casa o un departamento con las características mencionadas.

Decidimos realizar esta división entre casas y departamentos porque al ser nuestro servicio uno de

limpieza de hogares, es evidente que no es lo mismo limpiar una casa que un departamento, por lo que era de sumo interés determinar en qué tipo de vivienda habitan los niveles socioeconómico A y B; siendo esto así, logramos determinar que el 70.6% de nuestro público objetivo habita en casa y el 29.4% en departamentos, por lo que la empresa deberá tener la capacidad de respuesta para limpiar casas en su mayoría de dos pisos, siendo que es en este tipo de vivienda en que habitan el mayor número de nuestros clientes.

**b. Forma en cómo las personas de los niveles socioeconómicos A y B realizan la limpieza de su hogar.**

Asimismo, consideramos de suma importancia determinar cómo es que las personas de los niveles socioeconómicos A y B realizan la limpieza de su domicilio, para determinar la necesidad del servicio que debe atender, así como nuestra competencia en el mercado, siendo estos los resultados.

**Tabla N° 3.5: Persona que efectúa la limpieza en el hogar**

Persona	Total	
	N°	%
Total	255	100.00
Yo mismo	158	62.00
Contrato personal	59	23.10
Trabajadora del hogar	38	14.90

Elaboración propia.

Como podemos apreciar del cuadro precedente la gran mayoría de personas (62.0 %) limpian ellos mismos su vivienda, seguido por el porcentaje de personas que contratan a una persona de limpieza o señora de limpieza- 23.1%, y el 14.9% poseen una trabajadora del hogar que dentro de las funciones que esta realiza esta la limpieza del hogar.

Del mismo modo, fue necesario determinar por qué es que las personas deciden limpiar ellos mismo su vivienda o por qué es que no contratan a una persona que realice esta tarea, siendo estos los resultados.

**Tabla N° 3.6: Razones por las que no contrata servicio de limpieza.**

Razones	Total	
	N°	%
Total	158	100.00
No hay personal capacitado	32	20.30
Desconfianza	87	55.10
Costo elevado	7	4.40
Prefiere hacerlo	32	20.30

Elaboración propia.

Como podemos apreciar, el 55.1% de las personas que realizan ellos mismo la labor de limpieza del hogar, no contratan a una persona para que se encargue de esta tarea porque no confían en las que el mercado actual ofrece (la “Señora de Limpieza”), por lo que es necesario que la empresa a implementar tenga una

preocupación permanente por ganarse la confianza de los clientes, ya que como se ha determinado, esta será una barrera de ingreso al mercado.

Asimismo el 20.3% de las personas que realizan ellos mismo la limpieza no contratan a una persona que se encargue de este servicio porque consideran que las personas que el mercado ofrece para esta tarea no están capacitadas para realizar esta actividad, por lo que será necesario que la empresa ofrezca un servicio de calidad para poder satisfacer a este grupo de personas.

**c. Precio que pagan las personas por el servicio de limpieza que poseen actualmente.**

Un factor importante a determinar cuánto pagan las personas de los niveles socioeconómicos A y B por el servicio de limpieza de hogares que actualmente poseen, siendo estos los resultados:

**Tabla N° 3.7: Precio que paga por el servicio contratado.**

Personas	Total	
	N°	%
Total	59	100.00
< S/. 50.00	17	28.80
S/. 60.00- S/. 80.00	21	35.60
S/. 80.00- S/. 100.00	21	35.60

Elaboración propia.

Como se puede observar del cuadro presentado, la mayoría de personas, actualmente pagan entre 80 y 100 soles por el servicio de limpieza, presentándose una coincidencia con el número con el número de personas que pagan entre 60 y 80 soles por el referido servicio.

Con estos datos, fue necesario determinar qué necesitaban nuestros clientes potenciales del servicio de limpieza, aspectos que el mercado actual no ofrece y la empresa a implementar si se preocuparía por satisfacer estas exigencias, con la finalidad de tener una ventaja competitiva sobre la competencia y establecer precios acorde el servicio ofrecido.

**Tabla N° 3.8: Aspectos más valorados para seleccionar una empresa de limpieza (%).**

<b>Características</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Más o menos importante</b>
Personal atento y cortés	47.1	49.4	3.5
Insumos de limpieza	32.9	56.5	10.6
Personal uniformado	13.3	55.7	31.0
Preocupación M. Ambiente	21.6	46.3	32.2
Servicio seguro sin riesgos	73.7	23.1	3.1
Precio	46.7	52.5	0.8
Calidad del servicio	83.1	16.9	0.0
Horario flexibles	31.8	51.4	16.9

Elaboración propia.

Como se observa del cuadro presentado, las personas exigen un servicio de mayor calidad que el que actualmente puede ofrecer el mercado, una prioridad para el 83% de las personas encuestadas, en segundo lugar las personas exigen un servicio seguro y sin riesgos (73.7%), por lo que nuevamente llegamos a la conclusión que la seguridad en el servicio debe ser una preocupación constante de la empresa, con la finalidad de ganarnos la confianza de cada una de nuestros clientes; asimismo, en menor importancia (47.1%) las personas encuestadas determinaron que exigen un personal atento y cortés, situación que también debe ser de interés de la empresa a implementar.

Por otro lado, también fueron materia de investigación otros aspectos de la tarea de limpieza como son:

- Nivel de importancia en que la empresa provea los insumos y herramientas para realizar la limpieza y el 89.4% de los encuestados consideró que era importante o muy importante, por lo tanto, se determinó que la empresa debería de proporcionar insumos y herramientas que permitan realizar correctamente la labor de limpieza, como son detergentes, blanqueadores, limpiadores de vidrios o madera, etc.; del mismo modo la empresa debe de proporcionar implementos que van desde los más simples como

escobas y trapeadores a los más complejos como aspiradoras, lustradoras, vaporizadores etc.

- El precio del servicio también fue un factor analizado y el 98.2% de los encuestados consideraron que el precio era un tema importante o muy importante, por lo cual es vital que la empresa no fije precios elevados, sino de acuerdo al servicio que ofrece, esto es, un precio justo.
- Ofrecer el servicio de limpieza a la hora que el cliente así lo solicite es una característica del servicio que ofrecerá la empresa a implementar, por lo tanto, fue necesario saber que tanto valoran las personas esta característica del servicio; siendo esto así, el 83.3% de las personas indicaron que esta idea de servicio les parecía muy importante o importante, por lo que la empresa debe ofrecer el servicio a la hora que el cliente lo requiera.

Asimismo, se analizaron otros aspectos secundarios como son que el personal de la empresa vaya a los hogares correctamente uniformado o que se utilicen implementos de limpieza de bajo impacto ambiental, sin embargo, únicamente al 13.3% de las personas encuestadas les parecía muy importante que el personal este correctamente uniformado, no obstante, por un tema de imagen institucional, consideramos que debe usarse un uniforme para nuestros trabajadores de limpieza; por otro lado, respecto de la preocupación ambiental, únicamente al 21.6% de los encuestados

consideró que era un asunto muy importante, por lo que la empresa conseguirá proveedores de productos de limpieza ecológicos.

- **Precio que las personas pagarían por un servicio de limpieza especializado:**

Una vez que determinamos la necesidad del servicio y las exigencias del público respecto del servicio de limpieza, era necesario determinar cuánto estaría dispuesto a pagar nuestro mercado por un servicio de limpieza especializado, que brinde los insumos y herramientas necesarias para realizar la tarea de limpieza; complaciendo las exigencias del mercado descritas en el punto anterior, siendo estos los resultados:

**Tabla N° 3.9: Cuanto pagaría por el servicio y si le gustaría una limpieza especializada.**

	Si le gustaría		No le gustaría		Total	
	Nro.	%	No	%	Nro.	%
TOTAL	233	91.4	22	8.6	255	100
S/. 80.00 - S/ 100.00	144	56.50	0		144	56.50
S/. 100.00 - S/ 120.00	62	24.30	0		62	24.30
Más de S/. 120	27	10.60	0		27	10.60

Elaboración Propia

Como podemos apreciar, el 91.4% de personas encuestadas desean recibir un servicio especializado de limpieza de hogares que actualmente el mercado

no ofrece, de los cuales, el 56.5% pagarían un promedio entre 80 y 100 soles por una limpieza especializada de hogares, el 24.3% pagarían entre 100 y 120 soles por el referido servicio y el 10.6% pagarían más de 120 soles por la limpieza especializada; siendo esto así, podemos apreciar que el mercado está dispuesto a pagar más de lo que actualmente están pagando por el servicio de limpieza, siempre y cuando, este sea especializado, por lo que podemos determinar que la empresa de limpieza especializada de hogares es una propuesta viable de acuerdo a la necesidad y exigencias del mercado.

- **Frecuencia con que las personas limpian sus hogares:**

Una vez que se determinó que existe una necesidad latente de limpieza de viviendas, y que las personas están dispuestas a pagar más de lo que actualmente pagan por su servicio de limpieza siempre y cuando este sea especializado y satisfaga las exigencias del mercado, también fue necesario investigar con qué frecuencia las personas requieren una limpieza de sus viviendas, toda vez que, este es el servicio que ofreceremos y es de vital importancia determinar la frecuencia con que nuestro servicio es requerido por los clientes, siendo estos los resultados obtenidos:

**Tabla N° 3.10: Precio que pagaría por el servicio de limpieza y frecuencia de limpieza.**

**(En soles)**

Costo s/.	2 veces/s		1 vez/s		Cada 15 días		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Total	57	22.40	160	62.70	38	14.90	255	100.00
80.00 – 100.00	32	12.50	104	40.80	26	10.20	162	63.50
100.00 – 120.00	17	6.70	40	15.70	7	2.70	64	25.10
Más de 120	8	3.10	16	6.30	5	2.00	29	11.40

Elaboración propia.

Como se muestra en el presente cuadro, la mayoría encuestados (62.7%), limpian sus hogares una vez a la semana, seguido por los usuarios que limpian sus viviendas 2 veces por semana (22.4%), y por último los encuestados que limpian, cada 15 días, fueron el 14,9%, por lo que se determinó que el mercado requiere del servicio que ofrecemos por lo menos una vez cada 15 días, esto es, que la empresa a implementar debe de conseguir clientes que se encuentren preferentemente entre las personas que requieren como mínimo de nuestro servicio una vez cada 15 días, frecuencia que consideramos aceptable y viable para el proyecto de la empresa de limpieza de hogares.

### 3.5 Conclusiones y recomendaciones:

- Existe necesidad latente entre las personas de los niveles socioeconómico A y B, respecto del servicio de limpieza, dado que, el 62% de los encuestados no tienen quien realice la limpieza de sus viviendas por lo que tienen que realizar la tarea mencionada ellos mismos, de los cuales el 79.7% sí están dispuestos a contratar a un persona o empresa que se dedique a la limpieza de hogares, sin embargo, no lo hacen porque no existe personal capacitado (20.3%), no existe personas de confianza que realicen la tarea de limpieza de viviendas (55.1%) o porque consideran que el costo del servicio que se encuentra en el mercado es muy elevado (4.4%); por lo tanto, siendo que la empresa brindará un servicio de calidad, seguro y a un precio justo, concluimos que existe un nicho de mercado desentendido al cual la empresa deberá apuntar.
- Las personas de los niveles socioeconómicos A y B están dispuestas a pagar por un servicio especializado de limpieza de su vivienda, más que lo que actualmente pagan por el servicio que poseen; sin embargo, exigen algunos aspectos que lamentablemente el mercado actual no ofrece como son: servicio de calidad, sin riesgos de robos, ofrecido por personal atento y cortés, que provea de insumos y herramientas necesarios para realizar la tarea de limpieza de manera correcta, y a la hora que el cliente lo requiera; siendo esto así, es sumamente importante que la empresa propuesta, se preocupe por cada uno de estos aspectos, para que de esta

manera se pueda cobrar por el servicio de limpieza lo que el mercado está dispuesto a pagar.

- La frecuencia con que las personas de los niveles socioeconómico A y B, limpian sus hogares es de una a dos veces por semana, por lo que consideramos que con esta frecuencia de necesidad de servicio, es viable el proyecto de la empresa de limpieza especializada de hogares, toda vez que, depende de que tan frecuente es requerida la limpieza del hogar para determinar la viabilidad del proyecto, siendo en el presente caso, una frecuencia adecuada.

### **3.6 Perfil del consumidor y sus variables:**

Después de realizado tanto el análisis cualitativo como el análisis cuantitativo, se confirmó que nuestro cliente consumidor son todas aquellas familias que pertenecen al nivel socioeconómico A y B de los distritos de: Arequipa, J. L. Bustamante Rivero, Cayma y Yanahuara del departamento de Arequipa, ya sea que tengan casa o departamento, toda vez que, de la investigación realizada se ha determinado que la necesidad del servicio de limpieza está latente en el sector referido; asimismo, el citado segmento refirió necesitar de un servicio de limpieza de hogares, por el cual están dispuestos a pagar un promedio de S/ 80.00 a S/ 120.00 por departamentos, del mismo modo las familias de los niveles socioeconómicos A y B exigen además los siguientes aspectos: la calidad del servicio, es considerada muy importante en el 82.7% de clientes como el aspecto de mayor valor, luego

sigue un servicio sin riesgos y una aceptación de un seguro contra robos en un 73.7%, y el precio en el 46.7% de clientes potenciales.

En conclusión nuestro consumidor es toda aquella persona o familia de los niveles socioeconómicos A y B que no cuenta con el tiempo suficiente para realizar la limpieza, que no tiene a nadie que le pueda hacer esta actividad o simplemente que no desea realizarla el mismo, por lo tanto, desea un servicio especializado de limpieza de hogares, estando dispuesto a pagar un precio mayor del que paga actualmente, exigiendo que la empresa se preocupe por los aspectos mencionados en el párrafo que antecede.

# CAPÍTULO IV

## 4. Proyección del mercado objetivo

### 4.1 El ámbito de la proyección:

La proyección de mercado está referida a los hogares de nivel socioeconómico A y B de los distritos de Cercado (Arequipa), Yanahuara, Cayma y José L. Bustamante y Rivero de la ciudad de Arequipa.

### 4.2 Selección del método de proyección:

"La proyección es un estudio que estima cómo será el crecimiento de la economía en diferentes escenarios futuros. Así tenemos los siguientes métodos:

- Métodos cuantitativos de proyección.
- Métodos cualitativos de proyección.

**Métodos cuantitativos de proyección:** Los modelos cuantitativos de proyección son modelos matemáticos que se basan en datos históricos. Estos modelos suponen datos históricos relevantes. Como por ejemplo: promedio móvil, promedio móvil simple, promedio móvil ponderado, serie de tiempo, entre otros".<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> MALHOTRA, Naresh. **Investigación de mercados**. 5° ed. México D.F.: Pearson, 2008.

**"Métodos cualitativos de proyección:** Son aquellos modelos que no se basan en datos históricos ni en realizar fórmulas matemáticas. Estos métodos cualitativos pueden ser: Jurado de opinión ejecutiva (entrevista a expertos), Compuesto del departamento de ventas, Método DELPHI, encuesta del mercado de consumidores, entre otros".<sup>16</sup>

Debido a la naturaleza de nuestro proyecto el cual no cuenta con datos históricos relevantes y siendo un negocio en proceso de crecimiento, para la determinación de la proyección de mercado se ha establecido realizarlo a través de la consulta a expertos en el servicio de limpieza, estimando la demanda en base a la experiencia y además la encuesta del mercado de consumidores.

**Tabla N° 4.1: Método Cuantitativo: Encuesta al mercado de consumidores.**

<b>Pregunta N° 10: Después de haber evaluado la propuesta del servicio de limpieza con seguridad y calidad, usted:</b>			
		<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
A.	Definitivamente SI contrato.	90	35.29
B.	Posiblemente SI contrato	139	54.51
C.	Le es indiferente	16	6.28
D.	Posiblemente NO contrato	10	3.92
E.	Definitivamente NO contrato	0	0

Elaboración propia.

<sup>16</sup> MALHOTRA, Naresh. *Ibidem*.

### Cuadro N° 4.1: Método Cualitativo: Entrevista a expertos.

La entrevista a expertos se realizó con dificultad ya que los gerentes de cada uno de nuestros “Competidores Directos” no contaban con la disponibilidad de tiempo necesario y además se encontraban “reservados” en brindar información respecto al negocio de limpieza. Dentro de nuestros competidores tenemos a las “Señoras de Limpieza”, con algunas de ellas, pudimos realizar pequeñas entrevistas.

Elaboración propia.

### Cuadro N° 4.2: Entrevista a expertos.

Empresas	Años de Servicio	Como fue su desarrollo	Expectativas de crecimiento del sector
Grandes Empresas	Más de 15 años en el servicio	Crecimiento basado en alianzas estratégicas	4.7% ( % de crecimiento de actividades de servicios de limpieza de edificios)
Competidores Directos	Más de 10 años en el mercado	Mix de servicios: empresas/domicilios	Conservador , en especial NSE A
Señoras de Limpieza	Más de 8 años en el servicio	Tradicional, preferentemente por recomendación y círculos familiares próximos.	" No me alcanza el tiempo para poder atender a todas mi clientas"

Elaboración propia.

Luego de realizar las entrevistas, hemos podido recopilar la siguiente información con respecto al crecimiento: el rubro de limpieza está creciendo considerablemente, en algunos casos indicaron 6%, y va incrementando en la medida que el grado de confianza va aumentando.

#### 4.2.1 Mercado potencial:

“El mercado potencial está compuesto por todas aquellas personas e instituciones que tienen o pueden llegar a tener

la necesidad que satisface el producto en cuestión. Es posible que parte de este mercado satisfaga su necesidad, comprando a la competencia, pero eso no quiere decir que en algún momento llegue a cambiar y comprar otra marca”.<sup>17</sup>

Para la presente investigación, el mercado potencial lo constituye el total de viviendas de NSE A y B: 16,182 (Total de viviendas de NSE A y B de los distritos en estudio).

#### **4.2.2 Mercado disponible:**

“Conjunto de consumidores que tienen el deseo, renta y el acceso (que no exista alguna restricción legal o alguna restricción física, etc.) a una determinada oferta de mercado y el mercado cualificado disponible es una vez tomada en cuenta las restricciones de acceso”.<sup>18</sup>

Para la presente investigación, el mercado disponible es el mismo que el mercado potencial ya que todos tienen la necesidad del servicio de limpieza, siendo 16,182 (Total de viviendas de NSE A y B de los distritos en estudio).

#### **4.2.3 Mercado efectivo:**

“Es una parte del mercado disponible y está formado por el conjunto de consumidores que tienen además de la necesidad, la intención de comprar el bien o servicio que

---

<sup>17</sup> RODRIGUEZ SANTOYO, Adolfo. *Fundamentos de mercadotecnia*, 2008

<sup>18</sup> RODRÍGUEZ, Ídem.

ofrece el proyecto. Este también es definido a través del resultado de la encuesta”.<sup>19</sup>

De acuerdo al índice de Mc. Daniels y realizando una estimación más razonable pero conservadora y tomando en cuenta el resultado de la encuesta respecto a la intención de contratar el servicio de limpieza establecido en la Tabla N° 4.2: Método Cuantitativo: Encuesta al mercado de consumidores, se ha determinado considerar el 70% de quienes indican que “Definitivamente Si Contrato” y el 35% de quienes indican que “Posiblemente Si Contrato”. De esta manera el Mercado Efectivo sería el 43.79 % (7086 hogares) del Mercado Disponible / Potencial que es 16182 hogares del NSE A y B.

**Tabla N° 4.3: Determinación de la intención de compra.**

Pregunta N° 10: Después de haber evaluado la propuesta del servicio de limpieza con seguridad y calidad, usted:				Aplicando Índice Mc. Daniels	
		Cantidad	%	Cantidad	%
A.	Definitivamente Si contrato.	90	35.29	63 (70%)	24.71
B.	Posiblemente Si contrato	139	54.51	48.65 (35%)	19.08
C.	Le es indiferente	16	6.28	Total	<b>43.79</b>
D.	Posiblemente NO contrato	10	3.92		
E.	Definitivamente NO contrato	0	0		

Elaboración propia.

<sup>19</sup> RODRIGUEZ SANTOYO, Ibídem.

#### **4.2.4 Mercado objetivo:**

“Denominado también mercado meta, es el mercado al cual se dirigen la totalidad de nuestros esfuerzos y acciones de marketing, con la finalidad de que todos ellos se conviertan en clientes reales del producto”.<sup>20</sup>

Para la presente investigación, tomando en cuenta que el Mercado Efectivo es 7086 hogares y que nuestro Plan de Negocios está estimado en un periodo de 05 años, se propone que el Mercado Objetivo sea el 5% del Mercado Efectivo, es decir, 355 hogares al año, considerando nuestra capacidad productiva, fuerza de marketing, disponibilidad financiera y asumiendo que cada hogar como mínimo tomaría el servicio cada 15 días (2 servicios por mes), según resultado de la encuesta (Tabla N°3.10), por lo tanto se requiere realizar 709 servicios por año, 60 servicios por mes y 2.50 servicios por día (3 servicios por día), considerando laborar 06 días a la semana.

#### **4.3 Pronóstico de ventas:**

“El pronóstico de ventas es la estimación futura de la demanda de un producto y/o servicio, teniendo en cuenta las condiciones del contexto externo e interno y, el uso de los supuestos racionales. El pronóstico de ventas es muy importante para los directivos de

---

<sup>20</sup> PELAEZ ÁVALOS, Juan. **Marketing: Mercado Potencial vs Mercado Objetivo**. [en línea] [citado 8 enero 2015]. Disponible en <http://markegruop.blogspot.pe/2009/03/mercado-potencial-vs-mercado-objetivo.html>

la empresa porque les permite tomar decisiones de mercadotecnia, producción, aprovisionamiento y flujo de caja”.<sup>21</sup>

Estimamos que los primeros años creceremos hasta nivelarnos al quinto año con el crecimiento usual de las empresas del sector de servicios que es 10%. El crecimiento mayor los primeros años se debe a que pensamos desarrollar el mercado, elevando la penetración del servicio, llegando a más hogares, más que tomando participación de mercado de otras empresas del sector de servicios.

**Tabla N° 4.4: Incremento de ventas proyectado.**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Incremento en ventas (%)		16%	14%	12%	10%
Ventas	104,196	120,867	137,789	154,323	169,756

Elaboración Propia.

---

<sup>21</sup> MENDOZA, Lenny. **Pronóstico de venta**. [en línea]. 2013. [citado 25 octubre 2014]. Disponible en: [http://es.slideshare.net/Lennymendoza/pronostico-ventas?from\\_action=save](http://es.slideshare.net/Lennymendoza/pronostico-ventas?from_action=save)

**Tabla N° 4.5: Proyección de ventas.**

		ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
Servicios/día		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
horas													
25%	D1	3	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
3%	D2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1%	D3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4%	C1	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56%	C2	7	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
10%	C3	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Servicios/mes		74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	Precio	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
	D1	85	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530
	D2	102	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
	D3	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119
	C1	123	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369
	C2	127	5,207	5,207	5,207	5,207	5,207	5,207	5,207	5,207	5,207	5,207	5,207
	C3	144	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152
Ventas/mes		8,683	8,683	8,683	8,683	8,683	8,683	8,683	8,683	8,683	8,683	8,683	8,683

Elaboración Propia.

#### **4.4 Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas:**

Hemos evaluado los siguientes aspectos externos e internos que consideramos críticos que impactarían en nuestro pronóstico de ventas.

- **Malas prácticas de nuestros colaboradores.**

Siendo nuestro personal un factor clave para el desarrollo de nuestro plan de negocios, específicamente para garantizar un servicio seguro y de calidad, la ejecución de prácticas que trasgredan las parámetros o protocolos establecidos como: falta de higiene, falta de compañerismo, hurto de objetos dentro de los hogares, la impuntualidad, etc. se constituyen en riesgos altos en la continuidad del negocio.

- **Políticas económicas y gubernamentales.**

El incremento del sueldo mínimo afectaría directamente nuestros costos, el cual tendría que ser trasladado al consumidor lo que podría afectar la demanda del servicio y por ende nuestro pronóstico de ventas.

- **Aumento del costo de vida.**

El aumento del costo de vida ocasionaría que nuestros clientes puedan suspender el uso frecuente del servicio de limpieza, al priorizar aspectos más esenciales del hogar, pudiendo ellos asumir directamente esta labor.

- **Ingreso de nuevos competidores**

Viendo como una oportunidad de negocio dentro de la industria de limpieza de hogares.

- **Formalización del servicio de las “Señoras de Limpieza”**

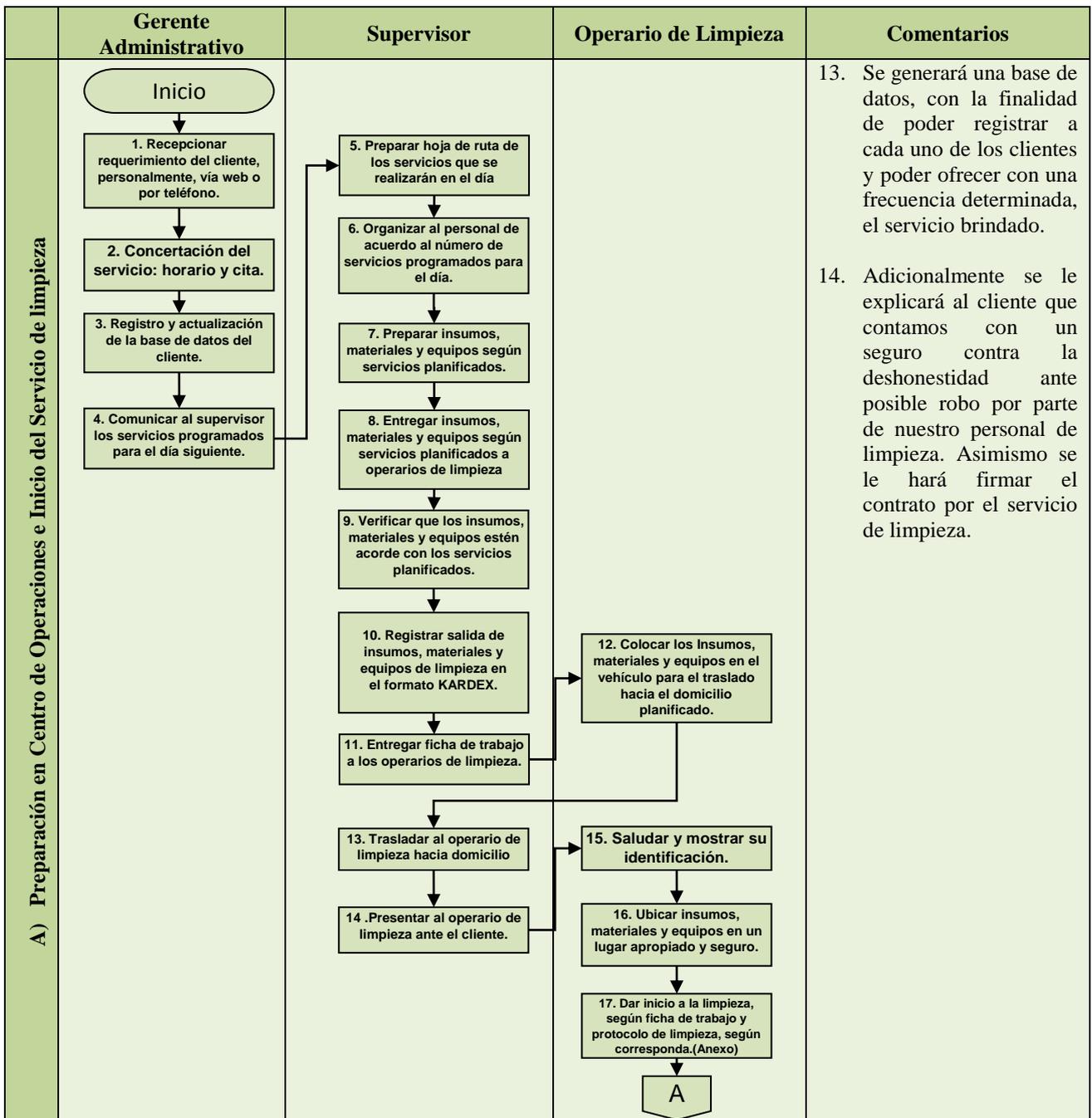
Se refiere a que este grupo de personas podrían organizarse y emprender negocios del sector de servicios.

# CAPÍTULO V

## 5. Ingeniería del proyecto.

### 5.1 Estudio de ingeniería:

Gráfico N° 5.1: Inicio del servicio de limpieza.

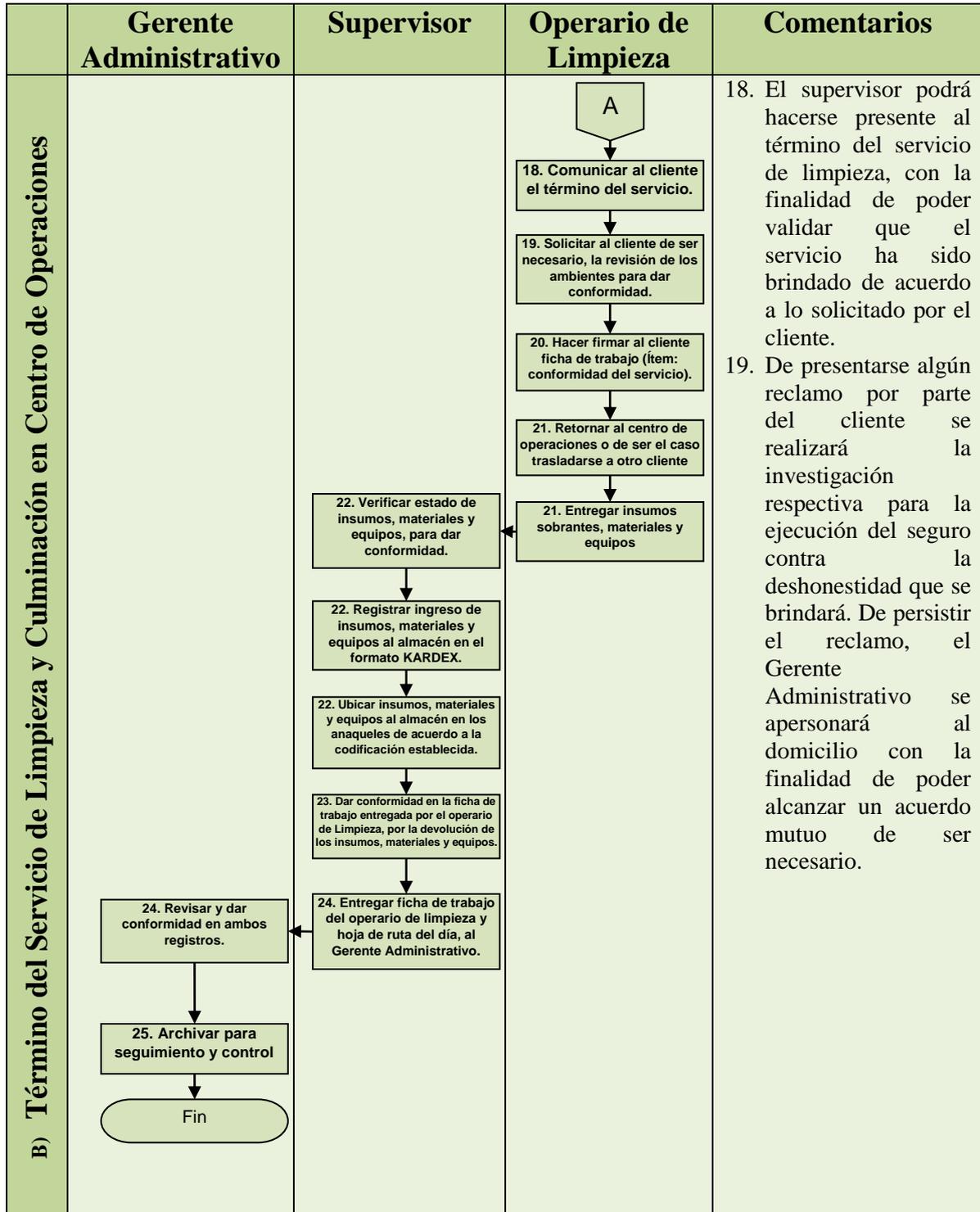


Elaboración Propia

### 5.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos:

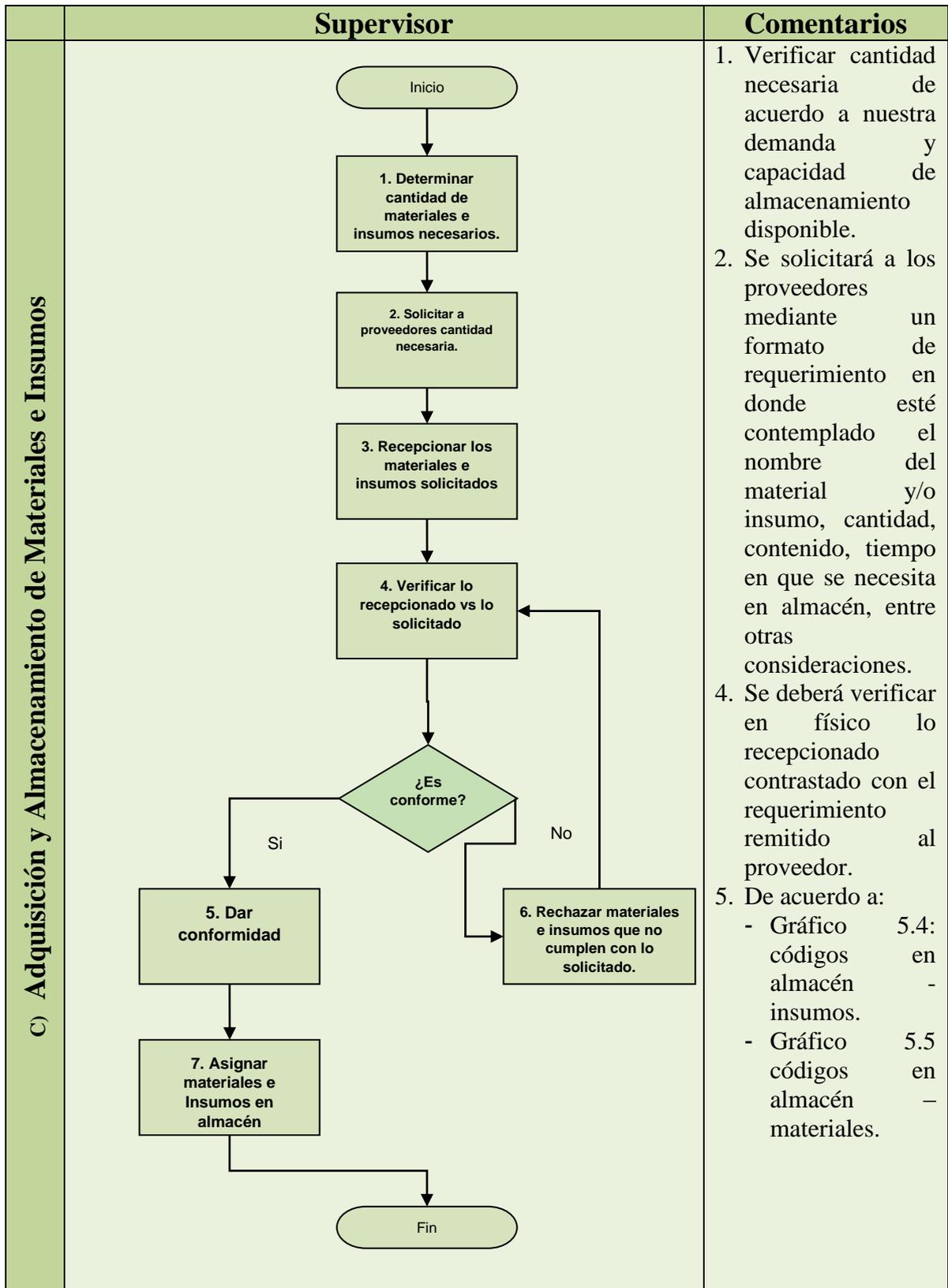
Para el presente plan de negocios, se ha identificado y desarrollado los siguientes procesos productivos:

**Gráfico N° 5.2: Proceso de contratación del servicio.**



Elaboración propia.

**Gráfico N° 5.3: Procesamiento de adquisición y almacenamiento de materiales**



Elaboración propia.

### Gráfico N° 5.4: Códigos en almacén-insumo.

1A	• Abrillantador de madera
1B	• Ambientador
1C	• Cera y removedores
1D	• Desinfectante de baños y pisos
1E	• Shampoo para alfombras
1F	• Limpiador de vidrios y espejos
1G	• Limpiador de muebles
1H	• Desengrasantes
1I	• Líquido suavizante
1J	• Quitamanchas
1K	• Pastillas de cloro
1L	• Removedor de hongos y moho
1M	• Polvo para matar insectos

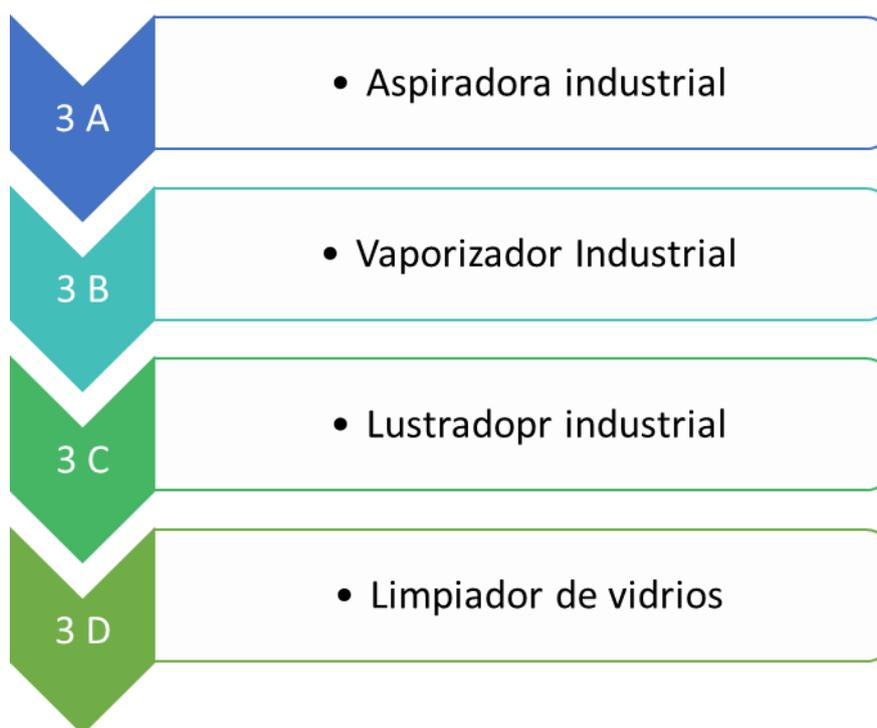
Elaboración propia

### Gráfico N° 5.5: Códigos en almacén - materiales.

2A	• Escobas y escobillosnes
2B	• Seca y lava vidrios
2C	• Bolsa de residuos
2D	• Cepillos
2E	• Esponjas
2F	• Guantes
2G	• Jabones
2H	• Plumeros
2I	• Franelas
2J	• Baldes
2K	• Trapeador
2L	• Recogedor

Elaboración propia

**Gráfico N° 5.6: Códigos en almacén - equipos.**



Elaboración propia

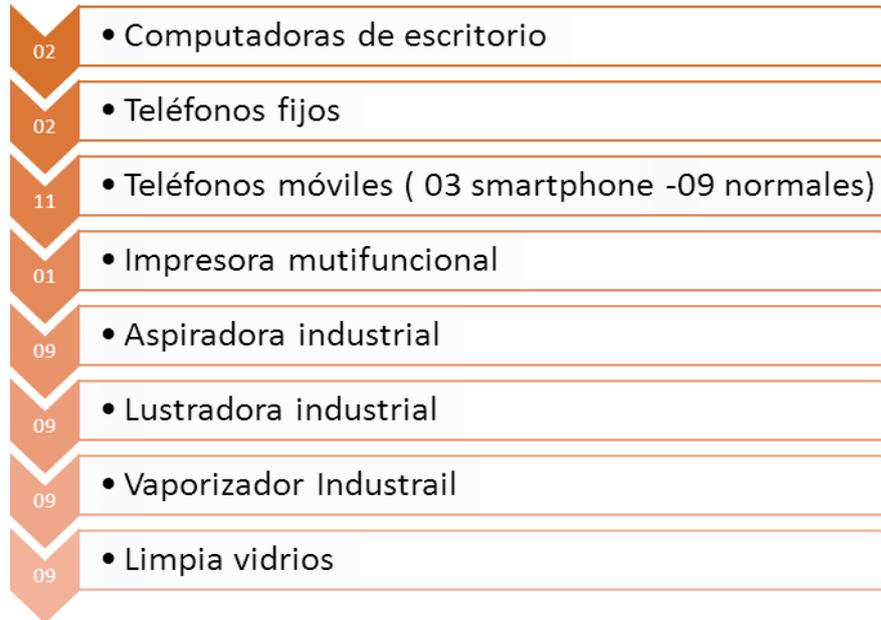
### **5.1.2 Selección de equipos e insumos (materiales de oficina, muebles y enseres):**

Para la selección de equipos e insumos (materiales de oficina, muebles y enseres), se tomó como referencia las siguientes consideraciones:

- Grado de eficiencia y durabilidad.
- Necesidades para la ejecución de actividades administrativas.
- Insumos estandarizados: Proveedores de insumos fabricados por empresas calificadas, con estándares de calidad, buenas prácticas ambientales y de seguridad, lo cual garantiza resultados acorde a las necesidades de los clientes.

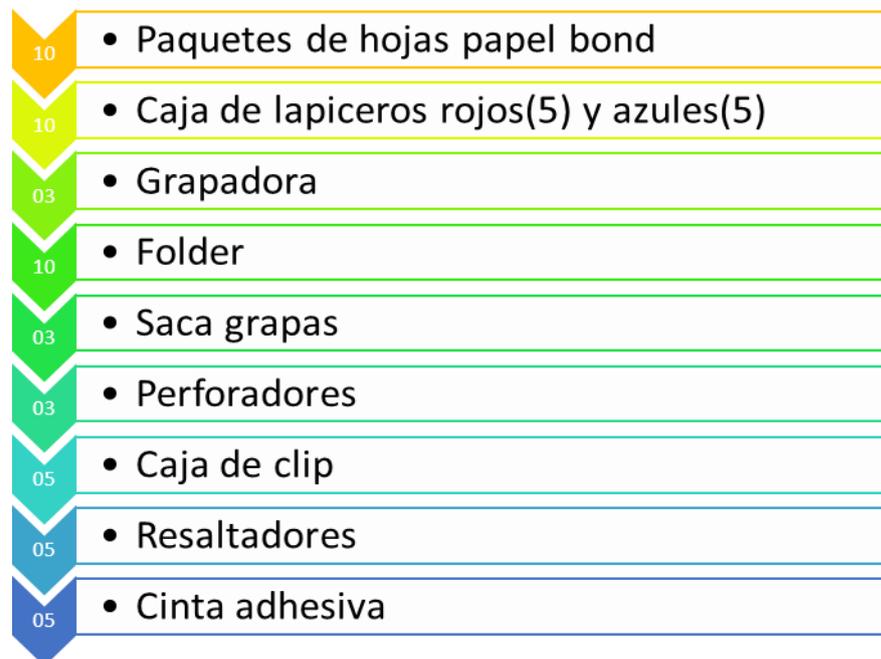
Para el caso de los Equipos de campo se detalla las características técnicas de los mismos, las cuales se encuentran en el Anexo N° 14.

### Gráfico N° 5.7: Equipos de oficina y limpieza.



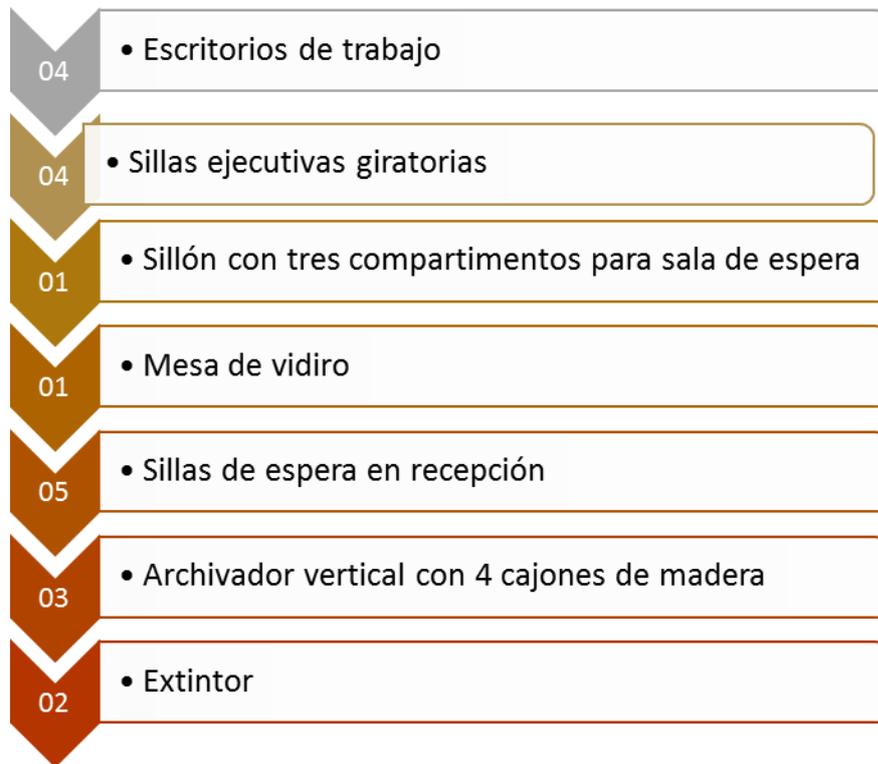
Elaboración propia

### Gráfico N° 5.8: Materiales de oficina.



Elaboración propia

### Gráfico N° 5.9: Muebles y enseres.



Elaboración propia

### Gráfico N° 5.10: Equipo de trabajo.



Elaboración propia

#### 5.1.3 Layout:

##### Espacio:

El centro de operaciones de la empresa, tendrá un área de 120m<sup>2</sup>, de manera que los ambientes se encuentren debidamente distribuidos y las vías de circulación cumplan con los estándares de seguridad respectivos y en especial el área del almacén de equipos, materiales e insumos deberá ser lo suficientemente amplio para un adecuado almacenamiento.

### **Distribución:**

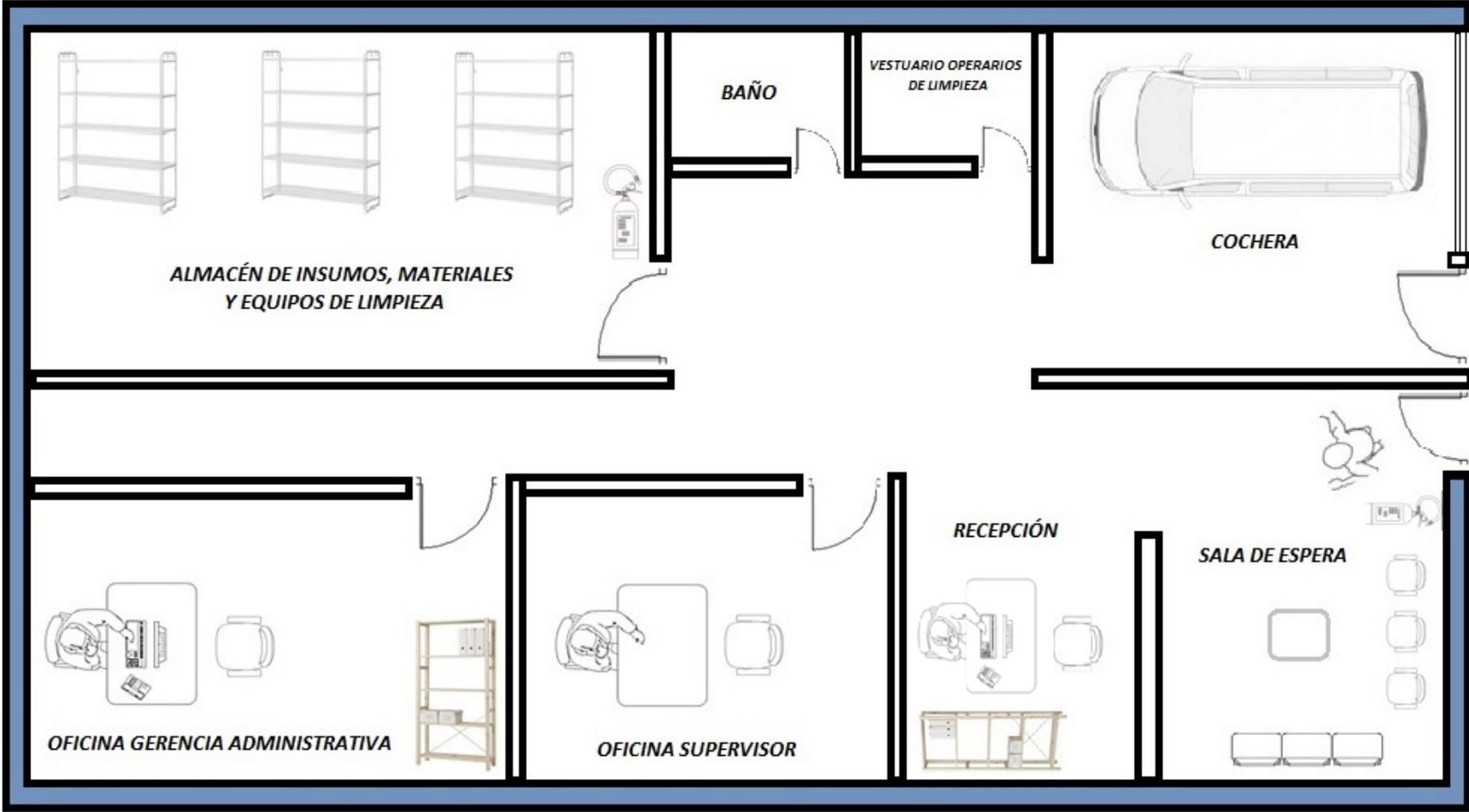
Uno de los canales de contacto con el cliente será el presencial, por lo que es importante brindar un espacio cómodo que genere una buena percepción de primera vista en los clientes, para lo cual se propone la siguiente distribución de infraestructura:

- **Recepción:** Lugar donde será recibido el cliente.
- **Sala de espera:** Lugar establecido para que el cliente espera hasta ser atendido.
- **Oficina de Gerencia Administrativa:** Lugar asignado para la Gerente Administrativo.
- **Oficina de supervisión:** Lugar asignado para el supervisor.
- **Vestuario de operarios de limpieza:** Lugar asignado para la puesta del uniforme de limpieza por parte de los operarios.
- **Almacén:** Lugar asignado para el almacenamiento de equipos, materiales e insumos.
- **Baño:** Espacio destinado para uso del personal de la empresa y clientes.

#### **5.1.4 Distribución de equipos, maquinarias e insumos:**

La distribución de los equipos, maquinarias e insumos ha sido diseñada con la finalidad de lograr la optimización de movimientos durante el internamiento y salida de los mismos, teniendo en cuenta los criterios de seguridad establecidos.

Gráfico N° 5.11: Layout propuesto



Elaboración Propia.

## **5.2 Determinación del tamaño:**

### **5.2.1 Proyección de crecimiento:**

Se ha establecido que el número de servicios proyectado para el primer año, es: 709 servicios. Por lo tanto, se ha establecido brindar un total de 60 servicios de limpieza por mes, distribuidos en los 6 tipos de servicio ofrecido (D1, D2, D3, C1, C2 y C3). Luego de ello para el año 2, se ha determinado un crecimiento de servicios del 16 %; para el año 3, un crecimiento de servicios del 14 %; para el año 4, un crecimiento de servicios del 12 % y para el año 5, un crecimiento del 10 %, tomando como referencia el crecimiento del PBI, las entrevistas a expertos y las estrategias de penetración de mercado que logren que el servicio de limpieza cumpla las expectativas de nuestros clientes, logrando su fidelización a largo plazo.

De acuerdo a la proyección de crecimiento establecida, es que nuestra capacidad de almacenamiento para el caso de los insumos, materiales y equipos de limpieza es un punto clave para poder responder oportunamente al mercado, es por ello que se ha diseñado una distribución y localización de planta que nos permita tener bajo control este factor clave, asimismo, se ha propuesto el establecer alianzas con nuestros principales proveedores para poder mantener en sus instalaciones, parte de los insumos y materiales que se vayan necesitando de acuerdo a la programación de servicios acordados.

### **5.2.2 Recursos:**

En relación a la inversión para el presente plan de negocios, se ha determinado que la estructura de financiamiento será una combinación de capital propio y préstamo. Asimismo, un factor clave es el reclutamiento y selección del personal, el mismo que deberá cumplir con los requisitos establecidos según los perfiles, que se encuentran detallados en el **Capítulo VI: 6.4 Diseño de la estructura organizacional deseada**. De igual manera otro factor necesario es el poder establecer alianzas responsables y oportunas con los proveedores de los insumos, materiales y equipos, de manera tal que podamos responder oportunamente a las necesidades de nuestros clientes.

### **5.2.3 Tecnología:**

En el presente plan de negocios, se ha determinado utilizar equipos especializados en el rubro de la limpieza, que sean óptimos al momento de ser utilizados, de tal manera que el tiempo por servicio sea eficiente y por ende poder atender un mayor número de servicios en el día.

De otro modo se ha determinado el establecimiento de una página web interactiva que permita a los clientes poder resolver la necesidad de poder contar con un servicio seguro y de calidad en el momento oportuno.

#### **5.2.4 Flexibilidad:**

En el presente estudio, de acuerdo al tamaño del proyecto, se ha determinado el poder contar con una mayor capacidad de respuesta en caso se presente una cantidad de servicios que supere la proyección de crecimiento establecido, siendo un factor clave nuestro almacén de insumos, materiales y equipos y también la selección adicional de operarios de limpieza acorde con el perfil del puesto.

#### **5.2.5 Selección del tamaño ideal:**

Después de haber dimensionado los ambientes requeridos para las distintas áreas de nuestro centro de operaciones, como es el caso de: almacén de insumos, materiales y equipos, oficinas administrativas, recepción y sala de espera, vestuarios y baño se ha determinado que el tamaño requerido es de 120 m<sup>2</sup>, lo cual nos permite poder atender los servicios de limpieza en el horizonte de tiempo proyectado.

### **5.3 Estudio de localización:**

El estudio de localización tiene por objetivo el poder determinar cuál es la ubicación más adecuada del centro de operaciones del presente plan de negocios, siendo los distritos a los cuales nos proyectamos: Cayma, Yanahuara, Cercado (Arequipa) y José L. Bustamante y Rivero, respectivamente.

### 5.3.1 Definición de factores locacionales:

- **Cercanía a los clientes potenciales:** Es importante establecer que nuestra localización deberá estar lo más cercano posible a los distritos a los cuales se atenderán con el presente plan de negocios.
- **Costos de alquiler y arbitrios:** Cabe resaltar que es necesario tomar en cuenta si existe una diferencia considerable en cuanto a los costos de alquiler y arbitrios en las zonas cercanas a los CUATRO distritos en estudio.
- **Vías de comunicación y transporte:** Dentro de los factores clave para la localización, es importante considerar que el centro de operaciones, deberá estar cercano a las principales vías de comunicación de la ciudad de Arequipa y en especial a los distritos en estudio.
- **Costos de servicios públicos:** Se ha considerado que los costos de servicios públicos: agua y luz serían de: S/. 300.0.
- **Disponibilidad de locales:** Es importante tomar en cuenta que para la elección del local donde estará establecido el centro de operaciones del presente plan de negocios, se deberá de considerar la ubicación, las rentas mensuales, vías de acceso, entre otros.

### 5.3.2 Consideraciones legales:

#### a. Identificación del marco legal:

Se ha determinado que de acuerdo a los distritos a los cuales está orientado el presente plan de negocios (Cayma, Yanahuara, Arequipa (Cercado) y José L. Bustamante y Rivero), el marco legal es una variable que no afecta nuestro plan de negocio, esto por la naturaleza del servicio a brindar.

**b. Ordenamiento jurídico de la empresa:**

**Tipo de sociedad:**

Después de haber evaluado las posibles modalidades de empresa que puede adoptar la empresa propuesta, hemos determinado que la empresa propuesta deberá conformarse como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, por las siguientes razones:

- La S.R.L., no posee más de 20 socios, y teniendo en cuenta la inversión que el negocio necesita y las utilidades generadas por éste consideramos que no será necesario que la empresa cuente con más de 20 socios.
- La actividad de limpieza será realizada por trabajadores contratados por la empresa y no directamente por los socios, motivo por el cual no seremos una Sociedad Civil.
- No podemos ser una Sociedad Anónima Abierta ya que esta cuenta con un gran número de accionistas, y no pensamos participar en el mercado de valores.
- Siendo que somos una empresa nueva, que recién se encuentra en formación no deseamos estar

obligados a la reserva legal establecida en el art. 229° de la LGS, por lo tanto no podemos ser una Sociedad Anónima, ya sea abierta o cerrada.

**Tipos de contratos de trabajo a utilizar:**

Del análisis de mercado realizado, se descubrió que nuestra competencia tanto directa como indirecta contrata a sus trabajadores mediante contratos sujetos a modalidad. –*Contratos temporales*–, los cuales son renovados cada 3 o 6 meses; no obstante, las tareas realizadas por este tipo de personal son de naturaleza permanente, máxime si tenemos en cuenta que la actividad de limpieza es el core del negocio, por lo tanto, lo que la competencia está realizando es desnaturalizar los contratos de trabajo, con la finalidad de no generar un vínculo permanente con los trabajadores.

Con la finalidad de generar una imagen de seriedad y responsabilidad de la empresa, diferenciándonos de la competencia, contaremos con contratos de trabajo a tiempo indeterminado para nuestros trabajadores, (gerente, supervisor y operarios). Tal como se puede apreciar de los contratos de trabajo que se adjuntan.

**Régimen de contribución de la empresa:**

Por otro lado es necesario establecer qué régimen contributivo deseamos tener en la empresa (RUS, RER O RGR); siendo esto así, debemos tener en cuenta los requisitos exigidos por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, para cada uno de los regímenes.

### **Régimen Único Simplificado (RUS):**

Régimen dirigido a personas naturales o sucesiones indivisas, es la mejor opción para tributar en la actividad minorista, siempre y cuando no tengamos planificado ser proveedores de empresas o del estado; sirve para aquellos que brindan un servicio de forma independiente, ideal para bodegas, ferreterías, panaderías, y para la venta de algún producto o servicio al por menor.

Para poder acceder a este régimen tributario el negocio debe funcionar en un solo local, las ventas y compras no pueden superar los S/. 30,000.00 mensuales ni los S/. 360,000.00 anuales. Y el valor de los activos fijos no pueden superar los S/. 70,000.00.

### **Régimen Especial del Impuesto a la Renta: (RER)**

Régimen tributario dirigido a personas naturales o jurídicas, que obtengan renta de tercera categoría provenientes de actividades comerciales, industria o servicio.

Para acceder a este régimen, el monto de ingresos netos anuales, no puede superar los S/. 525,000.00, el valor de los activos fijos no deben superar los S/. 126,000.00, no se puede superar de 10 trabajadores por turno de trabajo.

### **Régimen General del Impuesto a la Renta: (RGR)**

Régimen que grava con impuesto a las utilidades, comprende las siguientes actividades:

- Cualquier tipo de actividad económica.
- Prestación de servicios.
- Contratos de construcción.
- Notarios.
- Agentes medidores de comercio, rematadores y martilleros.

Los tributos afectos por este régimen son: el impuesto general a las ventas –IGV- correspondiente al 18% y el impuesto a la renta 30%.

Después de analizar cada uno de los regímenes que ofrece nuestra legislación, optamos por el régimen general del impuesto a la renta, toda vez que, al ser una persona jurídica y tener activos por encima de los S/. 70,000.00 no podemos acogernos al régimen simplificado y teniendo más de 10 trabajadores tampoco podemos acogernos al régimen especial del

impuesto a la renta, por lo tanto, siendo una empresa dedicada a la prestación de servicios, proyectada a crecer en el tiempo, decidimos que el régimen al que nos someteremos será al régimen general<sup>22</sup>.

### **Licencia de funcionamiento:**

Adicionalmente a lo indicado anteriormente, es necesario que el local donde va a operar la empresa cuente con licencia de funcionamiento, para esto se debe cumplir las normas exigidas por INDECI.

Al respecto, el artículo 6° de la Ley 28976° -*Ley Marco de Licencia de Funcionamiento*- refiere que los aspectos evaluados por la municipalidad para emitir la licencia de funcionamiento son los siguientes:

- La zonificación y compatibilidad de uso.
- Y las condiciones de seguridad de defensa civil.

Tal como se ha indicado en el párrafo anterior, es la municipalidad del sector la encargada de realizar la inspección con la finalidad de que el local de la empresa cumpla con todos los requisitos, siendo esto así, debemos cumplir con los siguientes pasos, de acuerdo al TUPA de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

- La municipalidad realiza una inspección presencial-  
*a diferencia de una declaración jurada en el caso de*

---

<sup>22</sup> DEPERU.COM. **Los regímenes tributarios de la SUNAT.** [en línea]. Lima: Deperu.com, 2012. [citado abril 2015]. Disponible en: <http://www.deperu.com/contabilidad/los-regimenes-tributarios-de-la-sunat-4834>

*locales menores a 100 m<sup>2</sup>*- con la finalidad de verificar que se cumplan con las normas técnicas de seguridad en defensa civil como son: botiquín, salidas de emergencia, adecuada distribución de ambientes, equipos de extinción, plan de contingencia, plano de vías de escape, señalización de seguridad, directorio de emergencia, tablero de energía de acuerdo a la normatividad vigente, entre otros .

- Pago por concepto de derechos (incluye la inspección técnica de seguridad), por un monto de S/. 378.60.<sup>23</sup>

#### **5.4 Determinación de la localización óptima:**

De acuerdo a los factores locacionales establecidos en el punto 5.3.1, se ha determinado que la localización más óptima para el presente plan de negocios es el distrito de Arequipa (Cercado) debido a que se encuentra en la parte media que dista entre los tres distritos (Cayma, Yanahuara y José L. Bustamante y Rivero), teniendo la posibilidad de poder atender otros distritos cercanos al centro de operaciones.

El método utilizado es el Método de los Factores Ponderados. (Criterio: 1 Desfavorable – 5 Favorable), de acuerdo al cuadro N° 5.1 se puede evidenciar que la localización más óptima es en el distrito de Arequipa (Cercado) – (Puntaje más alto 4.45).

---

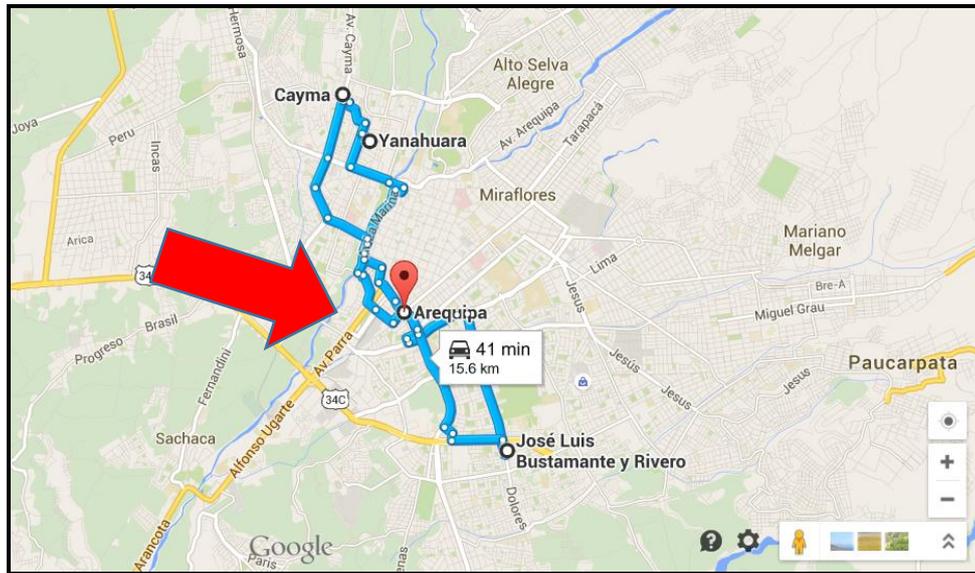
<sup>23</sup> MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA. **Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA**. [en línea] Arequipa: Municipalidad Provincial de Arequipa, 2015 [citado Abril 2015]. Disponible en: [http://www.muniarequipa.gob.pe/tramifacil/licencias/documentos/lfuncionamiento/TUPA2010LC\\_LF.pdf](http://www.muniarequipa.gob.pe/tramifacil/licencias/documentos/lfuncionamiento/TUPA2010LC_LF.pdf)

**Cuadro N° 5.1: Método de los Factores Ponderados**

<b>Factores</b>	<b>Peso relativo (%)</b>	<b>Distrito Arequipa (Cercado)</b>	<b>Distrito Yanahuara</b>	<b>Distrito Cayma</b>	<b>Distrito de José Luis Bustamante y Rivero</b>
Cercanía a los clientes potenciales	30	5	3	3	3
Costos de alquiler y arbitrios	15	4	3	3	5
Vías de comunicación y transporte	15	5	4	4	4
Costos de servicios públicos	10	4	3	3	5
Disponibilidad de locales	30	4	3	2	3
<b>Total</b>		<b>4.45</b>	3.15	2.85	3.65

Elaboración: propia

**Figura N° 5.1: Determinación de la localización óptima.**



Fuente: Google Maps.  
Elaboración propia.

# CAPÍTULO VI

## 6. Aspectos organizacionales:

### 6.1 Caracterización de la cultura organizacional deseada:

La cultura organizacional es el sistema de significados compartidos por una organización que la van a distinguir de otras; reflejando sus actitudes, creencias y valores que se comparten entre los miembros y han sido aprendidas por la organización.

Para Schein, la cultura organizacional se constituye por la forma de solucionar problemas internos y externos tratados por un grupo y que van a servir de enseñanza a los nuevos miembros, como la vía correcta de sentir, pensar y percibir en relación con esos problemas<sup>24</sup>.

La cultura organizacional no suele estar de forma escrita, sino que son el conjunto de tradiciones y reglas que rigen a la organización las 24 horas del día, esta ejerce influencia en todos los colaboradores tanto nuevos como antiguos y es necesario crearla y administrarla.

En la empresa de limpieza que se propone, es necesario que se cuente con una cultura plenamente establecida que genere compromiso de los colaboradores con la empresa y con el cliente,

---

<sup>24</sup> FERNANDO, Elías. "Separatas del curso cultura y clima organizacional" EPG-USIL, 2014

más aún, si tenemos en cuenta que nuestro personal estará en permanente contacto con la intimidad de nuestros clientes, por lo tanto, es de vital importancia que los mismos tengan la cultura de la empresa interiorizada para poder solucionar cualquier inconveniente que pueda surgir en el desarrollo de sus actividades.

Como se ha señalado anteriormente en el acápite relacionado a estudio de mercado, la limpieza de hogares en la ciudad de Arequipa, en los niveles socio económicos A y B, es realizada en su mayoría por los mismos habitantes de la vivienda o por personas dedicadas a este oficio de manera individual, a las que se les denominó “Las Señoras de Limpieza”, no obstante, este grupo de trabajadoras se encuentra desprestigiado, básicamente por un tema de deshonestidad, puesto que, tal como los participantes de los focus group realizados lo han mencionado, muchas veces los clientes han sido víctimas de robos por parte del personal de limpieza y muchos otros tienen el temor de ser víctimas de ilícitos por parte de la persona que realiza la limpieza y por ese motivo prefieren hacer la limpieza ellos mismos.

De esta forma la empresa que se propone necesita tener una cultura que permita a los colaboradores romper la barrera de ingreso a los hogares, brindando un servicio seguro y de calidad.

### **Aspectos de la cultura organizacional de "CASA BELLA":**

La cultura organizacional de una empresa, comprende muchos aspectos de la vida cotidiana de sus integrantes, como son: la forma de comunicación, las normas compartidas, los valores organizacionales, la filosofía en la toma de decisiones, las reglas de juego y el clima organizacional, siendo esto así, es necesario establecer las características de la cultura de la empresa de limpieza propuesta.

### **Forma de comunicación rutinaria:**

- **Comunicación del cliente con la empresa:** nuestros clientes podrán comunicarse con nosotros mediante la vía que ellos prefieran, desde la más usuales como es el teléfono o las más modernas como son correos electrónicos o redes sociales; en cualquiera de estas vías, los clientes serán atendidos por el Gerente Administrativo de la empresa, el cual usará un lenguaje y tono de voz amable y cortés; procurando que siempre sea la misma persona la que atienda las llamadas de los clientes, para que de esta manera se genere un vínculo entre la empresa y cliente.
- **Comunicación entre los colaboradores:** los trabajadores de la empresa, mantendrán una comunicación constante, de manera que se evite la falta de información sobre algún cliente o preferencia de su servicio, siendo ésta, de preferencia, de forma escrita para guardar un backup de las comunicaciones.
- **La comunicación entre el colaborador de limpieza y el cliente:** esta es la forma de comunicación más importante y de

mayor cuidado que se debe tener, siempre se observará el Protocolo de Atención al Cliente (Anexo N° 9), no se debe exceder el límite de confianza con nuestros clientes, lo que no quiere decir que no se forme un vínculo de confianza y seguridad entre cliente, trabajadores y empresa.

### **Normas compartidas por la organización:**

- **Normas de seguridad:**

- **Seguridad del trabajador:** Está totalmente prohibido que nuestros operarios de limpieza realicen trabajos que pongan en riesgo su vida o su salud, es obligatorio el estricto cumplimiento de las normas de seguridad en cualquier labor que estos realicen.

- **Seguridad del cliente:** La honestidad de nuestro personal es la norma medular de nuestra organización, los colaboradores tienen prohibido llevarse con ellos cualquier tipo de objeto, del mismo modo está prohibido aceptar cualquier tipo de presente que le pudieran hacer nuestros clientes, para evitar de esta manera cualquier mal entendido. Del mismo modo todos los objetos que se encuentran en los hogares que limpiamos deben ser manipulados con el mayor cuidado, todos los objetos que se encuentran dentro de las viviendas de nuestros clientes son importantes para los clientes y por lo tanto para nosotros.

- **Seguridad de información:** Nuestros colaboradores, operarios de limpieza o supervisor de tareas, están en permanente contacto con nuestros clientes, tienen acceso a

sus viviendas y por tanto a parte de su privacidad e intimidad; por lo que está prohibido filtrar cualquier tipo de información acerca de nuestros clientes o de las características de sus viviendas.

- **Normas de entrada:** Saludar siempre de manera cortés a todas las personas con las que se interrelaciona.
- **Normas de vestimenta:** Siempre uniformados y limpios, es obligatorio la higiene personal y el uso de artículos de limpieza corporal como desodorantes y talcos, de manera que nuestros clientes no se sientan incomodados por los olores corporales naturales del trabajo físico.
- **Normas de salida:** nuestros trabajadores, después de realizada la tarea, deben despedirse cordialmente de nuestros clientes, y antes de retirarse deben de sacar todos sus objetos personales de la bolsa de trabajo que cada uno portará, donde únicamente debe haber documentos y su celular personal o de la empresa.

#### **Valores dominantes:**

- **Honestidad:** Actuamos con rectitud y honradez en todas las acciones que ejecutamos dentro y fuera de la institución y especialmente en los domicilios de nuestros clientes.
- **Cordialidad:** Atendemos con buena disposición de atención y ayuda a nuestros clientes en todo momento.
- **Respeto:** Es la identificación del valor propio, respetando el valor de los demás y de la organización.

- **Disciplina y puntualidad:** Nuestras actividades serán desarrolladas en el orden y tiempo determinado cumpliendo los protocolos establecidos.
- **Excelencia en el servicio:** Procuramos la mejora continua, ofreciendo un servicio que supere las expectativas de calidad de nuestros clientes.

**Filosofía de toma de decisiones:**

- En caso surgiera algún problema, que no pudiera solucionar el operario, comunicará al supervisor quien de ser necesario se apersonará a la casa del cliente dependiendo de la gravedad del problema. Este hecho se debe comunicar al Gerente Administrativo de la empresa, levantándose un acta de los acontecimientos sucedidos.
- El encargado de tomar las decisiones de cómo se debe realizar la limpieza son nuestros operarios de limpieza, toda vez que, estos se encuentran capacitados para determinar la mejor manera de hacer la limpieza, en caso de alguna diferencia con el cliente sobre el modo de realizar nuestro trabajo, será el supervisor de limpieza el que se encargue de explicar los motivos por los que el trabajo debe realizarse de acuerdo a nuestros estándares, de persistir el inconveniente, se realizará el trabajo como el cliente lo está solicitando, bajo su responsabilidad.

**Clima organizacional:**

- Políticas generales:  
 “El clima laboral no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad del clima influye

directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad, de esta manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento”.<sup>25</sup>

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la gerencia y mandos medios quienes con sus sistemas de gestión prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

El clima laboral está compuesto de diversos factores como son: las condiciones físicas del ambiente de trabajo, una adecuada estructura de la cadena de mando, una adecuada comunicación, la personalidad de todos los colaboradores, sobre todo del personal de mando, por lo tanto, es necesario establecer políticas necesarias para mantener un clima laboral adecuado dentro de la organización de modo tal que este contribuya a la producción del negocio, que en nuestro caso en particular se traduzca en un servicio excelente.<sup>26</sup>

#### **- Condiciones físicas del área de trabajo:**

- ✓ **La oficina central:** siempre debe estar correctamente organizada, sin embargo, el personal administrativo puede personalizar su ambiente de

---

<sup>25</sup> ¿Qué es el clima laboral? [en línea] Lima: [citado abril 2015] <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

<sup>26</sup> ¿Qué es el clima laboral? [en línea] Lima: [citado abril 2015] <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

trabajo como ellos así lo desean, todas las oficinas deben de contar con la cantidad de luz natural necesaria para poder trabajar, así como un flujo de aire constante. Del mismo modo el mobiliario de la empresa debe ser lo más cómodo posible, sobre todo las sillas de trabajo, ya que son en estos muebles en donde las personas permanecen la mayor parte del tiempo.

Por otro lado, en la empresa contaremos con vestuarios y casilleros, para que nuestros trabajadores operativos puedan cambiarse y dejar sus cosas seguras dentro de las instalaciones de nuestra empresa.

- ✓ **El almacén de insumos:** deber ser lo suficientemente amplio para poder guardar nuestros productos con la facilidad de movilización del personal dentro de él, con una iluminación natural y sobre todo con un sistema de ventilación adecuado para que no se concentren los olores de los productos de limpieza, de modo que no genere incomodidad en las personas que tienen que trabajar dentro del almacén. De igual forma debe respetarse las normas establecidas para el almacenamiento de los insumos y equipos de limpieza.
  
- ✓ **El vehículo de transporte de personal:** debe tener la amplitud para poder llevar a nuestros colaboradores

a los lugares de trabajo junto con los insumos y herramientas necesarias.

**Figura N° 6.1: Modelo de transporte a utilizar**



Fuente: Google imágenes

- **Dentro de las viviendas que son materia de limpieza:** Practicaremos una política de respeto de 360°, un trato cortés con nuestros clientes, y también exigiremos que nuestros clientes traten con mucho respeto a nuestros colaboradores. En caso se presente una conducta inapropiada hacia nuestros colaboradores, vulnerando su integridad física, moral o emocional, el supervisor del personal de limpieza solucionará el problema, y de repetirse la falta en contra de nuestros trabajadores, los respaldaremos dejando de atender a este cliente, de esta manera, los trabajadores sentirán que son de suma importancia para nosotros y que deseamos que estén contentos y seguros en su lugar de trabajo.
- **Estructura de la cadena de mando:** La empresa posee una cadena de mando jerarquizada, la cual debe ser respetada por todos los trabajadores de la empresa; sin embargo, esto no

quiere decir que los colaboradores de los puestos operativos no estén integrados al negocio, proponemos una comunicación de 360°, donde todos los trabajadores puedan hacer llegar sus sugerencias a los puestos de dirección y gestión para mejorar el servicio ofrecido.

- **Comunicación dentro de la empresa:** la comunicación dentro de la empresa, debe ser de manera cortés y respetuosa, los trabajadores llevarán un membrete con su nombre, para que todos se puedan identificar.
- **Personalidad de los jefes del equipo:** Todos en la empresa deben mantener un ánimo positivo y de liderazgo que contribuya a que se mantenga un adecuado clima laboral, es de suma importancia que los jefes de equipo sean los más capacitados en este tema, ya que el clima laboral depende en gran medida de la forma en cómo el líder dirige su equipo de trabajo.

### **6.1.1 Visión de "CASA BELLA":**

“La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.”<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Varios. Dirección Estratégica. Editorial. VÉRTICE EDITORIAL. España. (2004) Pagina 39-40.

Es de suma importancia que "CASA BELLA" establezca su visión, para determinar las estrategias del negocio que serán necesarias para llegar al ideal esperado.

Para determinar nuestra visión tuvimos que dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?, ¿Cómo seremos en el futuro?, ¿Qué haremos en el futuro?

**Visión de "CASA BELLA":** Ser la primera opción de las familias arequipeñas, para la atención de sus necesidades de limpieza de su vivienda, destacándonos por la honestidad y la alta calidad del nuestro servicio.

### **6.1.2 Misión de "CASA BELLA"**

Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) nos dicen que una declaración de misión es “una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara actúa como ‘mano invisible’ que guía al personal de la organización”.<sup>28</sup>

Asimismo, plantean que “las declaraciones de misión deben ser orientadas hacia el mercado.”<sup>29</sup> Siendo así buscarían satisfacer las necesidades básicas de sus clientes.

---

<sup>28</sup> KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Fundamentos de Marketing**. 6ta Edición. Editorial: PEARSON EDUCACIÓN, México (2003), página 45.

<sup>29</sup> KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. Ob cit. página 48.

Para la creación de misión de "CASA BELLA", fue necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Qué hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? y ¿Para quién trabajamos? así llegamos a determinar la siguiente misión.

**Misión de "CASA BELLA":** Somos una empresa que ofrece servicio de limpieza especializada de hogares, buscando la total satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, generando confianza a través de un servicio seguro, oportuno y de calidad.

### **6.1.3 Principios/Valores**

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente de los líderes.

“Los valores son conceptos que sintetizan y comunican estándares de conducta. Los valores crean una normatividad tanto de políticas institucionales como de una ética profesional y moral personal en el desempeño de los colaboradores de una organización. Los valores, pues, dan pie a criterios con los que se reconoce y premia, y en

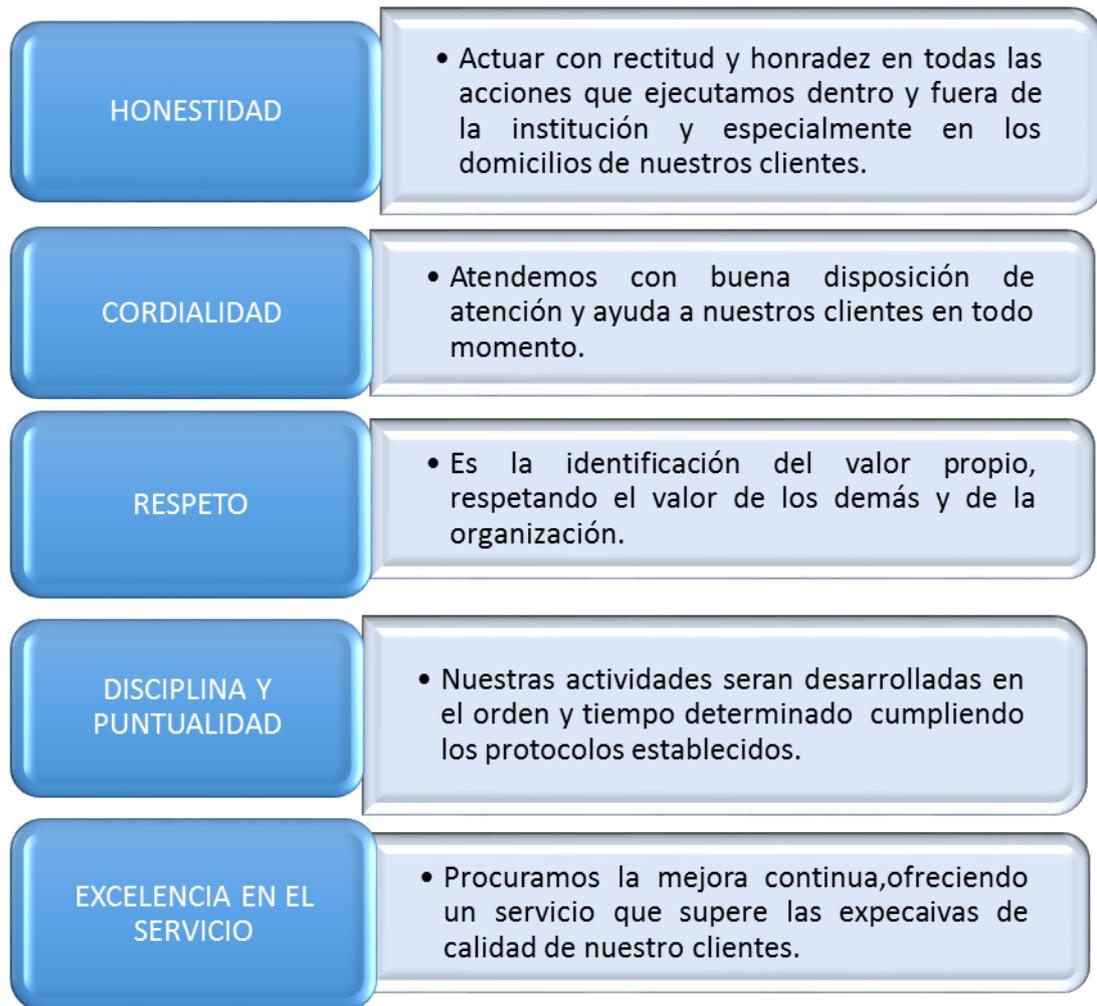
su caso, sanciona y reprime, la conducta en la organización.”<sup>30</sup>

De esta forma hemos definido los siguientes valores institucionales de la empresa propuesta. Hemos conceptualizado cada uno de ellos para garantizar que todos los miembros del equipo asuman el mismo concepto.

---

<sup>30</sup> NOSNIK, Abraham. **Culturas Organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo**. Editorial: NETBIBLO S.L. España (2005). Capítulo 1: La creación de las culturas organizacionales. Página 51-52.

## Gráfico N° 6.1: Valores de la empresa "CASA BELLA"

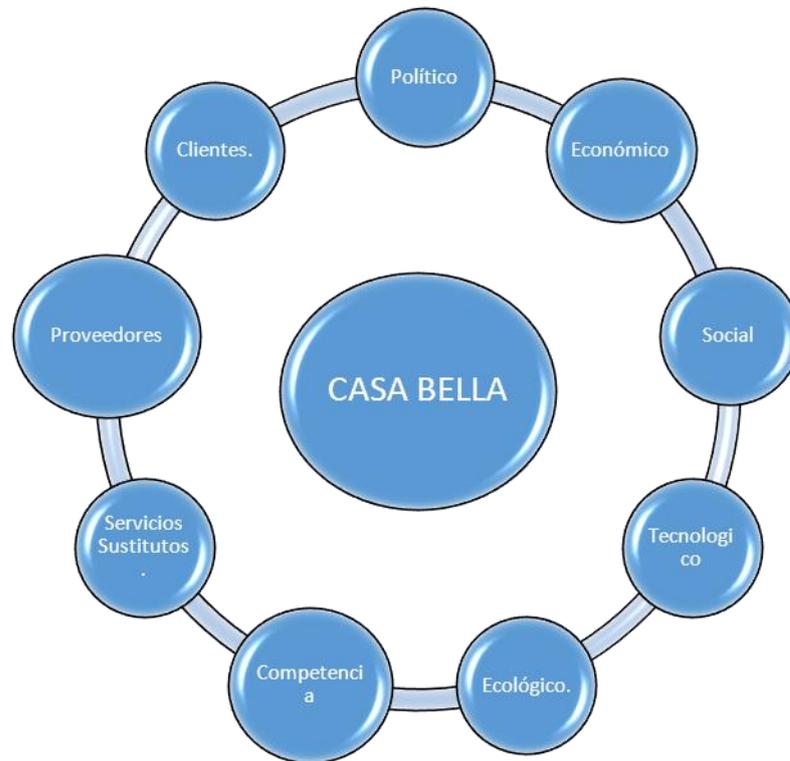


Elaboración propia

### 6.2 Formulación de las estrategias del negocio:

Con la finalidad de establecer las estrategias que "CASA BELLA" debe seguir para poder alcanzar el éxito, se realizó un análisis del entorno de la empresa, tanto externo como interno, a fin de poder identificar las oportunidades y amenazas del ambiente externo en el cual se va a desarrollar la actividad de la empresa propuesta, y del ambiente interno, a fin de establecer que fortalezas serán las que deberemos explotar y que debilidades debemos mejorar para alcanzar nuestros objetivos.

## Gráfico N° 6.2: Análisis Externo General



Elaboración propia

En análisis externo de la empresa, comprende todos aquellos aspectos sobre los cuales no tenemos influencia, pero que tienen incidencia dentro de la empresa

### **Análisis político:**

“El año 2015, es el año preelectoral, la situación política es complicada y se continuará desinflando el ‘boom’ peruano de la última década. Pero, además, el contexto internacional empeora. Lo lógico es que las empresas aplacen inversiones y que los consumidores sean precavidos. El gasto público no logrará rectificar la tendencia”.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> LAGO, Ricardo. "El 2015 y los riesgos". En: Perú 21(PE) 2015

Por otro lado, en la actualidad está en discusión la aprobación de una nueva ley laboral juvenil que podría influir en los manejos de la empresa.

Asimismo, la tendencia que se vive en los últimos años es la de formalizar el empleo de los peruanos, siendo esto así, la empresa propuesta cumplirá todas las normas laborales de manera que sea percibida tanto por clientes como por trabajadores como una organización seria y responsable.

Actualmente el Perú cuenta con leyes y marcos normativos que buscan incentivar la participación de nuevas empresas en el mercado buscando así una sana competencia y por ende maximizar el beneficio para el usuario final.

**Cuadro N° 6. 1: Análisis Político**

Oportunidades	Amenazas
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A1.</b> Incertidumbre por el cambio de gobierno.</li> </ul>

Elaboración propia.

### **Análisis económico:**

El Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región. Entre 2002 y 2013 la tasa de crecimiento promedio fue de 6.1%, en un entorno de baja inflación (2.6% en promedio) (...) Sin embargo, el país puede estar entrando a un periodo desafiante, ya que el impulso del crecimiento se desaceleró en el 2014 por efecto de condiciones externas adversas, un declive

correspondiente en la confianza interna y una reducción de la inversión. A pesar de ello, las cifras de crecimiento del PBI para este último año se mantuvieron por encima del promedio de la región (2.4% frente a 0.8%, respectivamente) y la inflación finalizó solo ligeramente por encima del rango meta (3.2%). (...) Por otro lado, los efectos de un fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos han reducido los índices de pobreza considerablemente, impulsando la prosperidad compartida. Entre los años 2005 y 2013 según el INEI, los índices de pobreza se redujeron en más de la mitad, desde un 55.6% hasta un 23.9% de la población aproximadamente”<sup>32</sup>.

**Cuadro N° 6.2: Análisis Económico**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O3.</b> Incremento de la tasa de empleo y del promedio de ingresos de nuestros clientes permitiendo obtener servicios como el de limpieza de hogares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A2.</b> Falta de continuidad de la política económica del gobierno actual frente a las próximas elecciones presidenciales.</li> </ul>

Elaboración propia.

### **Análisis social:**

Hoy en día, existe una necesidad latente del servicio de limpieza de hogares, las familias se ven en la necesidad de recurrir a una “señora de limpieza” para la limpieza de sus viviendas o realizarla ellos mismo, sin embargo, existe una desconfianza por las personas dedicadas a la referida actividad.

<sup>32</sup>Perú panorama general [en línea]. Lima: 2015. [citado abril 2015]. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>.

Por otro lado, las personas en la actualidad están dando preferencia a realizar actividades en su tiempo libre que agregue valor a su vida, por lo que necesitan a una persona que se encargue de las tareas cotidianas como es el tema de limpieza.

**Cuadro N° 6.3: Análisis social**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O4.</b> Necesidad latente del servicio de limpieza de hogares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A3.</b> Paradigma de las personas de asociar al personal de limpieza de hogares con la deshonestidad.</li> </ul>

Elaboración propia.

### **Análisis tecnológico:**

**Equipos/implementos,** actualmente la tecnología tienen un avance acelerado, sobre todo en ciertos sectores como la comunicación (teléfonos móviles) del mismo modo, avanza también en el sector servicios – industria de limpieza, sin embargo, este avance es mucho más limitado comparado con el avance de otros sectores, en la actualidad existen robots que realizan tareas de limpieza, como el aspirado, pero son sumamente costosos.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> EBAY robot vacuum cleaner [en línea] 2015. [citado en abril 2015] Disponible en [http://www.ebay.com/sch/i.html?\\_from=R40&\\_SACT=0&\\_NKW=ROBOT+VACUUM+CLEARNER&\\_SOP=16](http://www.ebay.com/sch/i.html?_from=R40&_SACT=0&_NKW=ROBOT+VACUUM+CLEARNER&_SOP=16)

**Figura N° 6.2: Robot aspirador**



Fuente Google imágenes

Por otro lado, el mercado nos ofrece una serie de implementos para realizar la tarea de limpieza de forma manual, algunos ya conocidos como son las aspiradoras y lustradoras, que las hacen cada vez más potentes y por otro lado están los productos más modernos como los vaporizadores.

**Medios de comunicación,** hoy en día la tecnología nos ofrece medios de comunicación y contacto masivos y gratuitos que pueden ser utilizados por las empresas para la difusión de sus productos de una manera efectiva y a bajo costo, como por ejemplo las redes sociales.

**Pagos electrónicos,** los avances tecnológicos han generado que tengamos diferentes formas de realizar un pago, los cuales se pueden concretar mediante POS inalámbricos o transferencias de dinero por internet.

**Cuadro N° 6.4: Análisis tecnológico**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>O5.</b> Avances Tecnológicos permiten nuevos canales de comercialización de nuestro servicio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>A4.</b> Posible entrada al mercado de máquinas automatizadas de limpieza de hogares.</li></ul>

Continúa...

Viene...

### Cuadro N° 6.4: Análisis tecnológico

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>O6.</b> Avances tecnológicos ponen a nuestro alcance maquinaria de vanguardia destinada a la tarea de limpieza.</li></ul>	-
--	---

Elaboración propia.

#### **Análisis ecológico:**

La población en general cada vez se preocupa más por el tema ecológico, buscan productos que no sean nocivos para el medio ambiente o que sean biodegradables, situación que puede perjudicar a la empresa debido a que la mayor parte de insumos usados en la limpieza son químicos.

Por otro lado, la tendencia legal está orientada a la creación de leyes de protección del medio ambiente, situación que podría generar problemas a la empresa propuesta por el tipo de insumo usados en la limpieza.

De otro lado, aprovechando la tendencia a la protección del medio ambiente, proponemos que la organización, promueva en sus clientes formas de reciclaje de los desperdicios del hogar, como por ejemplo la clasificación de la basura.

### Cuadro N° 6.5: Análisis Ecológico

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>O7.</b> Tendencias en la sociedad por temas ecológicos y conservacionistas del medio ambiente.</li></ul>	-

Elaboración propia.

### **Análisis de la competencia:**

La competencia se ha determinado en tres grupos, uno de ellos son las grandes empresas que se dedican actualmente a la limpieza de grandes centros comerciales, sin embargo, tienen todo lo necesario para limpiar hogares, por lo que consideramos que son competidores potenciales, por otro lado tenemos a las “señoras de la limpieza ” que es la forma más habitual como nuestro mercado potencial, limpia su residencia, siendo sus principales características su informalidad y un costo accesible por el servicio prestado y finalmente tenemos a los “competidores directos”, que son empresas que si realizan la tarea de limpieza de hogares, sin embargo únicamente hemos podido identificar a 4 de las cuales solo 2 son formales y las demás no registran datos en SUNAT, por lo que inferimos que se tratan de empresas informales.

En este orden de ideas, utilizaremos la Matriz de Perfil Competitivo con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas respecto de la competencia.

**Tabla N° 6.1: Matriz del Perfil Competitivo**

Factores claves del éxito	Peso	"CASA BELLA"		Grandes Empresas		Competencia Directa		Señoras de Limpieza	
		Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado
Capacidad de respuesta	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	1	0.1
Efectividad y calidad del servicio	0.3	4	1.2	3	0.9	2	0.6	2	0.6
Personal especializado	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Lealtad, aceptación y confianza del cliente	0.4	3	1.2	2	0.8	2	0.8	3	1.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.5</b>		<b>2.5</b>		<b>2</b>		<b>2.3</b>

Elaboración propia.

**Cuadro N° 6.6: Análisis de la competencia**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O8.</b> Solo existen 4 “competidores directos”.</li> <li>• <b>O9.</b> Escaso conocimiento de las empresas de limpieza de hogares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A6.</b> Entrada al mercado de limpieza de hogares de las grandes empresas o competidores potenciales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O10.</b> Informalidad de nuestra competencia directa no estructurada (la señora de limpieza).</li> </ul>	

Elaboración propia.

### **Análisis de los servicios sustitutos:**

El mercado de la limpieza de hogares ofrece como productos sustitutos los siguientes: trabajadoras del hogar, agencias de empleos que ofrecen personal de limpieza, sin embargo existe mucha desconfianza del público en general respecto de las trabajadoras del hogar o personal de agencia de empleos, puesto que no garantizan los antecedentes y/o comportamiento del personal.

**Cuadro N° 6.7: Análisis de los productos sustitutos**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>O11.</b> Desconfianza de nuestro mercado potencial respecto de los servicios sustitutos que ofrece el mercado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>A8.</b> Preferencia del cliente por un nuevo producto sustituto.</li></ul>

Elaboración propia.

### **Análisis de los proveedores:**

"CASA BELLA", es una empresa que brinda el servicio de limpieza, incluyendo los insumos necesarios, por lo tanto, identificamos que en el mercado existen gran variedad de proveedores de insumos de limpieza, desde los retails como son Maestro, Sodimac, Makro, etc., hasta las ferreterías o distribuidores de insumos de limpieza por mayor, por lo que existe gran variedad de establecimientos donde se pueda elegir el insumo más apropiado y conveniente.

**Cuadro N° 6.8: Análisis de los proveedores**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O12.</b> Gran cantidad y variedad de proveedores de insumos de limpieza.</li> </ul>	

Elaboración propia.

**Análisis del cliente:**

El cliente al cual se dirige el servicio es aquel que forma parte del nivel socio económico A y B de la ciudad de Arequipa, el cual tiene un necesidad latente del servicio de limpieza, ya que necesitan a una persona honesta que realice esta actividad y además exigen que sea un servicio de calidad, de manera que el cliente pueda realizar actividades que agreguen valor a su vida.

**Cuadro N° 6.9: Análisis del cliente**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O13.</b> Necesidad latente de limpieza de nuestros clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A9.</b> Barreda de ingreso por temas de privacidad e intimidad del hogar.</li> </ul>

Elaboración propia.

**Consolidado de oportunidades y amenazas**

**Oportunidades:**

- **O3.** Incremento de la tasa de empleo y del promedio de ingresos de nuestros clientes, permitiendo obtener servicios como el de limpieza de hogares.
- **O4.** Necesidad latente del servicio de limpieza de hogares.
- **O5.** Avances Tecnológicos permiten nuevos canales de comercialización de nuestro servicio.

- **O6.** Avances tecnológicos ponen a nuestro alcance maquinaria de vanguardia destinada a la tarea de limpieza.
- **O7.** Tendencias en la sociedad por temas ecológicos y conservacionistas del medio ambiente.
- **O8.** Solo existen 4 “competidores directos”.
- **O9.** Escaso conocimiento de empresas de limpieza de hogares.
- **O10.** Informalidad de nuestra competencia directa no estructurada (la señora de limpieza).
- **O11.** Desconfianza de nuestro mercado potencial respecto de los servicios sustitutos que ofrece el mercado.
- **O12.** Gran cantidad y variedad de proveedores de insumos de limpieza.
- **O13.** Necesidad latente de limpieza de nuestros clientes.

### **Amenazas**

- **A1.** Incertidumbre por el cambio de gobierno.
- **A2.** Falta de continuidad de la política económica del gobierno actual frente a las próximas elecciones presidenciales.
- **A3.** Paradigma de las personas de asociar al personal de limpieza de hogares con la deshonestidad.
- **A4.** Posible entrada al mercado de máquinas automatizadas de limpieza de hogares.
- **A6.** Entrada al mercado de limpieza de hogares de las grandes empresas o competidores potenciales.
- **A8.** Preferencia del cliente por el producto sustituto.

- **A9.** Barreda de ingreso por temas de privacidad e intimidad del hogar.

**Matriz de prioridad de situaciones:**

Identificadas las oportunidades y amenazas, se estableció cuáles de estas eran más importantes para el negocio, es así que utilizamos una matriz de prioridad de situaciones para determinar que tanto impactaban en el negocio y que probabilidad de ocurrencia tenían las oportunidades o amenazas materia de análisis, para considerar aquellas que posean un porcentaje de ocurrencia medio o alto y un impacto alto en nuestro negocio, siendo estos los resultados.

**Cuadro N° 6.10: Ocurrencia de oportunidades de "CASA BELLA"**

Porcentaje (%) de ocurrencia	Posible efecto en la organización			
		Alta	Media	Baja
Alta		O3, (O4-O13), O8, O9, O10, O11, O12	O5, O6	
Media		O7		
Baja				

Elaboración propia.

**Cuadro N° 6.11: Ocurrencia de amenazas de "CASA BELLA"**

Porcentaje (%) de ocurrencia	Posible efecto en la organización			
		Alta	Media	Baja
Alta		A3, A9	A4	
Media		A8	A1, A2	
Baja		A6		

Elaboración propia.

## **Oportunidades y Amenazas a considerar:**

- **Oportunidades:**

- **O3. Incremento de la tasa de empleo y del promedio de ingresos de nuestros clientes:** Nuestro país se encuentra en un crecimiento sostenible desde hace algunos años, lo que ha generado que haya un incremento la economía de las familias, por lo tanto, este crecimiento les permite obtener servicios como el que la empresa propuesta ofrece.
- **O4. Necesidad latente del servicio de limpieza de hogares:** Tal como se ha determinado en el estudio de mercado, en nuestra ciudad el servicio de limpieza de hogares se encuentra parcialmente desatendido, por lo tanto existe una necesidad latente del servicio que ofrece la empresa propuesta.
- **O7. Posibilidad de generar vínculo con el cliente al compartir ideas ecológicas:** Actualmente la concientización ecológica está tomando cada vez más fuerza y es compartida por más personas, sobre todo en los niveles socioeconómicos a los cuales está dirigido el servicio, siendo una posibilidad que la empresa comparta con sus clientes la forma de pensar respecto de la conservación del medio ambiente, y de esta manera generar un vínculo con nuestros clientes.
- **O8. Solo existen 4 “competidores directos”:** Producto del estudio de mercado realizado, se identificó solo a 4 empresas que brindan el servicio de limpieza de hogares, por lo tanto, podemos concluir que existe pocos competidores en relación a la demanda del mercado.

- **O9. Escaso conocimiento de empresas de limpieza de hogares:** Producto del estudio de mercado realizado, se determinó que nuestro mercado potencial no conoce a las empresas competidoras, las cuales únicamente se promocionan mediante páginas amarillas o anuncios electrónicos como OLX.
- **O10. Informalidad de nuestra competencia directa no estructurada (La Señora de Limpieza):** En la actualidad, la forma más habitual en que nuestro mercado potencial limpian sus viviendas es a través de la señora de la limpieza; sin embargo, ésta realiza su servicio de forma empírica y no ofrece seguridad, situaciones que son generadas por la informalidad de este tipo de competencia.
- **O11. Desconfianza de nuestro mercado potencial respecto de los servicios sustitutos que ofrece el mercado:** Nuestro mercado potencial, tiene a su disposición otras formas de realizar la limpieza de sus hogares, como son las trabajadoras del hogar o las agencias de empleos que tienen personal que realiza esta tarea; no obstante, de acuerdo al estudio de mercado se ha podido determinar que los clientes no confían en estos productos sustitutos, sin embargo, los adquieren porque muchas veces no tienen otra opción.
- **O12. Gran cantidad y variedad de proveedores de insumos de limpieza:** El servicio de limpieza de hogares incluye los insumos que son necesarios para realizar la actividad adecuadamente, por lo que es necesario que contemos con proveedores que nos suministren estos

insumos, y en la ciudad de Arequipa existe una gran variedad de empresas proveedoras de los mencionados insumos.

- **Amenazas:**

- **A3. Paradigma de las personas de asociar al personal de limpieza de hogares con la deshonestidad:**

Actualmente nuestro mercado potencial no confía en el personal dedicado a la limpieza de sus hogares (“Señoras de Limpieza”, trabajadoras del hogar, agencias de empleos), por lo que tienden a asociar a las personas que realizan la tarea mencionada con la deshonestidad.

- **A8. Preferencia del cliente por el producto sustituto:**

Del mismo modo, pese a que nuestro mercado no confía en los productos sustitutos (trabajadoras del hogar y agencias de empleos) ofrecidos por el mercado, cabe la posibilidad que los clientes los prefiera por factores de costumbre, precio, etc.

- **A9. Barrera de ingreso por temas de privacidad e intimidad del hogar:**

Arequipa es una ciudad conservadora, donde nuestros clientes potenciales son recelosos de la privacidad e intimidad familiar, por lo que ésta es una barrera importante a considerar por el plan de negocios, es necesario que la empresa genere un vínculo con el cliente, ofreciéndole un servicio seguro y de calidad.

**Matriz de evaluación de factores externos:**

La matriz EFE, es una herramienta utilizada para determinar cómo la empresa está preparada para aprovechar las oportunidades que ofrece el ambiente externo y hacerle frente a las amenazas existentes; para determinar ello, se procedió a elegir las oportunidades y amenazas más importantes para la empresa, y posteriormente se le dio un peso a cada una de ellas de modo que la sumatoria de los pesos den como resultado la unidad (1), en seguida se procedió a calificar a la empresa con una escala del 1 al 4, respecto de cada uno de los factores evaluados donde 1 es el menor grado de preparación de la empresa para poder aprovechar las oportunidades y hacerle frente a las amenazas y 4 es el mayor grado de preparación.

Una vez analizado el ambiente externo de la empresa y con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas, se procedió a elaborar la denominada matriz “EFE”, donde se colocaron las oportunidades y amenazas más relevantes, dándoles un peso y calificación de acuerdo a la importancia que tienen estas para la empresa, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla N° 6.2: Matriz de evaluación de factores externos**

<b>Factores de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
<b>O3.</b> Incremento de la tasa de empleo y del promedio de ingresos de nuestros clientes	0.06	4	0.24
<b>O4.</b> Necesidad latente del servicio de limpieza de hogares.	0.10	4	0.40
<b>O7.</b> Posibilidad de generar vínculo con el cliente al compartir ideas ecológicas.	0.05	3	0.15
<b>O8.</b> Solo existen 4 “competidores directos”.	0.09	4	0.36
<b>O9.</b> Escaso conocimiento de empresas de limpieza de hogares.	0.06	4	0.24
<b>O10.</b> Informalidad de nuestra competencia directa no estructurada (la señora de limpieza).	0.10	4	0.40
<b>O11.</b> Desconfianza de nuestro mercado potencial respecto de los servicios sustitutos que ofrece el mercado.	0.09	3	0.27
<b>O12.</b> Gran cantidad y variedad de proveedores de insumos de limpieza.	0.04	4	0.16
<b>Amenazas</b>			
<b>A3.</b> Paradigma de las personas de asociar al personal de limpieza de hogares con la deshonestidad.	0.20	3	0.60
<b>A8.</b> Preferencia del cliente por el producto sustituto.	0.05	2	0.10
<b>A9.</b> Barreda de ingreso por temas de privacidad e intimidad del hogar.	0.16	3	0.48
<b>Total</b>			<b>3.40</b>

Elaboración propia.

Después de aplicada la herramienta podemos apreciar que el puntaje obtenido fue de 3.40 por lo que la empresa se encuentra preparada para hacerle frente al ambiente externo.

Dentro de las oportunidades más resaltantes podemos mencionar al incremento de la tasa de empleo y del promedio de ingresos de nuestros clientes, lo que se traduce en un mayor poder adquisitivo de estos, de manera que permita que puedan obtener servicios como el que la empresa propuesta ofrece y también la necesidad latente del servicio de limpieza de hogares que actualmente se presenta en la ciudad de Arequipa y la informalidad de nuestra competencia directa no estructurada (la señora de limpieza).

Asimismo la amenaza más importante para la empresa es nuestra competencia directa no estructurada –*Las Señoras de la Limpieza*-, las cuales si bien brindan un servicio empírico y algunas veces inseguro, este posee un costo competitivo con el de CASA BELLA, por lo que será necesario minimizar esta amenaza con nuestras oportunidades y fortalezas de manera que las personas prefieran un servicio aparentemente más costoso pero que le ofrece más beneficios que los de la competencia.

Otra amenaza a considerar es el paradigma de las personas de asociar al personal de limpieza de hogares con la deshonestidad, por lo que será necesario prestar la atención necesaria sobre la amenaza mencionada al momento de establecer las estrategias del

negocio, ya que tendríamos que aprovechar las oportunidades y fortalezas para hacerle frente a esta amenaza.

**Gráfico N° 6.3: Análisis interno**



Elaboración propia.

El análisis interno de la empresa, comprende todos aquellos aspectos sobre los cuales podemos influenciar y que son parte de nuestra organización, siendo así, hemos evaluado los siguientes aspectos:

#### **Análisis de la gerencia:**

La empresa deberá contar con un Gerente capacitado en el manejo de empresas especializadas en brindar servicios, debe estar altamente motivado y comprometido con los resultados de la empresa, teniendo claro los objetivos y planes a corto, mediano y largo plazo.

Además deberá ser una persona que tenga habilidades de liderazgo que permita fortalecer un buen clima laboral y resolución de problemas.

Por otro lado, el Gerente será la persona que solucionará los problemas con los clientes en última instancia, de esta manera, en caso de alguna contingencia que no pudiera resolver el supervisor de limpieza, será el Gerente Administrativo quien atenderá las inquietudes de nuestros clientes, brindando de esta manera una cercanía entre empresa y cliente.

**Cuadro N° 6.12: Análisis de la Gerencia**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F1.</b> Gerente altamente capacitado y comprometido con el negocio y los resultados del mismo.</li> <li>• <b>F2.</b> Comunicación constante entre el gerente y los colaboradores.</li> <li>• <b>F3.</b> Gerente es la persona que se comunica directamente con el cliente en caso de algún inconveniente.</li> </ul>	

Elaboración propia.

### **Análisis de las finanzas:**

Nuestros servicios prestados serán pagados en efectivo o mediante algún medio electrónico en el momento que son brindados, generando liquidez inmediata a la empresa; por otro lado, se va a trabajar con una política de reinversión de utilidades

de manera que el negocio pueda crecer sosteniblemente en los primeros años de creación.

Es necesario indicar que en el inicio del negocio, existirá una alta dependencia financiera de los accionistas o terceros como entidades financieras, para poder sustentar las actividades hasta alcanzar un punto de equilibrio.

Siendo que nuestro mercado objetivo son personas de los niveles socio económico A y B, consideramos que el pago del servicio ofrecido se realizará en forma oportuna.

**Cuadro N° 6.13: Análisis de las Finanzas**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>F4.</b> Liquidez inmediata por la forma de pago del servicio brindado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>D1.</b> Empresa en formación por lo que no cuenta con historial crediticio que le permita acceder a créditos a bajo costo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>F5.</b> Variedad de formas de pago por el servicio (efectivo o tarjeta).</li></ul>	

Elaboración propia.

### **Análisis de Marketing:**

La empresa se lanzará al mercado buscando posicionarse como líder en el mercado de limpieza especializada de hogares, usando la comunicación “boca a boca” y publicidad mediante redes

sociales, buscando ser la primera opción de los arequipeños cuando piensan en un servicio de limpieza de viviendas de calidad y seguro. Aprovechando que el público al que estamos dirigidos no conoce a las empresas competidoras o se encuentran “rehenes” del servicio ofrecido por “Las Señoras de Limpieza”. Del mismo modo, la imagen de nuestro servicio será siempre seguridad y calidad, buscando romper el paradigma del cliente sobre la desconfianza en el personal de limpieza.

**Cuadro N° 6.14: Análisis de Marketing**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F6.</b> Capacidad de acceso a canales económicos para la difusión de nuestro servicio.</li> <li>• <b>F7.</b> Existencia de política de marketing que logrará la lealtad del cliente al ofrecer un servicio de calidad y seguro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D2.</b> Al ser una empresa que recién empieza, contamos con un plan de marketing ajustado a la capacidad financiera inicial de la empresa.</li> </ul>

Elaboración propia.

### **Análisis de las Ventas:**

“CASA BELLA” ofrece un servicio especializado de limpieza, siendo sus características más importantes: la calidad y la seguridad; siendo esto así, consideramos que nuestros operarios

de limpieza son nuestros vendedores directos, toda vez que, son estas personas quienes estarán en permanente contacto con nuestros clientes; por lo tanto, estos estarán siempre impecables – *dentro de la medida de lo posible, por el tipo de trabajo realizado-*, ofrecerán un trato cortes, y un trabajo honesto y de calidad ; de manera que, generen una buena imagen de la empresa y del servicio brindado, lo que va a generar un incremento en el número de ventas, por las recomendaciones “boca a boca”.

Asimismo contamos con un seguro contra la deshonestidad, en caso que alguno de nuestros colaboradores cometa algún acto ilícito – *hurto o robo-* en contra de nuestros clientes al momento que realiza la limpieza de sus viviendas, por lo tanto, esta seguridad brindada por la empresa, influirá también de manera positiva en el número de ventas.

**Cuadro N° 6.15: Análisis de las Ventas**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F8.</b> Buena imagen del operario de limpieza, de manera que impacte positivamente en el número de ventas.</li> <li>• <b>F9.</b> Contar con un seguro contra la deshonestidad, de manera que la seguridad brindada por este, impacte en el número de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D3.</b> Al ser una empresa nueva, no contamos con personal dedicado de forma exclusiva a impulsar las ventas.</li> </ul>

Elaboración propia.

### **Análisis de operaciones y logística:**

Se contará con una base de datos de todos nuestros clientes, de manera que tengamos una capacidad de respuesta oportuna, puesto que tenemos registrado el tipo de limpieza requerido por nuestros clientes y los insumos que deben utilizarse de acuerdo a la exigencia de los mismos.

Asimismo, se contará con un almacén de insumos de limpieza con artículos de alta rotación y se realizarán alianzas estratégicas con nuestros proveedores de manera que tengamos la menor cantidad de inventario en nuestros almacenes, pero al mismo tiempo la disponibilidad de los mismos por parte del proveedor.

**Cuadro N° 6.16: Análisis de operaciones y logística**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>F10.</b> Gran capacidad de respuesta.</li><li>• <b>F11.</b> Administración de una base de datos de nuestros clientes.</li><li>• <b>F12.</b> Personal encargado de almacén, capacitado en el manejo del mismo.</li></ul>	

Elaboración propia.

### **Análisis de Recursos Humanos:**

Se contará con un personal capacitado en el servicio de limpieza, el cual será seleccionado bajo un proceso estructurado para evitar problemas de deshonestidad, falta de cortesía, y calidad del servicio. Será capacitado no sólo en la tarea de limpieza, sino

también en el trato con las personas, toda vez que, estos trabajadores son la parte de la organización que tiene contacto con el cliente, por lo tanto, son nuestra carta de presentación.

Por otro lado es importante mencionar que nuestros trabajadores ejecutarán protocolos de limpieza y comportamiento, de manera que se mantenga un estándar de calidad en el servicio prestado.

**Cuadro N° 6.17: Análisis de los Recursos Humanos**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F13.</b> Personal de limpieza altamente capacitado.</li> <li>• <b>F14.</b> Personal estrictamente seleccionado, teniendo como aspecto medular sus antecedentes para evitar problema de deshonestidad.</li> <li>• <b>F15.</b> Personal de limpieza cortés y aseado.</li> <li>• <b>F16.</b> Régimen laboral económico, pero a la vez se ofrecerá todos los beneficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D4.</b> Personal dedicado al rubro de limpieza “engreído” y exigente.</li> </ul>

Elaboración propia.

### **Análisis de Sistemas y Procesos:**

La empresa contará con un sistema de respuesta inmediata a la solicitud de cada uno de nuestros clientes, de manera que podamos atender el servicio en el momento que el cliente lo

solicite o en el menor tiempo que sea posible. (Protocolos de atención).

**Cuadro N° 6.18: Análisis de Sistemas y Procesos**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F17.</b> Respuesta inmediata.</li> </ul>	

Elaboración propia.

**Análisis de los sistemas de seguridad para nuestros clientes:**

En la empresa existirán protocolos de seguridad los cuales forman parte de la cultura de la empresa; ningún trabajador puede apropiarse de objeto alguno de las viviendas de nuestros clientes, debe manipular cada objeto con sumo cuidado y está totalmente prohibido de filtrar cualquier tipo de información respecto de nuestros clientes o sus hogares.

Además la empresa ofrecerá un seguro contra la deshonestidad, en caso de que alguno de nuestros trabajadores cometa actos ilícitos; de esta manera se brindará la mayor protección posible a nuestros clientes.

**Cuadro N° 6.19: Análisis de sistemas de seguridad para nuestros clientes**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F18.</b> Ofrecemos un seguro contra la deshonestidad.</li> </ul>	

Elaboración propia.

### **Consolidado de Fortalezas:**

- **F1.** Gerente altamente capacitado y comprometido con el negocio y los resultados del mismo.
- **F2.** Comunicación constante entre el gerente y los colaboradores.
- **F3.** Gerente es la persona que se comunica directamente con el cliente en caso de algún inconveniente.
- **F4.** Liquidación inmediata por la forma de pago del servicio brindado.
- **F5.** Variedad de formas de pago por el servicio (efectivo o tarjeta).
- **F6.** Capacidad de acceso a canales económicos para la difusión de nuestro servicio.
- **F7.** Existencia de política de marketing que logrará la lealtad del cliente por ofrecer un servicio de calidad y seguro.
- **F8.** Buena imagen del operario de limpieza, de manera que impacte positivamente en el número de ventas.
- **F9.** Contar con un seguro contra la deshonestidad, de manera que la seguridad brindada por este, impacte en el número de ventas.
- **F10.** Gran capacidad de respuesta.
- **F11.** Administración de una base de datos de nuestros clientes.
- **F12.** Personal encargado de almacén capacitado en el manejo del mismo.
- **F13.** Personal de limpieza altamente capacitado.

- **F14.** Personal estrictamente seleccionado, teniendo como aspecto medular sus antecedentes para evitar problema de deshonestidad.
- **F15.** Personal de limpieza cortés y aseado.
- **F16.** Régimen laboral económico, pero a la vez se ofrecerá todos los beneficios.
- **F17.** Respuesta inmediata.
- **F18.** Ofrecemos un seguro contra la deshonestidad.

#### **Consolidado de debilidades:**

- **D1.** Empresa en formación por lo que no cuenta con historial crediticio que le permita acceder a créditos a bajo costo.
- **D2.** Al ser una empresa que recién empieza, contamos con un plan de marketing ajustado a la capacidad financiera inicial de la empresa.
- **D3.** Al ser una empresa nueva, no contamos con personal dedicado de forma exclusiva a impulsar las ventas.
- **D4.** Personal dedicado al rubro de limpieza “engreído” y exigente.

#### **Matriz de Ventajas Competitivas Sostenibles:**

Una vez identificadas las fortalezas de la empresa fue necesario determinar cuáles de estas eran realmente valiosas, para tal fin utilizamos una matriz de ventajas competitivas sostenibles, en la cual colocamos todas las fortalezas encontradas y procedimos a analizar cada una de ellas con las siguientes preguntas:

- ¿Es valiosa?
- ¿Es rara?

- ¿Es difícil de imitar?
- ¿Es insustituible?
- ¿Es una competencia nuclear?

Después de dar respuesta a cada una de estas preguntas, podemos determinar si se trata de:

- Ventaja Competitiva Sostenible → Ventaja que únicamente la empresa posee y que es difícil de imitar.
- Ventaja Competitiva Temporal → Ventaja poseída por la empresa pero fácil de copiar por la competencia.
- Paridad Competitiva → Ventaja Competitiva compartida con la competencia.

A continuación presentamos los resultados:

**Cuadro N° 6.20: Cuadro de Matriz de Ventajas Competitivas**

Matriz de ventajas competitivas						
Capacidades / Fortalezas	¿Valioso?	¿Raro?	¿Difícil de Imitar?	¿Insustituible?	¿Competencia Nuclear?	Ventaja competitiva
<b>F1.</b> Gerente altamente capacitado y comprometido con el negocio y los resultados del mismo.	SI	NO	NO	NO	SI	PARIEDAD COMPETITIVA
<b>F2.</b> Comunicación constante entre el gerente y los colaboradores.	SI	NO	NO	NO	SI	PARIEDAD COMPETITIVA
<b>F3.</b> Gerente es la persona que se comunica directamente con el cliente en caso de algún inconveniente.	SI	SI	SI	NO	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Continúa...

...viene

**Cuadro N° 6.21: Cuadro de Matriz de Ventajas Competitivas**

<b>F4.</b> Liquidez inmediata por la forma de pago del servicio brindado.	SI	NO	NO	NO	NO	PARIEDAD COMPETITIVA
<b>F5.</b> Variedad de formas de pago por el servicio (efectivo o tarjeta).	SI	SI	NO	NO	NO	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
<b>F6.</b> Capacidad de acceso a canales económicos para la difusión de nuestro servicio.	SI	NO	NO	NO	NO	PARIEDAD COMPETITIVA
<b>F7.</b> Existencia de política de marketing que logrará la lealtad del cliente por ofrecer un servicio de calidad y seguro.	SI	SI	SI	NO	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
<b>F8.</b> Buena imagen del operario de limpieza, de manera que impacte positivamente en el número de ventas.	SI	SI	NO	NO	NO	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
<b>F9.</b> Contar con un seguro contra la deshonestidad, de manera que la seguridad brindada por este, impacte en el número de ventas, por la seguridad que brinda al cliente.	SI	SI	SI	NO	NO	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
<b>F10.</b> Gran capacidad de respuesta.	SI	NO	SI	SI	SI	PARIEDAD COMPETITIVA
<b>F11.</b> Administración de una base de datos de nuestros clientes.	SI	SI	NO	NO	SI	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
<b>F12.</b> Personal encargado de almacén capacitado en el manejo del mismo.	SI	NO	NO	NO	NO	PARIEDAD COMPETITIVA

Continúa...

...viene

**Cuadro N° 6.20: Cuadro de Matriz de Ventajas Competitivas**

<b>F13.</b> Personal de limpieza altamente capacitado.	SI	NO	NO	NO	SI	PARIEDAD COMPETITIVA
<b>F14.</b> Personal estrictamente seleccionado, teniendo como aspecto medular sus antecedentes para evitar problema de deshonestidad.	SI	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
<b>F15.</b> Personal de limpieza cortés y aseado.	SI	SI	SI	NO	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
<b>F16.</b> Régimen laboral económico, pero a la vez se ofrecerá todos los beneficios.	SI	NO	NO	NO	SI	PARIEDAD COMPETITIVA

Elaboración propia.

Como se puede apreciar, no todas las fortalezas de la empresa resultaron ventajas competitivas, por lo que para la matriz EFI únicamente consideraremos las siguientes.

#### **Fortalezas y debilidades a considerar:**

- **Fortalezas:**

- **F3. Gerente es la persona que se comunica directamente con el cliente en caso de algún inconveniente:** En nuestro estudio de mercado, al entrevistarnos con los encargados de las empresas competidoras, identificamos que la persona que soluciona los inconvenientes del trabajo, son los supervisores de limpieza, siendo el papel del gerente solamente administrativo.

- **F5. Variedad de formas de pago por el servicio (efectivo o tarjeta):** En la actualidad la única forma de pago por el servicio de limpieza es en efectivo, por lo tanto ofrecemos la posibilidad de realizar el pago correspondiente mediante medios electrónicos como las tarjetas de crédito, máxime si nuestro servicio está orientado a niveles socioeconómicos acostumbrados a realizar sus pagos mediante medios electrónicos.
- **F7. Existencia de política de marketing que logrará la lealtad del cliente por ofrecer un servicio de calidad y seguro:** Según lo analizado en el estudio de mercado, la seguridad y calidad del servicio es lo que nuestro mercado objetivo valora más en el servicio de limpieza, por lo tanto, nuestra política de marketing estará dirigida a difundir que nuestro servicio es totalmente seguro y de calidad.
- **F8. Buena imagen del operario de limpieza, de manera que impacte positivamente en el número de ventas:** Los operarios de limpieza no solo son las personas encargadas de realizar la limpieza, sino también que serán nuestros vendedores directos, los cuales deberán mantener siempre una buena imagen, no solo en su presentación sino en su trato con los clientes, de manera que serán una fuerza de ventas directa de la empresa.
- **F9. Contar con un seguro contra la deshonestidad, de manera que la seguridad brindada por este, impacte en el número de ventas, por la seguridad que brinda al cliente:** Tal como se determinó en el estudio de mercado, la seguridad es una preocupación constante de nuestros

clientes potenciales, por lo tanto, a manera de minimizar la desconfianza y generar tranquilidad en nuestros clientes, se establece la estrategia del seguro contra la deshonestidad.

- **F11. Administración de una base de datos de nuestros clientes:** De las entrevistas con los responsables de las empresas competidoras, pudimos determinar que estas no cuentan con una base de datos de sus clientes, sino que cada vez que les solicitan un servicio inspeccionan primero la vivienda a limpiar para determinar el costo del servicio; sin embargo, la empresa propuesta mantendrá una base de datos de nuestros clientes de manera que cada vez que llame un cliente solicitando un servicio, sabremos exactamente que será materia de limpieza y con qué exigencias lo requiere el cliente.
- **F14. Personal rigurosamente seleccionado, teniendo como aspecto medular sus antecedentes para evitar problema de deshonestidad:** Nuestro personal estará capacitado de manera que se minimice el riesgo de deshonestidad de los mismos. Se evaluará para su contratación, sus antecedentes penales y policiales, para seguridad tanto de la empresa como de los clientes.
- **F15. Personal de limpieza cortés y aseado:** Usualmente el personal dedicado a la limpieza de hogares no es cuidadoso con su aspecto personal, situación que incomoda a nuestros clientes potenciales, tal como lo refirieron en los Focus Groups realizados, por lo tanto, los operarios de limpieza de la empresa propuesta deberán ser sumamente cuidadosos con su aspecto y aseo personal,

además deberán comunicarse con el cliente de manera muy cortés y con un lenguaje adecuado.

- **Debilidades:**

- **D1. Empresa en formación por lo que no cuenta con historial crediticio que le permita acceder a créditos a bajo costo:** Si bien podemos acceder a un crédito, siendo una empresa nueva, es difícil poder acceder a un préstamo con una tasa baja de interés debido al riesgo de ser una empresa en formación.
- **D2. Al ser una empresa que recién empieza, contamos con un plan de marketing ajustado a la capacidad financiera inicial de la empresa:** Como se puede apreciar en los estados financieros de la empresa, contamos con un presupuesto limitado para los planes de marketing, toda vez que, no podemos invertir demasiado en este rubro del negocio hasta que se alcance un punto en el cual nuestros ingresos se vuelvan más interesantes, por lo que será necesario que nuestro plan de marketing sea lo más eficiente y eficaz posible, para poder cumplir con nuestros objetivos.
- **D3. Al ser una empresa nueva, no contamos con personal dedicado de forma exclusiva a impulsar las ventas:** Al ser una empresa que recién empieza, es necesario que definamos cuales son los puestos relevantes para contratación de personal al inicio de operaciones, de manera que evitemos gastos innecesarios, por lo tanto no

tenemos personal dedicado de forma exclusiva a la venta de nuestro servicio.

- **D4. Personal dedicado al rubro de limpieza “engreído” y exigente:** Tal como los expertos lo señalaron en las entrevistas, el personal dedicado al rubro de limpieza es difícil de conseguir y los pocos que se encuentra son bastante exigentes sobre sus derechos laborales y tipos de contrato, teniendo en cuenta que la competencia desnaturaliza sus contratos de trabajo, por lo que tendremos que generar una imagen de formalidad para que los trabajadores de este rubro puedan vernos como una mejor opción donde trabajar.

#### **Matriz de evaluación de factores internos - EFI**

Una vez analizado el entorno externo de la empresa, a fin de determinar las condiciones de la empresa para aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, procedimos a realizar la matriz EFI, donde se evalúan las fortalezas y debilidades.

Se realizó un filtro del total de fortalezas, y aquellas más trascendentales se incluyeron en la matriz de ventajas competitivas sostenibles mencionada en el punto anterior. Se consideró todas las debilidades identificadas para establecer las estrategias a fin de hacerle frente a todas o a la gran mayoría de estas; de esta forma identificadas las fortalezas y debilidades, se les otorgó un peso a cada una de ellas, cuya sumatoria es la unidad (1), y se estableció una calificación del 1 al 4, donde 1 significa que la empresa no está preparada para aprovechar o

afrontar sus fortalezas o debilidades y 4 significa que la empresa si está preparada para tal fin; a continuación presentamos los resultados:

**Tabla N° 6.3: Evaluación de Factores Internos**

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>F3.</b> Gerente es la persona que se comunica directamente con el cliente en caso de algún inconveniente.	0.15	4	0.60
<b>F5.</b> Variedad de formas de pago por el servicio (efectivo o tarjeta).	0.06	4	0.24
<b>F7.</b> Existencia de política de marketing que logrará la lealtad del cliente por ofrecer un servicio de calidad y seguro.	0.08	4	0.32
<b>F8.</b> Buena imagen del operario de limpieza, de manera que impacte positivamente en el número de ventas.	0.10	4	0.40
<b>F9.</b> Contar con un seguro contra la deshonestidad, de manera que la seguridad brindada por este, impacte en el número de ventas, por la seguridad que brinda al cliente.	0.11	4	0.44
<b>F11.</b> Administración de una base de datos de nuestros clientes.	0.07	4	0.28
<b>F14.</b> Personal estrictamente seleccionado, teniendo como aspecto medular sus antecedentes para evitar problema de deshonestidad.	0.09	4	0.36

Continúa...

...viene

**Tabla N° 6.3: Evaluación de Factores Internos**

<b>F15.</b> Personal de limpieza cortés y aseado.	0.09	4	0.36
<b>Debilidades</b>			
<b>D1.</b> Empresa en formación por lo que no cuenta con historial crediticio que le permita acceder a créditos a bajo costo.	0.05	2	0.10
<b>D2.</b> Al ser una empresa que recién empieza, contamos con un plan de marketing ajustado a la capacidad financiera inicial de la empresa.	0.05	2	0.10
<b>D3.</b> Al ser una empresa nueva, no contamos con personal dedicado de forma exclusiva a impulsar las ventas.	0.10	2	0.20
<b>D4.</b> Personal dedicado al rubro de limpieza “engreído” y exigente.	0.05	2	0.10
<b>Total</b>	1.00		3.50

Elaboración propia.

Después de evaluar cada una de las fortalezas y debilidades, pudimos apreciar que hay algunas que se destacan del grupo, por ejemplo, de la reunión con expertos descubrimos que en las empresas de limpieza, son los supervisores o los mismos colaboradores quienes tienen el contacto con el cliente; sin embargo, los gerentes de estas empresas desempeñan un papel en el cual no tienen contacto alguno con el cliente, a diferencia de lo que proponemos ya que tendremos como una fortaleza y una ventaja competitiva, la cercanía del Gerente con el cliente, de manera que esto genere además de un vínculo entre la empresa y nuestro mercado, una sensación de seguridad por parte del

cliente. Asimismo, del análisis de mercado realizado en el capítulo IV, se determinó que una de las preocupaciones de nuestro mercado potencial está referido al operario de limpieza; toda vez que, no pueden dejar ingresar a sus viviendas a un desconocido, siendo esto así fue necesario que la política de selección de personal este orientada no solo a conseguir trabajadores con experiencia en el rubro de limpieza, sino también, personas honestas y de buenas costumbres; pero de manera adicional, ofreceremos un seguro en caso de deshonestidad de nuestros trabajadores, para de esta manera romper el paradigma que tiene la gran mayoría de clientes respecto a las personas que se dedican a la limpieza de hogares, siendo esta otra ventaja competitiva de la empresa propuesta.

Por otro lado, no podemos dejar de mencionar la debilidad más notoria; es decir, que el personal que se dedica a la actividad de la limpieza es “engreído” y exigente, por lo que se deberá prestar atención a la debilidad mencionada al momento de establecer las estrategias del negocio, de manera que se utilicen las oportunidades y fortalezas para poder disminuir el impacto de esta debilidad en el negocio.

Una vez aplicada la matriz EFI, se obtuvo un puntaje superior a 3, por lo que se puede concluir que la empresa está lo suficientemente preparada para aprovechar sus fortalezas y hacerle frente a sus debilidades.

**Cuadro N° 6.221: Análisis FODA de "CASA BELLA"**

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F3. Gerente es la persona que se comunica directamente con el cliente en caso de algún inconveniente.	D1. Empresa en formación por lo que no cuenta con historial crediticio que le permita acceder a créditos a bajo costo.
	F5. Variedad de formas de pago por el servicio (efectivo o tarjeta).	D2. Al ser una empresa que recién empieza, contamos con un plan de marketing ajustado a la capacidad financiera inicial de la empresa.
	F7. Existencia de política de marketing que logrará la lealtad del cliente por ofrecer un servicio de calidad y seguro.	D3. Al ser una empresa nueva, no contamos con personal dedicado de forma exclusiva a impulsar las ventas
	F8. Buena imagen del operario de limpieza, de manera que impacte positivamente en el número de ventas.	D4. Personal dedicado al rubro de limpieza "engreído" y exigente.
	F9. Contar con un seguro de deshonestidad, de manera que la seguridad brindada por este, impacte en el número de ventas, por la seguridad que	
	F11. Administración de una base de datos de nuestros clientes.	
F14. Personal estrictamente seleccionado, teniendo como aspecto medular sus antecedentes para evitar problema de deshonestidad.		
F15. Personal de limpieza cortés y aseado.		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O3. Incremento de la tasa de empleo y del promedio de ingresos de nuestros clientes	<p>1.- A travez de la buena imagen de nuestros operarios de limpieza y el seguro de deshonestidad ofrecido, fortaleceremos la imagen de seriedad, seguridad y calidad de la empresa y el servicio brindado. <b>(F8, F9, O2, O10, O11).</b></p> <p>2.- A travez de nuestra politica de marketing, difundiremos nuestro servicio de limpieza atendiendo la necesidad latente identificada, de esta forma iremos mas alla del "boca a boca" -<i>medio de difusión utilizado por la competencia directa no estructurada (las señoras de limpieza).</i> <b>(F7, O4, O9, O10).</b></p> <p>3.- Nuestro personal estrictamente seleccionado (antecedentes penales, policiales, etc.), reforzará el concepto de seguridad del servicio, aspecto que no es considerado por nuestra competencia y productos sustitutos. <b>(F14, O10, O11).</b></p>	<p>4.- Existiendo una necsidad latente del servicio de limpieza, nuestro maketing inicial, pese a ser ajustado a las condiciones financieras de la empresa, podremos alcanzar el mercado objetivo propuesto, teniendo en cuenta la escaza publicidad de nuestra competencia. <b>(O4, D2, O9, O10)</b></p>
O4. Necesidad latente del servicio de limpieza de hogares.		
O7. Tendencias en la sociedad por temas ecológicos y conservacionistas del medio ambiente.		
O8. Solo existen 4 competidores directos.		
O9. Escaso conocimiento de empresas de limpieza de hogares.		
O10. Informalidad de nuestra competencia directa no estructurada (la señora de limpieza).		
O11. Desconfianza de nuestro mercado potencial respecto de los servicios sustitutos que ofrece el mercado.		
O12. Gran cantidad y variedad de proveedores de insumos de limpieza.		

Continúa...

...viene

**Cuadro N° 6.21: Análisis FODA de "CASA BELLA"**

FODA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p><b>F3.</b> Gerente es la persona que se comunica directamente con el cliente en caso de algún inconveniente.</p> <p><b>F5.</b> Variedad de formas de pago por el servicio (efectivo o tarjeta).</p> <p><b>F7.</b> Existencia de política de marketing que logrará la lealtad del cliente por ofrecer un servicio de calidad y seguro.</p> <p><b>F8.</b> Buena imagen del operario de limpieza, de manera que impacte positivamente en el número de ventas.</p> <p><b>F9.</b> Contar con un seguro de deshonestidad, de manera que la seguridad brindada por este, impacte en el número de ventas, por la seguridad que brinda al cliente.</p> <p><b>F11.</b> Administración de una base de datos de nuestros clientes.</p> <p><b>F14.</b> Personal estrictamente seleccionado, teniendo como aspecto medular sus antecedentes para evitar problema de deshonestidad</p> <p><b>F15.</b> Personal de limpieza cortés y aseado.</p>	<p><b>D2.</b> Empresa en formación por lo que no cuenta con historial crediticio que le permita acceder a créditos a bajo costo.</p> <p><b>D3.</b> Al ser una empresa que recién empieza, se dará preferencia a medios de comunicación económicos, dejando de lado planes de marketing más costosos.</p> <p><b>D4.</b> Personal dedicado al rubro de limpieza "engreído" y exigente.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)	
<p><b>A3.</b> Paradigma de las personas de asociar al personal de limpieza de hogares con la deshonestidad.</p> <p><b>A8.</b> Preferencia del cliente por el producto sustituto.</p> <p><b>A9.</b> Barrera de ingreso por temas de privacidad e intimidad del hogar.</p>	<p><b>5.-</b> contando con un personal estrictamente seleccionado que cumple protocolos de calidad y servicio fortalecido con un seguro de deshonestidad; mitigará el paradigma de falta de honestidad y seguridad del personal dedicado a la limpieza de hogares; diferenciandonos de esta manera de la competencia y productos sustitutos. (<b>A3, A8, A9, F9, F14, F15</b>).</p>	<p><b>6.-</b> usar de manera mas efectiva posible los canales economicos de comunicación, a fin de transmitir una imagen de calidad y seguridad de la empresa, para poder acceder a nuestro mercado objetivo, lo mas pronto posible y buscar su lealtad. (<b>D3, A9</b>)</p>	

Elaboración propia.

## Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de la empresa “CASA BELLA”

“La matriz PEYEA es una de las matrices más utilizadas en la planificación estratégica de las organizaciones, ya que ofrece a los analistas las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la organización.

Es una herramienta para definir estrategias, la cual está formada por cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.”<sup>34</sup>

**Tabla N° 6.4: Matriz PEYEA de “Casa Bella”**

<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>	<b>0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6</b>		
Solvencia	Baja	Alta	4
Apalancamiento	Bajo	Alto	4
Liquidez	Baja	Alta	5
Capital de trabajo	Bajo	Alto	5
Riesgos implícitos del negocio	Alto	Bajo	3
Flujos de efectivo	Bajo	Alto	4
Retorno de la inversión	Bajo	Alto	5
<b>TOTAL</b>			30/7 4.2
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	<b>0—1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6</b>		
Abundancia y diversidad de insumos y proveedores.	Baja	Alta	5

Continúa...

<sup>34</sup> D'ALESSIO IPINZA, Fernando A. *El Proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia*. 8ª ed. México. Pearson, 2008.

...viene

**Tabla N° 6.4: Matriz PEYEA de “CASA BELLA”**

Potencial de crecimiento	Bajo	Alto	5
Conocimientos tecnológicos	Bajo	Alto	3
Potencial de utilidades	Bajo	Alto	4
Utilización de recursos	Bajo	Alto	2
Intensidad de capital	Baja	Alta	4
Facilidad para entrar al mercado	Bajo	Alto	3
<b>TOTAL</b>			26/7 3.7
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>	<b>0—1—2—3—4—5—6</b>		
Cambios tecnológicos	Alto	Bajo	3
Tasa de inflación	Alta	Baja	6
Variabilidad de la demanda	Alta	Baja	4
Barreras para ingresar al mercado	Bajo	Alto	3
Rivalidad /Presión competitiva	Alta	Baja	4
Rango de precios de productos competitivos	Alto	Bajo	3
<b>TOTAL</b>			23/6 3.8 3.8-6= - 2.2
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	<b>0—1—2—3—4—5—6</b>		
Participación en el mercado.	Bajo	Alto	3
Calidad del servicio	Bajo	Alto	5
Ciclo de vida del producto	Alto	Bajo	3
Lealtad de los clientes	Baja	Alta	3
Conocimientos tecnológicos	Bajo	Alto	5
Control sobre proveedores	Bajo	Alto	4

Continúa...

...viene

**Tabla N° 6.4: Matriz PEYEA de “CASA BELLA”**

Utilización de la capacidad de la competencia	Baja	Alta	5
<b>TOTAL</b>			28 /7 4 4-6=-2

Elaboración propia

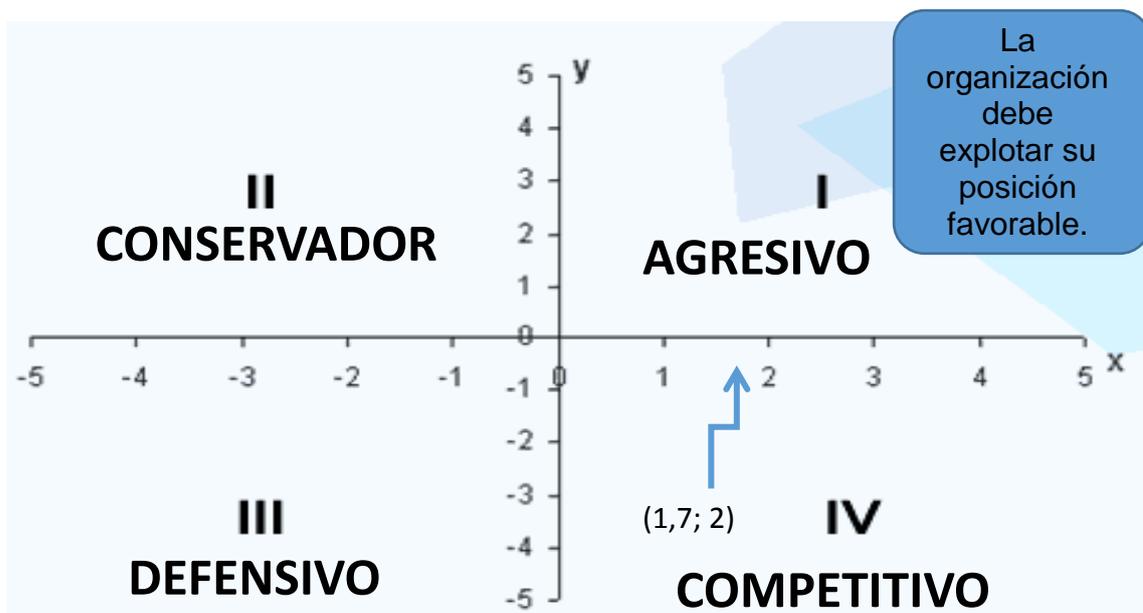
**Tabla N° 6.5: Conclusión de “CASA BELLA”**

<b>Promedio de VC</b> $28 /7 = 4$ $4-6=-2$	<b>Promedio de FF</b> $30 /7 = 4.2$
<b>Promedio de EA</b> $23/6 = 3.8$ $3.8-6= -2.2$	<b>Promedio de FI</b> $26/7 = 3.7$

**EJE X: VC + FI = (-2)+ 3.7 = 1.7**

**EJE Y: FF +EA = 4.2 + (-2.2) = 2**

**Figura N° 6.3: Estrategia “Casa Bella”**



## **ESTRATEGIAS AGRESIVAS**

### **Matriz FODA**

Una vez realizado el análisis externo e interno, es necesario realizar una matriz FODA, con la finalidad de poder determinar las estrategias del negocio de acuerdo a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

#### **Estrategias del negocio:**

Después de realizada la matriz FODA, presentamos las siguientes estrategias las cuales se relacionan con el cuadrante Agresivo de la Matriz PEYEA, siendo la estrategia acorde con el Presente Plan de Negocios la de Penetración de Mercado:

- 1.** A través de la buena imagen de nuestros operarios de limpieza y el seguro contra la deshonestidad ofrecido, fortaleceremos la imagen de seriedad, seguridad y calidad de la empresa y el servicio brindado. **(F8, F9, O10, O11).**
- 2.** A través de nuestra política de marketing, difundiremos nuestro servicio de limpieza atendiendo la necesidad latente identificada, de esta forma iremos más allá del "boca a boca" - medio de difusión utilizado por la competencia directa no estructurada (Las "Señoras de Limpieza"). **(F7, O4, O9, O10).**
- 3.** Nuestro personal estrictamente seleccionado (antecedentes penales, policiales, etc.), reforzará el concepto de seguridad del servicio, aspecto que no es considerado por nuestra competencia y productos sustitutos. **(F14, O10, O11).**

4. Existiendo una necesidad latente del servicio de limpieza, nuestro marketing inicial, pese a ser ajustado a las condiciones financieras de la empresa, podremos alcanzar el mercado objetivo propuesto, teniendo en cuenta la escasa publicidad de nuestra competencia. **(O4, D2, O9, O10)**
5. Contando con un personal estrictamente seleccionado que cumple protocolos de calidad y servicio fortalecido con un seguro contra la deshonestidad; mitigará el paradigma de falta de honestidad y seguridad del personal dedicado a la limpieza de hogares; diferenciándonos de esta manera de la competencia y productos sustitutos. **(A3, A8, A9, F9, F14, F15).**
6. Usar de manera más efectiva los canales económicos de comunicación, a fin de transmitir una imagen de calidad y seguridad de la empresa, para poder acceder a nuestro mercado objetivo, lo más pronto posible y buscar su lealtad. **(D3, A9).**

### **6.3 Determinación de las ventajas competitivas críticas:**

Para poder identificar las ventajas competitivas de la empresa propuesta, se realizó un análisis del ambiente interno analizando distintos factores como son: la gerencia, las finanzas, el marketing, las operaciones, los recursos humanos, entre otras áreas del negocio, de manera que después de analizada en su integridad la empresa, se puedan identificar las fortalezas que tenemos en cada una de las áreas materia de análisis; una vez identificadas las fortalezas, estas se insertaron en una matriz de

ventajas competitivas, para determinar cuáles de estas son ventajas competitivas sostenibles, ventajas competitivas temporales o paridades competitivas, tal como se puede apreciar en el análisis interno desarrollado anteriormente.

Una vez aplicada la herramienta descrita en el punto anterior- *la misma que se encuentra desarrollada en el apartado destinado al análisis interno-*; se identificó las siguientes ventajas competitivas de la empresa propuesta:

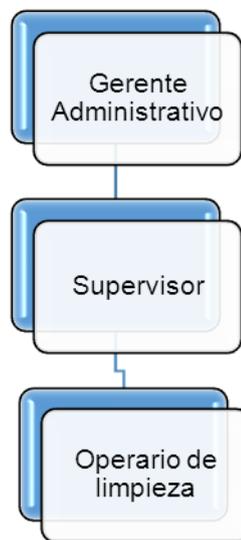
- Gerente es la persona que se comunica directamente con el cliente en caso de algún inconveniente.
- Variedad de formas de pago por el servicio (efectivo o tarjeta).
- Existencia de política de marketing que logrará la lealtad del cliente por ofrecer un servicio de calidad y seguro.
- Buena imagen del operario de limpieza, de manera que impacte positivamente en el número de ventas.
- Contar con un seguro contra la deshonestidad, de manera que la seguridad brindada por este, impacte en el número de ventas, por la seguridad que brinda al cliente.
- Administración de una base de datos de nuestros clientes.
- Personal estrictamente seleccionado, teniendo como aspecto medular sus antecedentes para evitar problema de deshonestidad.
- Personal de limpieza cortés y correctamente presentado.

## 6.4 Diseño de la estructura organizacional deseada:

Presentamos el esquema organizacional que definirá el nivel jerárquico de acuerdo a las responsabilidades asumidas por cada puesto.

Esta estructura regulará la relación laboral e identificará a los colaboradores, sus funciones y tareas.

**Gráfico N° 6.4: Estructura Organizativa "CASA BELLA"**



Elaboración propia

## 6.5 Diseño de los perfiles puestos claves

**Perfil:** Gerente Administrativo

**Objetivo del puesto:**

Dirige y administra la empresa, toma decisiones de orden de planeación y comercial. Busca nuevos mercados y servicios, atendiendo el Servicio al Cliente.

**Naturaleza del puesto:**

- Rol en el proceso estratégico de la Institución:  
Táctico Operativo.
- Rol jerárquico:  
Gerente.
- Grado académico:  
Profesional titulado en Contabilidad, Administración, Ingeniería Industrial, Economía o carreras afines, de preferencia con Maestría en Administración de Negocios, Operaciones o afines.

**Dependencia y relaciones organizativas:**

- Depende de:  
Accionistas.
- Reporta a:  
Accionistas.
- Dirige y supervisa a:  
Supervisor.
- Mantiene comunicación y coordinación interna con:  
Accionistas y aquellos que sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- Mantiene comunicación y coordinación externa con:  
Clientes y aquellos que por la naturaleza de su gestión sean necesarios.

**Condiciones organizacionales y ambientales:**

- Grado de esfuerzo físico:  
Trabajo leve / poco esfuerzo físico.

- Condiciones ambientales de trabajo:  
Trabajo en Oficina / acondicionada / condiciones ambientales propicias para el buen desempeño de sus funciones.
- Niveles de esfuerzo mental y de presión emocional:  
Alto / Resolución de problemas estratégicos y comerciales/  
Trabajo bajo presión / exigencia de calidad de los productos o servicios /acciones de coordinación con otras personas.

### **Condiciones operativas:**

- Jornada:  
Horario fijo establecido.  
Disponibilidad para laborar en horario extra de acuerdo a la carga laboral.
- Desplazamientos:  
Acciones laborales dentro y fuera de las oficinas.  
Disponibilidad para realizar viajes fuera de la localidad de residencia.
- Experiencia mínima requerida:  
Un año en área o puesto similar.  
2 años como Administrador.
- Grado de supervisión:  
Mínima de parte de accionistas / Capacidad de resolución de problemas previstos y derivación de problemas no previstos.

### **Perfil del Gerente Administrativo:**

#### **Actividades más resaltantes del puesto:**

- Planeación estratégica de la empresa.
- Genera los planes comerciales y de venta.

- Realiza la supervisión de todas las actividades planeadas de todas las áreas.
- Planifica y supervisa el rumbo financiero de la empresa.
- Genera los planes de marketing: Publicidad, promoción, mercados y servicios nuevos.
- Fomentar y mantener el buen clima laboral de la empresa.
- Realiza las acciones necesarias para el financiamiento externo e interno de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Resolver las quejas de los clientes.
- Recepcionar y resolver las quejas del personal.
- Contratación y coordinación con las empresas de seguros.
- Gestión de la nómina de la empresa.
- Recepción de llamadas de clientes para el registro servicios solicitados.
- Concertación del servicio: Horarios y citas del servicio.
- Supervisar la ejecución de las labores propias del local.
- Comportamiento laboral y personal en el marco de los principios de la empresa.
- Conformación y actualización de la base de información de los clientes, estableciendo una base de datos del personal con datos de ubicación, preferencias, frecuencia del servicio, quejas, etc.

**Competencias requeridas:**

- **Organizacionales:**

Innovación, adaptabilidad y flexibilidad, servicio al cliente, trabajo de equipo, orientación al logro y resultados.

**Habilidades técnicas específicas:**

- **Utilización de sistemas de cómputo e informática:**

- Procesadores de Texto: Nivel avanzado.
- Hojas de Cálculo: Nivel avanzado.
- Presentador de Diapositivas: Nivel avanzado.
- Correo Electrónico: Nivel intermedio.
- Internet: Nivel intermedio.
- Base de Datos: Nivel básico.

- **Idioma y grado de dominio:**

Inglés:

- Lee: Nivel básico.
- Escribe: Nivel básico.
- Habla: Nivel básico.

**Perfil: Supervisor**

**Objetivo del puesto:**

Garantizar el cumplimiento eficaz de la labor de los operarios de la limpieza, organizando y controlando sus labores antes y después de finalizada la atención al cliente.

**Naturaleza del puesto:**

- Rol en el proceso estratégico de la institución:  
Operativo.
- Rol jerárquico:  
Supervisor
- Línea de carrera:  
Vertical:  
Gerente Administrativo.
- Grado académico:

Técnico, bachiller, egresado en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Relaciones Industriales, Psicología u otras afines.

**Dependencia y relaciones organizativas:**

- Depende de:  
Gerente Administrativo.
- Reporta a:  
Gerente Administrativo.
- Dirige y supervisa a:  
Operarios de limpieza.
- Mantiene comunicación y coordinación interna con:  
Gerentes, Operarios y otros que sean estratégicos para el cumplimiento de sus funciones.
- Mantiene comunicación y coordinación externa con:  
Clientes y aquellos que por la naturaleza de su gestión sean necesarios.

**Condiciones organizacionales y ambientales:**

- Nivel de esfuerzo físico:  
Trabajo medio/ requiere un nivel medio de esfuerzo físico.
- Condiciones ambientales de trabajo:  
Trabajo dentro y fuera de las instalaciones de la oficina y campo / espacio acondicionado / condiciones ambientales propicias para el desempeño de sus funciones.
- Niveles de esfuerzo mental y de presión emocional:

Esperados, solución de problemas rutinarios / Trabajo bajo presión de tiempo / estándar establecidos de calidad de productos o servicios.

- Otros factores ocupacionales:  
Permanecen largos periodos de pie.  
Permanecen largos periodos caminando.  
Permanecen largos periodos conduciendo

**Condiciones operativas:**

- Jornada:  
Horario fijo establecido.  
Flexibilidad para laborar en horarios fuera de la jornada en ocasiones específicas.
- Desplazamientos:  
Dentro y fuera de las instalaciones de la oficina
- Experiencia mínima requerida:  
1 años en área o puesto similar.
- Nivele de supervisión:  
Supervisa resultados con plazos establecidos / Rutas de trabajo / Toma de decisión primer nivel.

**Perfil del Supervisor:**

**Actividades más resaltantes del puesto:**

- Establecer las hojas de ruta de los operarios de acuerdo a las órdenes de citas.
- Traslado de los operarios de limpieza a los domicilios y a la oficina al finalizar el servicio.
- Supervisa la asistencia del personal operario.

- Supervisa el uso correcto del uniforme de trabajo.
- Presenta al personal de limpieza con el cliente y cumple el protocolo de presentación.
- Realizar las mediciones de satisfacción del cliente aplicando encuestas de satisfacción.
- Capacita al personal en nuevas técnicas o tendencias de la limpieza.
- Capacita al personal en el uso de los insumos e instrumentos de limpieza.
- Supervisa las tareas operativas de limpieza en los domicilios de los clientes.
- Fomentar y mantener el buen clima Laboral de la empresa
- Comportamiento laboral y personal en el marco de los principios de la empresa.
- Responsable del control de stock de inventario de insumos.
- Coordinación con los proveedores: pedidos y recepción de insumos.
- Elaborar el Plan de Pedidos de Materiales.
- Control del almacén.
- Control de asistencia del personal.

**Competencias requeridas:**

- Organizacionales:  
Innovación, adaptabilidad y flexibilidad, servicio al cliente, trabajo de equipo, orientación al logro y resultados.

**Habilidades técnicas específicas:**

- Conocimiento y manejo de:
    - Procesadores de Texto: Nivel medio.
    - Hojas de Cálculo: Nivel medio.
    - Presentador de Diapositivas: Nivel avanzado.
    - Correo Electrónico: Nivel medio.
    - Internet: Nivel intermedio.
    - Base de Datos: Nivel básico.
- Otras: Licencia de conducir categoría A-II

**Perfil: Operarios de limpieza**

**Objetivo del puesto:**

Atención de las necesidades de limpieza de los hogares cumpliendo los estándares de calidad y atención al cliente.

**Naturaleza del puesto:**

- Rol en el proceso estratégico de la institución:  
Operativo.
- Rol jerárquico:  
Operario.
- Línea de carrera:  
**Vertical:**
  - Supervisor.
- Grado académico:  
Estudios secundarios completos. Con conocimientos de técnicas de limpieza y/o haber recibido cursos de “housekeeping”

**Dependencia y relaciones organizativas:**

- Depende de:  
Supervisor.
- Reporta a:  
Supervisor.
- Mantiene comunicación y coordinación interna con:  
Supervisor y aquellos que sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

**Condiciones organizacionales y ambientales:**

- Nivel de esfuerzo físico:  
Requiere alto esfuerzo físico.
- Condiciones ambientales de trabajo:  
Trabajo en los domicilios de los clientes bajo condiciones ambientales propicias para el desempeño de sus funciones.
- Otros factores ocupacionales:  
Permanecen largos periodos caminando.  
Permanecen largos periodos de pie.

**Condiciones operativas:**

- Jornada:  
Horario fijo establecido.  
Flexibilidad para laborar en horarios fuera de la jornada en ocasiones específicas.
- Desplazamientos:  
A los domicilios de los clientes y oficinas de la empresa.
- Experiencia mínima requerida:  
De preferencia 03 meses en puestos de limpieza.

**Perfil del Operario de Limpieza:**

### **Actividades más resaltantes del puesto:**

- Ejecución de los servicios de limpieza en los hogares de los clientes.
- Manejo de los artículos y utensilios de limpieza de acuerdo a los protocolos establecidos por tipo de limpieza en forma responsable y racional.
- Comportamiento laboral y personal en el marco de los principios de la empresa.
- Mantener una atención cordial con el cliente pero sin generar relaciones de cercanía.
- Cumplir con los protocolos de servicio de acuerdo al tipo de limpieza a desarrollar.
- Fomentar y mantener el buen clima Laboral de la empresa.
- Comportamiento laboral y personal en el marco de los principios de la empresa.

### **Competencias requeridas:**

- Organizacionales:  
Adaptabilidad y flexibilidad, servicio al cliente, trabajo de equipo.

### **Habilidades técnicas específicas:**

- Identificación y utilización de equipos/ artículos de limpieza:

## **6.6 Remuneraciones, compensaciones e incentivos**

### **6.6.1 Objetivo general**

Uniformizar el sistema remunerativo de acuerdo a la estructura orgánica institucional y mantener un nivel remunerativo adecuado del personal de la empresa, en concordancia con las labores desempeñadas.

### **6.6.2 Objetivos específicos**

- Determinar las remuneraciones básicas, periódicas y complementarias de los colaboradores así como cualquier otro tipo de beneficios permitidos por ley.
- Definir los parámetros para la determinación de las remuneraciones. Alentar el desempeño e incentivar la eficiencia de los colaboradores.

## **6.7 Política de recursos humanos**

**Figura N° 6.4: Equipo de recursos humanos**



Fuente : Google imágenes

Los lineamientos o política de Recursos Humanos se pueden interpretar como guías que orientan las gestiones administrativas

para conseguir los objetivos de la empresa y el desarrollo institucional.

“La política de recursos humanos de una compañía es una serie de reglas, procedimientos y lineamientos que rigen las interacciones de la compañía con sus empleados. Se desprenden del plan estratégico general de la compañía, y son usualmente desarrolladas con la participación de los mandos medios y otros empleados. El director o el departamento de recursos humanos es responsable por la compilación, el mantenimiento y la administración de las políticas de recursos humanos de una organización”<sup>35</sup>.

### **Importancia**

- La Política de Recursos Humanos es el documento donde se encuentra la información o parámetros de los diferentes procesos que involucra la gestión del personal como son: reclutamiento, selección, promociones, jubilación, compensación y entrenamiento.
- Provee un marco para el diseño y administración de los programas de desarrollo de empleados y de nuevos empleados.
- Provee una estructura que cumple con los estándares que determina la ley.

---

<sup>35</sup> BASU, Chirantan **¿Qué es una política de recursos humanos?** [en línea] [citado setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: [http://www.ehowenespanol.com/politica-recursos-humanos-info\\_205855/](http://www.ehowenespanol.com/politica-recursos-humanos-info_205855/)

## **La propuesta de valor de Recursos Humanos**

“Las funciones de recursos humanos adquieren valor no a través de la imposición de reglas y lineamientos a los empleados sino al entender lo que sus clientes internos clave piensan y necesitan. Los profesores Dave Ulrich y Wayne Brockbank de la Universidad de Michigan escribieron en un artículo de conocimiento escolar de la Escuela de Negocios de Harvard que el trabajo de recursos humanos empieza con el negocio, no con un departamento de recursos humanos. Este artículo contiene elementos de su libro llamado "La propuesta de valor de recursos humanos". Las políticas deberían ser diseñadas para invertir en prácticas de negocio que maximicen el valor y aseguren que los empleados cuenten con las habilidades necesarias para responder en el corto y largo plazo a las necesidades del mercado.<sup>36</sup>

### **6.7.1 Política de Reclutamiento**

Establecemos las siguientes fuentes de reclutamiento del personal:

- Bolsa de trabajo del Ministerio de Trabajo.
- Avisos de empleo en: mercados, centros comerciales o supermarket, lavanderías.

### **6.7.2 Política de Ingreso**

Consideramos que este proceso es trascendental para garantizar que los colaboradores a contratar cuenten con las competencias identificadas en el perfil y más aún estén alineados con los valores institucionales de tal forma que

---

<sup>36</sup> BASU, Chirantan ¿Qué es una política de recursos humanos? [en línea] [citado setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: [http://www.ehowenespanol.com/politica-recursos-humanos-info\\_205855/](http://www.ehowenespanol.com/politica-recursos-humanos-info_205855/)

garanticemos que nuestro personal sea una garantía de confiabilidad y sume al valor de seguridad y confianza como propuesta de valor para nuestros clientes.

### **Estrategias de Selección**

- Pruebas psicológicas de personalidad, a través de las cuales se identifica tendencias de comportamientos como: agresividad, hurto, engaño, etc.
- Filtros de Antecedentes: Penales y Policiales.
- Certificados de buena salud.
- Visitas domiciliarias, para conocer su círculo familiar, generando también un vínculo de cercanía con el personal.

### **6.7.3 Política de Capacitación y entrenamiento**

Siendo el entrenamiento y capacitación herramientas de gestión que fortalecen las competencias y aminora las brechas, nuestra empresa ha establecido las siguientes estrategias de capacitación y entrenamiento para el personal operativo:

#### **a. Estrategias de Entrenamiento**

- **Manejo adecuado de equipos y utensilios de limpieza**

A través de nuestros proveedores de equipos y utensilios se ejecutará el entrenamiento en el uso correcto de equipos, para optimizar el uso y eficiencia de los mismos.

Este entrenamiento será en forma semestral con los proveedores y en forma permanente a cargo del Supervisor para los casos de nuevo personal.

- **Utilización correcta de Insumos**

Este entrenamiento tiene como objetivo garantizar que nuestro personal reconozca los diferentes insumos a utilizar durante su labor diaria identificando adecuadamente su uso y espectros, evitando situaciones de mala manipulación que pueda incurrir en daños a la persona, evitar desperdicios de los mismos y daños materiales.

De igual forma que el entrenamiento de equipos, este será coordinado con los proveedores de insumos, se ejecutará en forma semestral con los proveedores y en forma permanente a cargo del Supervisor para los casos de nuevo personal.

- a. **Capacitación en Protocolos de Servicios y Atención al Cliente**

- **Protocolos de Servicio**

Nuestro personal será capacitado en forma periódica sobre los protocolos de cada uno de los servicios a ejecutar: limpieza de baños, cocina, dormitorios, etc. De tal forma que todos los servicios indistintamente de la persona que lo ejecute cumpla un solo protocolo que orientará como desarrollar las tareas

en forma más eficaz garantizando la satisfacción del cliente.

La capacitación estará a cargo del Supervisor.

- **Guía de Atención.**

Esta capacitación tiene como objetivo que el operario internalice la guía de atención al cliente, garantizando el desarrollo del proceso de limpieza bajo los estándares de calidad y atención previstos.

Este comportamiento internalizado por los colaboradores garantizará una percepción de organización, calidad y seguridad de parte de nuestros clientes.

Esta capacitación estará a cargo del Gerente Administrativo.

#### **6.7.4 Política de Seguridad y Bienestar de Personal**

Promover la calidad de vida laboral a través de acciones que promuevan un clima laboral armónico, estilos de vida saludables y condiciones seguras, serán los principios de nuestra Política de Seguridad y Bienestar de Personal.

#### **6.7.5 Política de Retención de personal de CASA BELLA**

Uno de los desafíos que tendrá casa bella es la retención de su personal, especialmente del operario de limpieza, el cual como se ha indicado anteriormente en el apartado destinado a la descripción de la competencia tienen una alta rotación en las empresas del sector. Por lo tanto la empresa propuesta

deberá de preocuparse por retener el talento humano dentro de sus filas, objetivo de gran importancia para el sostenimiento de nuestro negocio en el tiempo; siendo esto así, casa bella realizará las siguientes acciones a fin de conseguir el objetivo mencionado.

- **Política de retención:**

Nuestra política de retención del talento empieza desde el momento de la contratación de nuestro personal; como se menciona anteriormente éste pasa por una serie de filtros que garantizan que se tratan de las personas adecuadas para el puesto, tanto desde el punto de vista técnico como desde la perspectiva de su honestidad garantizando así un la prestación de un servicio de limpieza seguro y de calidad; sin embargo, al momento de reclutar al personal, será necesario además evaluar la posibilidad de rotación del mismo, de tal manera que no se contrate a una persona que pueda rotar fácilmente y que únicamente este ingresando a nuestra empresa mientras consigue un trabajo acorde a sus expectativas; sino que buscaremos personas cuyas expectativas laborales calcen con lo ofrecido por Casa Bella, con la finalidad de minimizar la tasa de rotación del personal.

- **Garantizar un buen clima laboral:**

Tal como se ha señalado anteriormente, el clima laboral dentro de la empresa es vital para los objetivos del negocio, en vista que este influye directamente sobre la satisfacción de nuestros colaboradores y consecuentemente en los

objetivos del negocio la generación de riqueza; no obstante, el clima organizacional además es sumamente importante para reducir la tasa de rotación del talento humano, manteniendo a nuestros colaboradores satisfechos dentro de la institución; siendo esto así, Casa Bella se preocupara por mantener un clima laboral favorable dentro de la empresa, el cual estará a cargo de los órganos de dirección como son el supervisor y el gerente general, en este orden de ideas, el proyecto del presente plan de negocios, como se desarrolla más ampliamente en el numeral 6.1 referido a la cultura organizacional deseada se implementará distintas estrategias destinadas a generar un clima laboral adecuado como:

- Los puestos de dirección de la empresa serán asumidos por personas con liderazgo, de modo tal que puedan realizar una adecuada gestión del clima laboral en Casa Bella.
- Condiciones adecuadas del área de trabajo como son oficinas administrativas, el almacén de insumos y el vehículo de transporte.
- Garantizaremos el respeto por parte de nuestros clientes para con nuestros operarios de limpieza, en caso de ser víctimas de maltrato los últimos de los nombrados, casa bella dejara de prestar el servicio al cliente infractor.
- Garantizaremos una comunicación óptima entre los miembros del equipo de trabajo, donde todos los trabajadores podrán hacer llegar sus sugerencias sobre los cambios que estos consideren necesarios realizar

sobre cualquier aspecto con el cual no se encuentran conformes.

- **Línea de carrera**

Si bien es cierto que la empresa propuesta en el presente plan de negocios, tiene una estructura pequeña la cual está conformada básicamente por 3 puestos (operario de limpieza, supervisor y gerente administrativo), conforme se aprecia del numeral 6.5 referido a los perfiles de puestos, dentro de Casa Bella existe línea de carrera para nuestros trabajadores, es así que, nuestros operarios de limpieza, si así lo desean y demuestran las capacidades necesarias podrán ser promovidos al puesto de supervisor, y así mismo el último de los nombrados podrá acceder al puesto de gerente administrativo de reunir las condiciones necesarias. Garantizando de esta manera que los colaboradores que permanezcan con nosotros tengan la posibilidad de ascender dentro de la institución.

- **Política de contratación:**

Conforme se señala en el numeral 2.4 destinado al análisis de nuestra competencia, en el sector de limpieza la forma más utilizada de contratación del personal es a través de contratos sujetos a modalidad, es decir, contratos temporales, de modo tal que cuando la empresa desea desvincular a su personal aplican la no renovación de contratos, no obstante; Casa Bella contratará a su personal a tiempo indeterminado de modo tal que genere estabilidad

laboral para nuestros colaboradores, los cuales únicamente podrán ser cesados por las causales previstas en la legislación correspondiente, generando esto la permanencia de estos dentro de nuestras filas en vista que estos tendrán pleno conocimiento que su puesto de trabajo es “fijo” salvo que se vean inmersos en la comisión de falta grave laboral prevista en la legislación de la materia o que decidan renunciar.

- **Política remunerativa:**

Conforme lo establece el artículo 5° del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE, aprobado mediante D.S. 007-2008-TR, modificado por el artículo 11 de la Ley 30056; Casa Bella podría acogerse al régimen de micro empresa en vista que sus ventas anuales no superan el monto de 150 Unidades Impositivas Tributarias (S/. 592,500.00); siendo la consecuencia inmediata la reducción del costo laboral, en vista que, las empresas que se encuentra bajo el mencionado régimen acceden a los siguientes beneficios: no registran a sus trabajadores en Essalud sino en el Sistema Integral de Salud, el cual es un sistema semicontributivo donde los aportes son realizados 50% por el empleador y 50% es asumido por Estado; en caso de despido arbitrario únicamente estarán obligadas a pagar a modo de indemnización 10 remuneraciones diarias por cada año de trabajo con un tope de 90 remuneraciones diarias, monto significativamente menos a la indemnización

que se paga en el régimen general (remuneración y media por cada año laborado con un tope de 12 remuneraciones); únicamente está obligada a pagar 15 días de vacaciones anuales a diferencia de los 30 días de régimen general; y se encuentra exonerada del pago de CTS y gratificaciones; no obstante, acogerse al régimen mencionada significa una reducción de los beneficios laborales de nuestros colaboradores, motivo por el cual, Casa Bella ha decidido renunciar a este derecho que por Ley le corresponde y mantenerse en el régimen general, de modo tal que nuestros trabajadores tendrán los siguientes beneficios: Remuneración mínima vital, derecho a 30 días vacaciones, derecho a estar asegurados en Essalud, derecho a una compensación por tiempo de servicios (CTS), derecho a la gratificación de fiestas patrias y navidad; con la finalidad de evitar la rotación de nuestro personal, los cuales podrían buscar un nuevo empleo con la finalidad de obtener los mencionados beneficios.

# CAPÍTULO VII

## 7. Plan de marketing

### 7.1 Introducción

El presente capítulo busca especificar las estratégicas y acciones operativas del plan de marketing aplicado a las ventas, utilizando las 4P, del mix de Marketing: Precio, Plaza, Promoción y Producto.

Del mismo modo, busca definir las políticas y procesos del servicio al cliente y su correcta aplicación por parte de los miembros de la empresa.

El plan de marketing es sumamente importante dentro del Plan de Negocio propuesto, toda vez que, este sirve de guía y marca el norte de la gestión de la empresa, estableciendo objetivos que serán necesarios alcanzar para llegar a nuestra meta de ventas propuesta.

#### 7.1.1 Objetivos

- Cambiar el paradigma de los clientes, respecto a las personas dedicadas a la labor de limpieza, de manera que permitan el ingreso de los colaboradores de nuestra empresa que realizan esta tarea, utilizando la imagen de seguridad y calidad propuesta.

- Acentuar en el pensamiento de nuestro segmento objetivo, el servicio ofrecido por la empresa propuesta, de manera que los hogares arequipeños a los cuales estamos orientados, piensen en "CASA BELLA" cuando necesiten un servicio de limpieza de hogares seguro y de calidad.
- Fidelizar a nuestros clientes, logrando su plena confianza en nosotros demostrando completa seguridad y calidad.

### **7.1.2 Nombre de la marca:**

Con la finalidad de determinar el nombre de la empresa, se propuso una serie de nombres en los Focus Group realizados y desarrollados en el Capítulo III del presente Plan de Negocio, al final del debate los participantes eligieron como su favorito "CASA BELLA", por lo tanto, proponemos que la empresa lleve el nombre indicado.

### **7.1.3 Servicios:**

La empresa propuesta, ofrecerá un servicio de limpieza de calidad y seguro, contando con personal 100% capacitado en buenas prácticas de limpieza y en el uso de utensilios especializados, garantizando resultados de calidad. Asimismo, brindaremos seguridad a nuestros clientes, para que se sientan tranquilos cada vez que nuestros operarios están dentro de su hogar realizando la limpieza, dado que el personal de nuestra empresa ha sido estrictamente seleccionado, tomando como tema medular su honestidad;

contando, además, con un seguro en caso de que se presente algún perjuicio atribuible a nuestros operarios.

#### **7.1.4 Garantías:**

Como se ha mencionado en el párrafo anterior, nuestra empresa ofrece un servicio seguro y de calidad, siendo esto así, proponemos las siguientes estrategias:

- Contaremos con un seguro contra la deshonestidad en caso se genere algún daño o perjuicio mientras se brinda el servicio de limpieza, el cual cubre a nuestros clientes hasta por un monto de S/. 2,500.00 (tres mil con 00/100 soles), en caso de que nuestros operarios ocasionen alguna pérdida en el patrimonio de nuestros clientes, ya sea por descuido o deshonestidad.
- Contaremos con un personal estrictamente seleccionado, de manera que minimicemos las probabilidades de ilícitos de nuestro personal, para tal fin, al momento de seleccionar a nuestros trabajadores se realizará un filtro mediante antecedentes policiales, penales y sanitarios; asimismo, los trabajadores que logren superar los filtros iniciales serán sometidos a pruebas psicológicas a fin de identificar tendencias de comportamiento, y se realizarán visitas domiciliarias, con la finalidad de poder verificar la información brindada por el postulante y generar un vínculo empresa-trabajador.
- La empresa propuesta, ofrecerá un servicio de limpieza de hogares de calidad, para lo cual, nuestros operarios de limpieza realizan sus tareas siguiendo protocolos

previamente establecidos, de manera que ofrezcamos un servicio estandarizado, minimizando riesgos y garantizando la mayor calidad del servicio.

- La empresa posea una política de seguridad y calidad sino que es necesario que los trabajadores de la misma se encuentren plenamente identificados con estas valores características, por lo tanto será necesario que la política de recursos humanos y la cultura de la empresa logren que los trabajadores internalicen los valores mencionados.

## 7.2 Estrategias de Marketing

### 7.2.1 Estrategias de segmentación

La segmentación de mercado al cual está dirigido el plan de marketing, se encuentra definido por variables geográficas, demográficas y psicográfica – conductual. Tal como se detalla en el cuadro que se presenta a continuación:

Descripción de variables de segmentación:

**Cuadro N° 7.1: Variables Geográficas**

Variable	Clase
Edad	De 30 años a más.
Género	Indistinto.
Estado Civil	Indistinto
Ingreso	S/. 2990.00 a más.
Ocupación	Personas que no poseen el tiempo suficiente para realizar la tarea de limpieza o desean invertir su tiempo libre en actividades que agreguen valor a su vida.

Elaboración propia.

**Cuadro N° 7.2: Variables Psicográficas – conductuales:**

<b>Variable</b>	<b>Clase</b>
Nivel socioeconómico	A y B
Estilo de vida	Sofisticados y modernos
Frecuencia de uso del servicio	Una vez por semana, una vez cada 15 días, una vez al mes, ocasionalmente.
Expectativa del servicio	Servicio seguro y de calidad.

Elaboración propia.

### **7.2.2 Planteamiento de objetivos**

#### **Objetivos genéricos de Marketing:**

Laura Fischer, en su libro *Mercadotecnia*, establece los siguientes objetivos generales referentes al marketing:

*“Sobrevivir en el mercado, ganar mercado y generar riqueza”*, los objetivos marcan las metas a alcanzar y cómo alcanzarlas.

Con los objetivos generales buscamos trazar las metas que nos lleven a generar acciones y operaciones que determinen la supervivencia de la empresa en el mercado en primera instancia para luego apuntar al éxito y generación de riqueza.

Al tratarse de un negocio nuevo en el mercado arequipeño, el primer reto es sobrevivir en el mercado; por lo tanto, nuestro objetivo general es de supervivencia estableciendo en un primer momento cual es el número de servicios mínimos que necesitamos para recuperar la inversión

inicial, y posteriormente empezar a generar riqueza; siendo esto así, se proponen los siguientes objetivos:

**Objetivo de participación de mercado del primer año:**

Lograr una penetración de mercado del 16% en los primeros 365 días desde la apertura. Este 16% ha sido determinado en base al número de servicios que deseamos brindar en el primer año de existencia.

**Objetivo de participación de mercado del segundo, tercer, cuarto y quinto año:**

Lograr una penetración de 16%, 14%, 12%, y 10% en los años 2, 3, 4 y 5 respectivamente, estos porcentajes han sido determinados de acuerdo al crecimiento en servicios esperado de la empresa, teniendo en cuenta el crecimiento de las empresas del sector; debemos mencionar que en los primeros años crecemos en un mayor porcentaje por la novedad del servicio ofrecido y por la política de penetración del mercado, nivelándonos en los últimos años con el porcentaje de crecimiento que posee el sector del presente estudio.

**Objetivos a largo plazo**

Adicionalmente a los objetivos planteados en los párrafos anteriores, planteamos como objetivos a largo plazo los siguientes:

- Incrementar el grado de conocimiento comercial de la empresa en los clientes potenciales, de manera que

nuestro número de ventas crezca, no solo en el número estimado en el numeral anterior, sino que logremos el mayor número de ventas posible.

- Identificar y filtrar los segmentos según su rotación para dirigir los esfuerzos tanto de marketing como de publicidad a los segmentos que representen mayor cantidad de adquisición del servicio, para esto, la empresa deberá estar en constante monitoreo y control de la actitud de su mercado objetivo, observando variaciones en el crecimiento, cambios en el comportamiento del consumidor, incremento del poder adquisitivo o todas aquellas razones que influyan directamente en nuestra participación.

#### **Objetivos a corto plazo:**

Los objetivos a corto plazo, determinan una serie de acciones operativas que son ejecutadas a lo largo de un año o menos.

Los objetivos a corto plazo se establecen a fin de identificar el rumbo que está siguiendo la empresa, estableciendo las acciones necesarias para conseguir el objetivo general, siendo esto así, proponemos los siguientes objetivos:

- Lograr una óptima distribución publicitaria del servicio en diferentes puntos donde se encuentre nuestro mercado potencial, especialmente la ama de casa; toda vez que es esta la persona que determina la decisión de

adquisición del servicio de limpieza, por lo tanto, consideramos que podemos ofrecer nuestro servicio en los siguientes lugares:

**a. Lavanderías:** Lugar ideal para realizar una venta cruzada, cada vez que estos lugares son visitados por personas que asisten con la idea de tener sus prendas limpias, y en ese lugar se les informará cómo tener su vivienda de la misma manera; cabe mencionar, que, estas lavanderías han sido elegidas por la ubicación de las mismas y el sector socioeconómicos a los cuales está dirigido el servicio.

- Lavandería el Cayro.
- Lavandería Don Marcelo.
- Lavandería Passano.

**b. Supermercados:** Lugar de afluencia de nuestro mercado potencial, no solo la ama de casa –persona determinante en la compra del servicio- sino por toda la familia, siendo esto así, proponemos los siguientes supermercados, de acuerdo a la ubicaciones de los mismo, teniendo en base la segmentación geográfica y los niveles socioeconómicos a los cuales estamos dirigidos.

- Supermercado Franco.
- Supermercado Kostos.

- c. Condominios y Residenciales:** Por otro lado, gran parte de nuestro mercado potencial reside en condominios o residenciales de casas o departamentos por lo tanto, proponemos que se realice nuestra difusión publicitaria en estos bloques habitacionales, siendo esto así, teniendo en cuenta la ubicación de los condominios y el nivel socioeconómico al que está dirigido nuestro servicio, proponemos los siguientes condominios:
- Complejo habitacional “Villa Médica”; conformado por 6 torres de departamentos, de 13 pisos cada una, con 4 departamentos por cada uno de los pisos, haciendo un total de 312 departamentos de nivel socioeconómicos A y B, ubicado en el distrito de José L. Bustamante y Rivero.
  - Condominio “Chullo” conformado por 03 torres de 10 departamentos cada uno.
  - Residencial “Los Ángeles de Cayma” conformado por más de 300 residencias y departamentos.
  - Residencial Los Portales de Cayma, con aproximadamente 100 residencias y departamentos.
- Lograr la satisfacción de los clientes, en cada uno de los servicios brindados, de manera que estos recomienden a sus familiares o amigos el servicio

ofrecido por la empresa; considerando que tal como lo indicaron en los Focus Group, nuestro mercado objetivo prefiere la comunicación “boca a boca” de este tipo de servicios, donde se necesite ingresar a la vivienda, este medio de comunicación, garantiza de cierta manera la calidad del servicio, toda vez que, solo una persona que contrató a la empresa y quedó satisfecha, la va a recomendar.

- Posicionar la marca como la única empresa de limpieza de hogares que cuenta con publicidad dirigida contenida en medios de comunicación virtuales y físicos enviando siempre un mensaje de seguridad y calidad, diferenciándonos de la competencia quienes en el mejor de los casos poseen anuncios en páginas amarillas o sistemas de ventas gratuitos como OLX.

### **7.2.3 Implementación del Plan de Marketing:**

#### **Calificación de nuestro personal:**

Uno de los objetivos del plan de marketing, es fidelizar a nuestros clientes para tal fin, necesitamos una alta especialización del servicio brindado, ofrecer las garantías de seguridad requeridas por el mercado y contar con personal de limpieza cortés y aseado; es decir, contar con un servicio de primera, teniendo siempre en cuenta que si el posicionamiento promete calidad y seguridad, todas las acciones y áreas de la empresa, deben transmitirla.

### **Equipo Directivo, Gerente Administrativo, Supervisor de limpieza:**

Debe transmitir que el cliente es la razón de ser de la empresa y estar capacitado para enfrentar diversas ocasiones de riesgo con el cliente y operarios, para tal fin se ha propuesto una política de cercanía empresa-cliente, es así que el cliente no solo tendrá contacto con el operario de la limpieza, como es usual en la competencia, sino que, será el supervisor quien se presentará junto con el operario de limpieza en la vivienda del cliente, para su presentación; asimismo, en caso de algún inconveniente, este será resuelto en primera instancia por el supervisor de limpieza, y en caso de continuar la contingencia, será el mismo Gerente Administrativo quien solucionará directamente el conflicto.

Como se puede apreciar, buscamos una imagen de calidad y seguridad, por lo tanto, consideramos que una cercanía entre la empresa y el cliente generará un vínculo y progresivamente generar la confianza del cliente, ofreciendo siempre un servicio de limpieza de hogares de alta calidad y seguro.

### **Proveedores:**

Como se ha descrito en capítulos anteriores, el servicio de limpieza ofrecido incluye los insumos de limpieza necesarios para la realización de la tarea mencionada, siendo esto así, es vital contar con proveedores que nos

abastezcan de los insumos de mayor calidad que el mercado ofrece, más aún, si tenemos en cuenta que nuestro mercado objetivo son los niveles socioeconómicos A y B, donde las personas por su poder adquisitivo, están acostumbradas a contar con lo mejor para el mantenimiento de su hogar.

### **Equipo de limpieza y Operario de limpieza:**

Nuestros operarios de limpieza, siendo que tendrán contacto permanente con nuestros clientes y serán la carta de presentación de la empresa, se han establecido políticas de recursos humanos destinadas a seleccionar a las personas adecuadas para la prestación del servicio. Así hemos establecido un proceso de selección estricto, el cual posee una serie de filtros como antecedentes penales y policiales y pruebas psicológicas de tendencias de comportamiento, de manera que, se garantice la calidad de nuestros trabajadores.

Nuestros operarios de limpieza no solo son los encargados de ejecutar el servicio ofrecido por la empresa, sino que son los vendedores indirectos del servicio, nuestros clientes no solo exigen una limpieza de calidad de sus hogares, sino que necesitan que el servicio sea seguro y además requieren que sea realizado por personal cortés y aseado; por lo tanto, es necesario que nuestros operarios respondan a la necesidad del cliente y le ofrezcan lo requerido por este, cumpliendo cada una de sus

expectativas, de manera tal que cada uno de nuestros clientes quede totalmente satisfecho y recomiende a la empresa con sus familiares y amistades.

### **7.3 Plan Operativo de Marketing - Marketing Mix:**

#### **7.3.1 Estrategias de producto-servicio:**

“El conjunto de tácticas y acciones a implementar en la elaboración de un bien o la prestación de un servicio, con el fin de que cumpla a cabalidad las expectativas y necesidades del consumidor. Para ello se deben tomar en cuenta todas las características del servicio ofrecido, tanto tangible como intangible”<sup>37</sup>

El servicio que brindará la empresa propuesta, tiene como oferta de valor, un servicio de alta calidad, realizado por personal capacitado en la realización de la limpieza de hogares, brindamos además seguridad y tranquilidad a nuestros clientes a través de un servicio seguro, resultando más atractivo que servicios similares ofrecidos por el mercado. Siendo esto así, la estrategia de servicio seleccionada será de diferenciación -según la matriz de *Ansoff*- ya que ofrecemos un servicio nuevo – *limpieza de hogares de calidad y seguro*- en el cual está dirigido a un mercado ya existente.

---

<sup>37</sup> LAMBIN JEAN, Jaque. **Marketing Estratégico**. 3a ed. Madrid: McGraw-Hill Interamericana, 1995. p. 324-339.

### Cuadro N° 7.3: Matriz de Estrategias de Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Fuente: Matriz de Estrategias de Ansoff  
Elaboración propia.

**Estrategia de diferenciación:** “La diferenciación consiste en crear diferencias en la oferta de productos o servicios de la empresa mediante la creación de característica o atributo que es percibido como único y valorado por los consumidores con respecto al sector de actividad”<sup>38</sup>.

Para que el público objetivo nos recuerde tenemos que destacarnos de la competencia, pero escoger ese atributo que nos hace únicos, debe ser cuidadosamente seleccionado.

Siendo esto así, fue necesario identificar los siguientes aspectos para definir las estrategias de diferenciación:

- ¿Qué busca mi cliente de mi servicio?
- ¿Qué necesidad de mi mercado potencial satisface mi servicio?

<sup>38</sup> MARTÍNEZ PEDROS, Daniel , Milla Gutiérrez, Artemio. **Elección de estrategias**. Capítulo II: Estrategias de cartera de negocios. Editorial: Ediciones Díaz de Santos. Página 134.

- ¿Qué tipo de servicio ofrece mi competencia?
- ¿En qué soy mejor que la competencia?

Una vez absueltas las interrogantes anteriores, procedimos a establecer las siguientes estrategias de diferenciación:

- **Producto:** Ofrecemos un servicio de limpieza de hogares de calidad, realizada con maquinaria especializada e insumos de alta calidad, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes.

Por otro lado, ofrecemos un servicio totalmente seguro, al contar con personal estrictamente seleccionado, estando respaldado además, por un seguro en caso de pérdidas atribuibles a nuestro personal.

Asimismo, con la finalidad de garantizar siempre los mejores resultados del servicio brindado, se contará con protocolos de limpieza, de manera que se estandarice nuestro servicio, el cual siempre será de gran calidad.

- **Imagen:** Ofrecemos un servicio diferenciado, destinado a las personas de los niveles socioeconómicos A y B, por lo tanto debemos estar atentos a las expectativas de nuestro mercado objetivo, siendo esto así, la empresa cuenta con protocolos de conducta los cuales son de obligatorio cumplimiento por todo el personal, garantizando siempre una buena imagen de la empresa

al brindar no solo un servicio de calidad y seguro, sino que este es realizado por personal correctamente uniformado, cortés, educado y atento.

- **Canal:** A diferencia de nuestra competencia, ofrecemos nuestro servicio por diferentes medios de comunicación, desde lo más usuales y preferidos por el mercado como es la comunicación “boca a boca”, hasta los más modernos como son medios de comunicación masivos por medios de redes sociales.

**Cuadro N° 7.4: Estrategias según ciclo de vida del producto**

	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Declinación</b>
<b>Producto</b>	Ofrecer un servicio aumentado	Ofrecer extensiones del servicio y garantía	Diversificar la marca y los modelos de servicio	Discontinuar las etapas débiles

Elaboración propia.

El ciclo de vida del producto refleja su evolución vital en la curva de ventas. Las personas tienen necesidades básicas, que deben ser satisfechas mediante productos que deben ir evolucionando con el tiempo, ya sea innovando alguna característica o sustituyéndose por otros, esto debido a que los clientes siempre buscan algo innovador. Los productos se encuentran en constante competencia la cual actúa sobre la estructura del mercado y “sobre el

propio ciclo de vida, acelerándolo, acortándolo, finalizándolo o prolongándolo, según los casos”.

“La utilización de este enfoque biológico supone aceptar que:

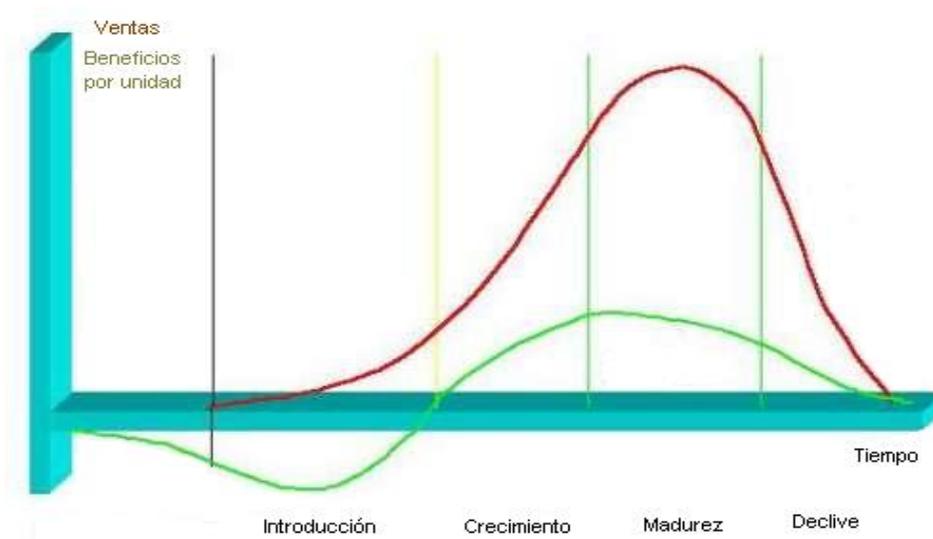
- Los productos tienen vida limitada (aunque pueda ser muy larga).
- Sus ventas pasan por distintas fases con oportunidades y retos diferentes.
- Los beneficios aumentan y disminuyen según las fases y lo hacen de forma diferente, debido en parte a la presión de la competencia.
- Las condiciones del mercado varían por los que los productos exigen estrategias de marketing, financieras, de producción, aprovisionamiento y personal diferentes.

La forma más clásica del ciclo de vida del producto es la que se recoge en la figura 7.1, en la que se puede apreciar como en el momento inicial el producto incrementa sus ventas a unas tasas reducidas, para posteriormente aumentar su ritmo de crecimiento al ser el producto conocido por los consumidores, hasta que ese crecimiento disminuye debido a la saturación de los mercados, iniciándose, por último, una caída en las ventas, como consecuencia de la aparición de un nuevo producto que cubre de manera más satisfactoria las necesidades de los consumidores”<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> CRUZ ROCHE Y MARTÍNEZ CASTRO. **Estrategias Competitivas Dinámicas**. Dirección Comercial [citado 10 abril 2014]. Disponible en: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/javierng/docencia/Derecho/Tema%208.doc](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/javierng/docencia/Derecho/Tema%208.doc)

**Figura N° 7.1: El Ciclo de vida del Producto**



Fuente: Raymond Vernon, Profesor de la Universidad de Harvard

Se pueden distinguir cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez-saturación y declive, siendo esto así, utilizaremos el cuadro de ciclo de vida del producto para así tener una estrategia por cada etapa del ciclo.

### **Etapa de Introducción:**

Teniendo en cuenta que queremos penetrar el mercado en un inicio; en la introducción del servicio ofreceremos nuestro servicio regular de tal manera que nos ayude a penetrar el mercado y cumplir con nuestros objetivos, ofreciendo un servicio aumentado, diferenciarnos de la competencia mediante un servicio de limpieza de hogares de calidad y seguro.

### **Etapas de Crecimiento, Madurez y Declive:**

- En la etapa de crecimiento, se utilizará como estrategia ofrecer extensiones del servicio, estas serían evaluadas

en un plan previo y estarán relacionadas con: Alianzas estratégicas o servicios que incrementen el número de ventas, *por ejemplo: la implementación de un servicio express*, reinvertiendo nuestras utilidades para poder posicionarnos en el mercado.

- La etapa de madurez, llegará cuando nuestro servicio se encuentre posicionado en el mercado, la estrategia para mantener nuestras ventas será de diversificar la marca y los modelos de servicio; esto significa que tendremos extensiones de marca, por ejemplo en esta etapa no solo nos enfocaremos en brindar el servicio de limpieza sino también servicios que estén relacionados a este (limpieza de vehículos o jardinería), para que nuestro público se sienta conforme y tenga diferentes opciones dentro del rubro.
- La etapa de declive, se dará cuando la empresa ve que no puede crecer más por razones como: el mercado está saturado o ha sido penetrado en su totalidad, por lo que las ventas se detienen y empiezan a caer; por lo que tendremos que evaluar y ver la posibilidad de discontinuar etapas que dentro del servicio se encuentran insuficientes o significan un gasto innecesario.

### **7.3.2 Estrategias de Precio**

A fin de determinar el precio del servicio ofrecido, al momento de realizar el estudio de mercado se investigó

cual es el precio que actualmente paga nuestro mercado potencial por el servicio de limpieza de sus hogares y cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio con valor agregado ofrecido por la empresa propuesta, siendo esto así, se fijaron los precios entre S/. 100 y S/. 170, dependiendo del tipo y tamaño de vivienda.

#### **Objetivos de la estrategia de precio:**

- Maximizar utilidades a largo plazo.
- Crecimiento en la participación de mercado.
- Hacer frente a la competencia.
- Posicionar la marca como la mejor a un precio adecuado.

Es necesario enlazar nuestro precio a la idea de un servicio personalizado, realizado con maquinaria e insumos de calidad, contando con personal estrictamente seleccionado y capacitado, es decir, resaltando nuestras cualidades respecto a la competencia, de manera que el cliente perciba que el servicio que está adquiriendo, vale más que lo que está pagando por él.

#### **7.3.3 Estrategias de Promoción:**

"CASA BELLA" buscará darse a conocer y comunicarse con sus usuarios directamente de manera que se genere un vínculo empresa-cliente, utilizando las herramientas publicitarias descritas a continuación:

### **Plan Publicitario:**

“Consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing”<sup>40</sup>.

La empresa propuesta, utilizará promoción de ventas, publicidad “boca a boca” y marketing directo, este último incluye servicios de módulos en diferentes centros de esparcimiento donde se encuentre nuestro mercado potencial.

### **Objetivos Publicitarios:**

- Posicionar la marca como la primera opción de las familias arequipeñas de los distritos de Arequipa, Yanahuara, Cayma y José L. Bustamante y Rivero, para la atención de sus necesidades de limpieza del hogar.
- Generar Brand awareness de la marca en nuestro mercado potencial, logrando de esta manera incrementar la perspectiva de ventas y fidelizar clientes.

### **Branding**

“El *branding* hace referencia a la creación, desarrollo y gestión de la marca. Por tanto, no se limita, ni mucho

---

<sup>40</sup> KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Fundamentos de marketing**. 8ª ed. México D.F.: Addison. 2008. p. 363

menos, al diseño del logo símbolo o de la identidad visual, a pesar de que es frecuente caer en esta equivocación; es una tarea muy compleja que exige conocer la identidad corporativa de una organización y la forma más adecuada de transmitirla a su público<sup>41</sup>.

En esta etapa, se establecerán las características esenciales de la marca, las cuales determinarán su personalidad, que, en el presente caso es seguridad y calidad en el servicio; siendo necesario establecer las formas, texturas, colores e iconos que servirán para la identificación visual de la marca. Por otro lado, se creará un mensaje emocional que conecte a la marca con sus clientes.

Como se ha mencionado, branding es la construcción de una marca. Desde la parte emocional y la personalidad hasta la parte gráfica visual que deberá reflejar los valores, creencias, misión y visión de la empresa, es por eso que "CASA BELLA" buscará posicionarse en la mente de sus consumidores como una marca especialista en limpieza del hogar que brinda un servicio seguro y de calidad a sus clientes; es decir, no solo ofrece una limpieza profunda si no también la tranquilidad del cliente, agregando valor a su vida al devolverles el tiempo que estos empleaban en la limpieza del hogar para que puedan invertirlo en lo que más desean.

---

<sup>41</sup> BAÑOS GONZALES, Miguel y RODRÍGUEZ GARCÍA, Teresa C. **Imagen de marca y product placement**. ESIC EDITORIAL. Madrid 2012. – p:96.

"CASA BELLA" se proyecta con una personalidad sobria, seria pero no aburrida, profesional y educada, creemos en la responsabilidad y en el trabajo en equipo para la entrega de resultados de gran calidad, siendo este uno de los parámetros principales de "CASA BELLA" junto con la seguridad.

### **Logo y Marca:**

"Un logotipo no es más que una palabra diseñada. El diseño es lo que confiere a la palabra que se haya elegido su originalidad, su carácter distinto y único. Estos aspectos son esenciales ya que el logotipo es la expresión de la "marca", que, a su vez, es la abstracción de todo lo que representa la empresa o producto. El logotipo define simbólicamente la imagen de la empresa que previamente se ha establecido. Aparecerá en todos y cada uno de los elementos del marketing publicitario con el objeto de reforzar la imagen de marca y establecer unos vínculos entre empresa y público, mediante la fácil y rápida asociación del logotipo a la empresa en cuestión"<sup>42</sup>.

Siendo esto así, proponemos el siguiente logotipo para "CASA BELLA".

---

<sup>42</sup>CUADRADO, Carmen. **Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios**. FC EDITORIAL. 5ª Edición. 2007. p. 405.

**Figura N° 7.2: Logo de "CASA BELLA"**



Elaboración: propia

Por otro lado, además del logo de la marca, necesitaremos medios de comunicación masivos, con la finalidad de poder llegar al mayor número de personas de nuestro mercado objetivo, para lo cual proponemos las siguientes herramientas de publicidad:

**Papelería corporativa:**

- Papel membretado con el nombre y logo de la empresa, de manera que, indirectamente genere una imagen de seriedad de la empresa.
- Tarjetas de presentación, de nuestro personal (Supervisor y Gerente Administrativo), de manera que puedan entregarlas a nuestros clientes, los cuales podrán comunicarse con ellos en cualquier momento.
- Brochures o catálogos, con los servicios ofrecidos por la empresa, los cuales deberán dejarse en centros de esparcimiento donde concurren nuestro mercado potencial, como supermercados, lavanderías o los clubes sociales de la ciudad.

### Sitio WEB.

Por otro lado, la empresa contará con una página web, donde nuestros clientes encontrarán distintos aspectos de la empresa, como la forma de contacto, la cultura de la empresa (visión, misión, valores), los servicios ofrecidos, etc.; en este orden de ideas, nos contactamos con la empresa de publicidad “Gravity”, quien nos realizó la siguiente cotización:

**Cuadro N° 7.5: Cotización del Proyecto Web:**

<b>Acciones</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
Entrevista preliminar. (coordinación)	Se realiza una primera entrevista con los encargados de la empresa, en donde se conoce los requerimientos del cliente y se les entrega un Brief para complementar dicha información.	
Investigación	Investigación coyuntural y contextual del cliente (fuentes secundarias).	
<b>Identidad Promocional</b>		
Diagramación y Programación Web.	Diseño y diagramación web. Diseño y maquetación de página de inicio y pestañas interiores. (5 plantillas). Inicio: Fotografía. Nosotros: Presentación/misión y visión/políticas de calidad/políticas de seguridad. Productos y Servicios. Galería. Contactos: Formulario. Diagramación y ordenamiento de información, en relación de las páginas diseñadas. Redacción publicitaria en base a la información recibida. Programación Web - HTML 5.	

Continúa...

Viene...

Vinculación y correcto funcionamiento de página de inicio y pestañas interiores. Realización de efectos de transición, efectos de botonera, visualización de imágenes, etc. Correcto funcionamiento de Formulario de reclutamiento y de contacto. *Programación especial/adicional: Reservas en línea.	
<b>TOTAL S/.</b>	<b>1,000.00</b>

Fuente: Elaboración y Cotización de la agencia de publicidad "Gravity"

<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
Tiempo	2 semanas.
Forma de pago	50% adelanto, 50% contra entrega. Sin IGV

### **Redes sociales.**

Hoy en día, la tecnología ha puesto a nuestro alcance medios de comunicación masivos, eficientes y económicos llamados redes sociales; los cuales son usados por las empresas para llegar a la mayor cantidad de personas a un bajo costo.

Es así que "CASA BELLA" no será la excepción a la regla y utilizará las redes sociales para llegar a su mercado objetivo, ofreciendo su servicio de limpieza de hogares de calidad y seguro.

### **Facebook.**

Facebook, es la red social elegida por tener alto índice de uso por parte de nuestro target (familias de los sectores

socioeconómicos A y B de los distritos de Cayma, Yanahuara, Cercado y JLBR).

Se utilizará la red mencionada anteriormente para construir, mantener e incrementar el conocimiento de la empresa dentro de nuestro público objetivo, siendo estas las acciones a seguir.

**Cuadro N° 7.6: Fan Page**

Acciones	Descripción
Creación del sitio	Generación de una página en la red social Facebook, utilizando el logo de la empresa, e imágenes de nuestro servicio, personal, clientes más importantes, etc.
Comunity manager	Persona encargada del uso y correcto manejo de la página, para mostrar actualizaciones, fotos, imágenes, etc. de la empresa como mensajes directos para los clientes actuales y clientes potenciales.

Elaboración Propia.

### **Publicidad exterior:**

"CASA BELLA", además de los medios publicitarios mencionados hasta el momento, también utilizará publicidad tradicional como son anuncios publicitarios, banners y actividades publicitarias, las cuales procedemos a describir a continuación:

### **Publicidad en el punto de venta:**

En el centro de operaciones, se colocará material publicitario como afiches, banners, etc., que contengan

imágenes de los servicios brindados, y la presentación de nuestros operarios y nuestra maquinaria.

### **Banner promocional:**

Durante la etapa de introducción se colocará un banner en diferentes puntos de distribución, junto con los módulos de información al cliente y recepción de base de datos de potenciales clientes, de manera que se genere un impacto visual de la marca en el mercado potencial.

### **Módulos de recolección “Base de datos”:**

A través de Btl’s como juegos, regalos, etc. buscaremos recolectar una amplia base de datos de posibles clientes, a través de una encuesta o una guía de sugerencias donde los clientes potenciales puedan dejar sus datos.

### **Regalos gerenciales:**

Teniendo en cuenta el sector al cual está dirigido nuestro servicio, tenemos un cliente objetivo exclusivo al que le enviaremos regalos, ya sea un servicio de limpieza gratis o algún producto con empaque creativo que se asocie a nuestro servicio y llame su atención, generando de esta manera publicidad “boca a boca” y tráfico en redes sociales de nuestros clientes objetivos y potenciales hablando de nuestro servicio.

- Concursos.
- Regalos a gerentes de empresas.
- Campañas creativas.

### **Merchandising:**

En los Focus Group realizados en la etapa de estudio de mercado, se investigó cuáles eran las formas de comunicación preferidas por parte de nuestro mercado potencial, y estos sugirieron la entrega de merchandising, motivo por el cual, atendiendo a lo solicitado por el mercado, proponemos la entrega de los siguientes objetos a nuestros clientes:

- Imanes.
- Velas aromatizantes.
- Ambientadores.
- Llaveros.

### **Revista / Boletín:**

Como se ha determinado anteriormente, nuestro servicio está dirigido a personas del nivel socioeconómico A y B de la ciudad de Arequipa de los distritos de Cercado, Cayma, Yanahuara, y JLBR, es por ese motivo que con la finalidad de llegar a la mayor cantidad de personas que forman nuestro target es que determinamos que haremos publicaciones en la revista del Club Internacional Arequipa, el cual es frecuentado por nuestro mercado potencial en grandes cantidades.

- Alquiler de un espacio en el boletín del club internacional.

**Valla publicitaria:**

Con la finalidad de llegar a la mayor cantidad de personas pertenecientes a nuestro target, hemos visto por conveniente la colocación de un anuncio publicitario en una de las avenidas más concurridas, por lo tanto, colocaremos un panel publicitario en la avenida Cayma, ubicada al medio de 3 de los 4 distritos objetivos y frecuentada por los integrantes de nuestro target con bastante frecuencia.

- Colocación de publicidad en un panel de la Av. Cayma.

**Total presupuestado para gastos publicitarios:**

S/. 9, 600.00

**7.3.4 Estrategia de Posicionamiento:**

Es la imagen o concepto que el público tiene de un producto determinado, es el atributo central que el target le asigna a su producto o servicio, es el resumen de todas las características de su producto en una sola idea.

El posicionamiento de "CASA BELLA" está basado en la propuesta única de ventas que combina atributos de seguridad, calidad y confianza con mensajes emocionales que combinen una serie de beneficios que el mercado potencial nos ha revelado a través de diferentes entrevistas (Focus Group), dando el mensaje que la empresa propuesta

no solo cuida pisos y paredes sino también el bienestar familiar y ofrece tranquilidad y seguridad<sup>43,44</sup>.

**Tipo de posicionamiento escogido:**

En este orden de ideas, el tipo de posicionamiento elegido es “posicionamiento por problema solución”, el cual consiste en el posicionamiento de “CASA BELLA” como la solución a los problemas de nuestros consumidores. Demostrando que contamos con la capacidad de poder enfrentar las dificultades de la limpieza del hogar, ofreciendo un servicio seguro y de calidad.

**Propuesta única de ventas:**

La propuesta única de venta (Unique Selling Proposition) identifica y enfatiza en la publicidad, qué hace especial y diferente al servicio en comparación al ofrecido por la competencia.

El beneficio elegido debe ser único del servicio anunciado; es decir, la proposición del anuncio debe ser una que el competidor no pueda o no esté ofreciendo.

En este orden de ideas, proponemos la siguiente propuesta única de ventas: (véase Fig. 7.3: Seguridad y calidad).

---

<sup>43</sup> KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 8ª ed. México: Addison - Esley. 2008. p. 178-180.

<sup>44</sup> RIES, Al; TROUT, Jack. Posicionamiento. 2ª ed. México: Mac Graw Hill, 2000. p. 106.

**Figura N° 7. 3: Seguridad y calidad.**



Elaboración: propia

### **7.3.5 Estrategias de Plaza**

Es la forma como el cliente tendrá acceso al servicio que ofrecemos, esto incluye, en nuestro caso los consumidores del servicio ofrecido por “CASA BELLA”, podrán contactar a la empresa de diversas maneras como son: contacto telefónico, pagina web, fan page, o visitándonos en nuestro local de atención al público.

En una primera etapa nuestra estrategia de distribución será desarrollar una distribución selectiva, toda vez que nuestro servicio está dirigido a los NSE A y B de los distritos de Cercado, Yanahuara, Cayma y José L. Bustamante y Rivero, los cuales representa un 59.57% de la población de NSE A y B, según Fondo mi Vivienda.

Basándonos en el ciclo de vida de nuestro servicio, en una segunda etapa (de crecimiento), desarrollaremos una distribución intensiva y más adelante en una etapa de madurez desarrollaremos también una distribución intensiva pero con una mayor presión en nuestra área de marketing para así poder gozar las utilidades generadas.

### **Distribución exclusiva**

Como se ha indicado anteriormente, se colocaran módulos en supermercados, lavanderías, y clubes sociales, con la finalidad de llegar a nuestro mercado potencial.

## **7.4 Estrategias de ventas**

Las estrategias de venta a aplicar, tendrán como finalidad establecer un vínculo empresa-cliente, comunicando en todo momento que no solo ofrecemos un servicio de limpieza de calidad con maquinaria e insumos especializados, sino también tranquilidad a nuestros clientes que dejan sus viviendas en nuestras manos.

Es así que proponemos las siguientes estrategias de ventas:

- Realizar descuento a nuestros clientes frecuentes, o la realización de un servicio gratuito cada cierto número de servicios contratados.
- Ofrecer servicios de consejería gratuitos como:
  - ✓ Brindar consejos sobre reciclaje.
  - ✓ Brindar consejos sobre eliminación de manchas.
  - ✓ Brindar consejos sobre formas y tips de limpieza.
- Ofrecer obsequios después de nuestros servicios, como son popurrís, imanes con olor, etc.

## 7.5 Plan de Ventas

Nuestro plan de ventas ofrece 6 productos:

**Tabla N° 7.1: Productos de "CASA BELLA"**

	DEPARTAMENTO			CASA		
	D1	D2	D3	C1	C2	C3
Area	Hasta 90 m <sup>2</sup>	Hasta 120 m <sup>2</sup>	Hasta 150 m <sup>2</sup>	Hasta 200m <sup>2</sup>	Hasta 250 m <sup>2</sup>	Hasta 350 m <sup>2</sup>
Numero de dormitorios	1 ó 2	3 ó 4	4 ó 5	3 ó 4	4 ó 5	4 ó 5
Número de baño	1 ó 2	3 ó 4	4 ó 5	3 ó 4	4 ó 5	4 ó 5
Tamaño de sala	Hasta 4 m <sup>2</sup>	Hasta 5 m <sup>2</sup>	Hasta 7 m <sup>2</sup>	Hasta 5 m <sup>2</sup>	Hasta 7 m <sup>2</sup>	Hasta 8 m <sup>2</sup>
Tamaño de comedor	Hasta 2 m <sup>2</sup>	Hasta 3 m <sup>2</sup>	Hasta 5 m <sup>2</sup>	Hasta 3 m <sup>2</sup>	Hasta 5 m <sup>2</sup>	Hasta 6 m <sup>2</sup>
Tiempo estimado del Servicio	3	4	5	6	7	8

Elaboración propia.

Trabajamos con un capital de trabajo que garantiza 15 días de prestación del servicio que permitirá atender a nuestros clientes y el pago de pasivos a corto plazo.

Hemos proyectado la ejecución de 9 servicios diarios en el primer trimestre del primer año y 11 en los meses siguientes. De esta forma al primer año estamos proyectando 3,039 servicios en el primer año, los cuales serán brindados en los distritos de Yanahuara, Cayma; Cercado y JLBR; direccionando nuestros esfuerzos a prestar el servicio en villas, condominios, complejos habitacionales residenciales, para generar el mayor número de ventas posible.

## 7.6 Política de servicios y garantías

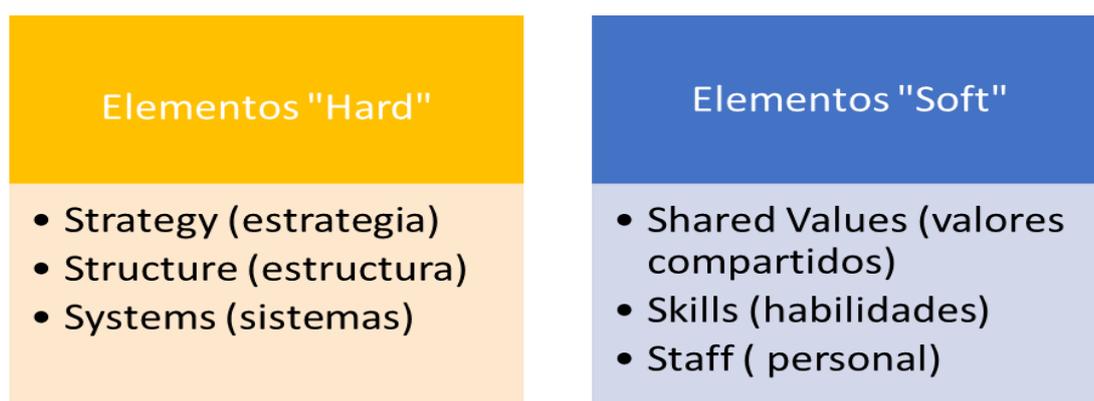
"CASA BELLA", tiene como característica principal del servicio la seguridad, para lo cual ha establecido dos sistemas con los que

espera hacer frente al paradigma de nuestro mercado potencial: “Asociar al personal de limpieza con la deshonestidad”.

- **Política preventiva:** Selección de nuestro personal en base a filtros de antecedentes penales, policiales, sanitarios, asimismo se aplicará una prueba psicológica con la finalidad de conocer tendencias en el comportamiento de nuestros trabajadores.
- **Política reparadora:** Con la finalidad de brindar tranquilidad adicional a nuestros clientes, contaremos con un seguro en caso de pérdidas atribuibles a nuestro personal.

### 7.7 Modelo de las 7 S de Mc. Kinsey

Se ha establecido el Plan de Marketing considerando el modelo de las 7 S de Mc. Kinsey, el cual involucra siete factores interdependientes que son clasificados como fuertes “hard” y blandos “soft”.



Fuente: Modelo de las 7S de Mc. Kinsey Libro: Marketing Competitivo Autor: John O' Shaughnessy  
Elaboración: Propia

### **7.7.1 Estrategia (strategy):**

#### **Estrategia de presentación del servicio de limpieza de hogares “Casa Bella”:**

Se hará el lanzamiento del servicio inicialmente al entorno de amigos a quienes se presentarán los equipos, insumos y procesos de nuestro servicio, se les ofrecerá una oferta por lanzamiento con un descuento del 20% y a la vez si nos recomiendan a 5 personas que tomen nuestro servicio les otorgaremos un 50% de descuento, la intención es la de empezar a generar servicios desde un inicio y por recomendación será una empresa más conocidos.

Como oferta inicial por los primeros dos meses se otorgará un descuento en el segundo servicio de un 10% para captar nuevos clientes en forma general.

Así mismo dado que uno de los socios pertenece al club más importante de la ciudad “Club Internacional Arequipa” realizaremos un convenio para que todos los socios de dicho club se beneficien con un descuento de 15% presentando su carnet de socio y en contraprestación a dicho descuento nos otorgarán la opción de poder estar presentes en su fiesta familiar donde mostraremos los equipos que se tiene y los beneficios que ofrece la empresa.

Se hará esta presentación de equipos, insumos y procesos en condominios, complejos residenciales, conjuntos habitacionales. Además en las fiestas familiares de los colegios de los sectores A y B de la ciudad de Arequipa, se colocará un stand donde ofreceremos nuestros servicios y promociones.

### **Estrategia de monitoreo de nuestros clientes:**

A través de la herramienta de la encuesta de satisfacción de nuestro servicio, podremos determinar la apreciación y los posibles cambios del mercado.

#### **7.7.2 Estructura (Structure):**

La empresa, será una Sociedad de Responsabilidad Limitada, ubicada en la ciudad de Arequipa, cuya área de cobertura es la Región Arequipa, contaremos con un Gerente General, quien se encargará de brindar las políticas de ventas, administrativas y de procesos además de monitoreo y control dentro de la organización de manera explícita; un supervisor, quien es el encargado de ejecutar lo dispuesto por la gerencia así como el cumplimiento de la labor de los operarios y un equipo de operarios, quienes son los que realizan el servicio de manera directa.

En el Capítulo V, Ingeniería del Proyecto presentamos el proceso del servicio de limpieza donde se puede apreciar las actividades a desarrollar por las diferentes actores en forma coordinada alienados a ofrecer el servicio de limpieza en forma segura y de calidad. Es explícita la toma de decisiones y líneas de comunicación.

Igualmente en el Capítulo VI: Aspectos Organizacionales dentro de los aspectos culturales determinamos el tema de la comunicación como piedra angular de las mismas

### **Forma de comunicación rutinaria:**

**Comunicación del cliente con la empresa:** nuestros clientes podrán comunicarse con nosotros mediante la vía que ellos prefieran, desde la más usuales como es el teléfono o las más modernas como son correos electrónicos o redes sociales; en cualquiera de estas vías, los clientes serán atendidos por el Gerente Administrativo de la empresa, el cual usará un lenguaje y tono de voz amable y cortés; procurando que siempre sea la misma persona la que atienda las llamadas de los clientes, para que de esta manera se genere un vínculo entre la empresa y cliente.

**Comunicación entre los colaboradores:** los trabajadores de la empresa, mantendrán una comunicación constante, de manera que se evite la falta de información sobre algún cliente o preferencia de su servicio, siendo ésta, de preferencia, de forma escrita para guardar un backup de las comunicaciones.

**La comunicación entre el colaborador de limpieza y el cliente:** esta es la forma de comunicación más importante y de mayor cuidado que se debe tener, siempre será de manera cortés y con vocabulario correcto, sin utilizar términos groseros o palabras del vocabulario coloquial –ej. Llamar “jato” a la casa-, no se debe exceder el límite de confianza con nuestros clientes, lo que no quiere decir que no se forme un vínculo de confianza y seguridad entre cliente, trabajadores y empresa.

### **Filosofía de toma de decisiones:**

En caso surgiera algún problema, que no pudiera solucionar el operario, comunicará al supervisor quien de ser necesario se apersonará a la casa del cliente dependiendo de la gravedad del problema. Este hecho se debe comunicar al Gerente Administrativo de la empresa, levantándose un acta de los acontecimientos sucedidos.

El encargado de tomar las decisiones de cómo se debe realizar la limpieza son nuestros operarios de limpieza, toda vez que, estos se encuentran capacitados para determinar la mejor manera de hacer la limpieza, en caso de alguna diferencia con el cliente sobre el modo de realizar nuestro trabajo, será el supervisor de limpieza el que se encargue de explicar los motivos por los que el trabajo debe realizarse de acuerdo a nuestros estándares, de persistir el inconveniente, se realizará el trabajo como el cliente lo está solicitando, bajo su responsabilidad.

### **7.7.3 Sistemas (system) :**

La organización implementará los siguientes sistemas operativos que darán soporte a la gestión:

**Sistema financiero:** controlará la parte financiera donde incluirá las cuentas por pagar tanto a proveedores, personal y al sistema financiero, dicha información de revisión permanente para la toma de decisiones.

**Base datos de cliente:** Cada servicio realizado será almacenado en el sistema con datos del cliente, área del hogar, tipo de limpieza requerido, principales enseres del hogar. Esta base de

datos será alimentada y actualizada permanentemente para conocer las necesidades de nuestros clientes, para de esta forma establecer promociones, estructurar nuevos servicios.

**Protocolos de Servicios y Atención al Cliente:** Los controles del servicio que brindamos se determinan a través de protocolos que cumplimos en cada servicio el cual se complementa con un formato de conformidad de servicio el cual nos permite llevar un control de nuestros procedimientos. (Anexos 9, 10, 11, 12, 13).

#### **7.7.4 Estilo (Style):**

El estilo de administración es participativa, ya que nuestro equipo de colaboradores nos retroalimentarán con sus experiencia en el campo, haciéndoles sentir que son parte importante dentro de nuestra organización, formando un equipo organizacional sólido generando un mayor compromiso ya que se identificarán con de nuestra empresa.

#### **7.7.5 Personal (staff):**

El staff de nuestra empresa está formado por profesionales y técnicos con la formación requerida para cubrir las posiciones de acuerdo a nuestro giro de negocio, nuestro equipo está constantemente capacitado tanto en la parte operativo como en el servicio al cliente.

En el Capítulo VI Aspectos Organizacionales, establecemos la Estructura Organizativa de “Casa Bella” y presentamos los perfiles de puestos de las diferentes posiciones, donde establecemos los requerimientos técnicos y competencias requeridas de cada puesto.

### **7.7.6 Habilidades (skills):**

Los operarios estarán alineados dentro de una política de trabajo en equipo, donde la honestidad y la calidad en el servicio son nuestra piedra angular para realizar un servicio eficiente. El rol del supervisor es monitorear el cumplimiento de dicha política, reportando directamente a la gerencia general sobre los logros y debilidades a ser cubiertas.

Siendo que la principal habilidad que deben dominar nuestros colaboradores es la limpieza de hogares, nuestras estrategias para garantizar y fortalecer esta habilidad son:

1. Identificación de conocimientos de esta destreza desde la selección del personal, así dentro del perfil de puestos del operario de limpieza se establece dentro del requerimiento: Estudios secundarios completos, con conocimientos de técnicas de limpieza y/o haber recibido cursos de “housekeeping”.

### **2. Estrategias de Entrenamiento**

#### **Manejo adecuado de equipos y utensilios de limpieza**

A través de nuestros proveedores de equipos y utensilios se ejecutará el entrenamiento en el uso correcto de equipos, para optimizar el uso y eficiencia de los mismos.

Este entrenamiento será en forma semestral con los proveedores y en forma permanente a cargo del Supervisor para los casos de nuevo personal.

### **Utilización correcta de Insumos**

Este entrenamiento tiene como objetivo garantizar que nuestro personal reconozca los diferentes insumos a utilizar durante su labor diaria identificando adecuadamente su uso y espectros, evitando situaciones de mala manipulación que pueda incurrir en daños a la persona, evitar desperdicios de los mismos y daños materiales.

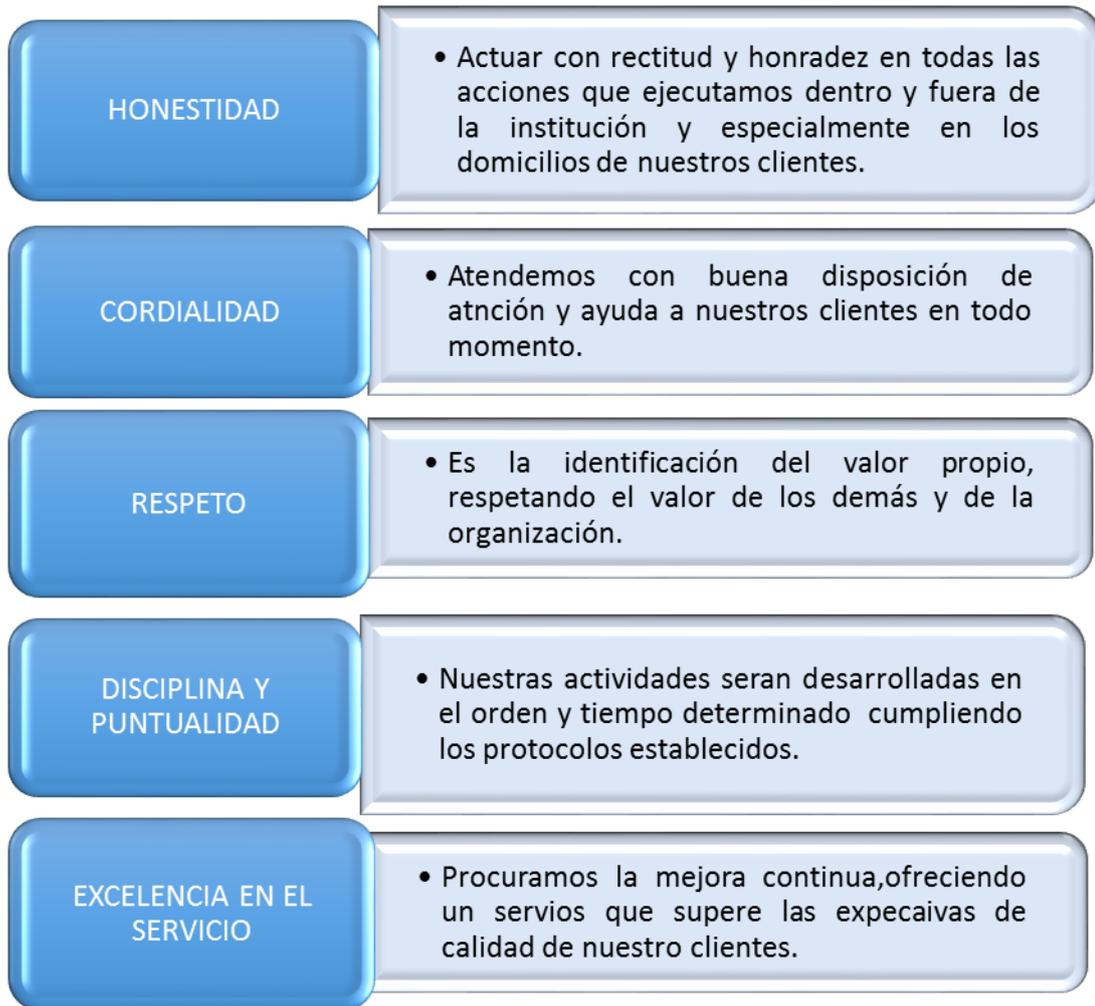
De igual forma que el entrenamiento de equipos, este será coordinado con los proveedores de insumos, se ejecutará en forma semestral con los proveedores y en forma permanente a cargo del Supervisor para los casos de nuevo personal.

#### **7.7.7 Valores Compartidos (shared values):**

Se considera que los valores institucionales son el marco de referencia y eje transversal para el desarrollo de todas las actividades de Casa Bella.

De esta forma se ha establecido los siguientes valores institucionales que están direccionados al servicio y atención al cliente:

## Gráfico N° 7.1: Valores Compartidos "CASA BELLA"



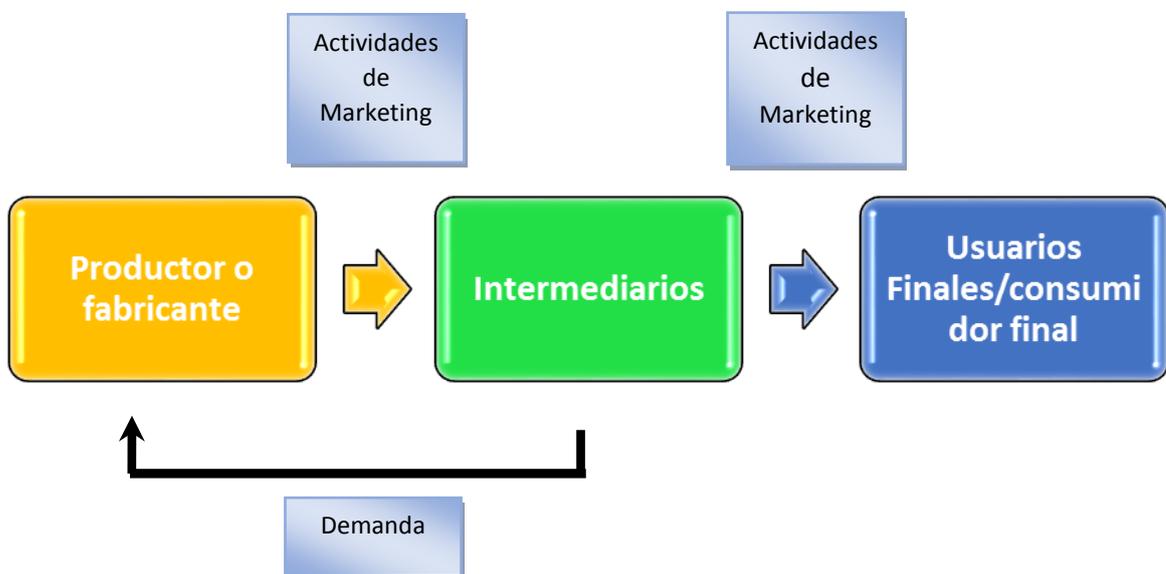
Fuente: Modelo de las 7S de Mc. Kinsey Libro: Marketing Competitivo Autor: John O' Shaughnessy  
Elaboración: Propia

### 7.8 Estrategia PUSH

La estrategia "PUSH" orienta sus esfuerzos de comunicación en el distribuidor. Ya que se basa en realizar acciones a otros miembros del canal comercial y no directamente al consumidor final. Tratando de persuadir a los miembros del canal, sean mayoristas o minoristas, a comprar, promocionar y vender determinados productos.

Y la cooperación de los distribuidores normalmente, no se logra de forma altruista; se debe precisar de una serie de ofertas que sean atractivas para los intermediarios. Por ejemplo suelen considerarse idóneas, entre otras, las siguientes: Márgenes brutos, comerciales elevados, Productos gratuitos, Participación en la publicidad del distribuidor, Regalos útiles para el minorista, Material de merchandising, etc.

**Gráfico N° 7.2: Estrategia PUSH**



Fuente: WEINBERGER, Karen 2009 Estrategia: para lograr y mantener la competitividad de la empresa. Perú: USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA. 1° Edición.

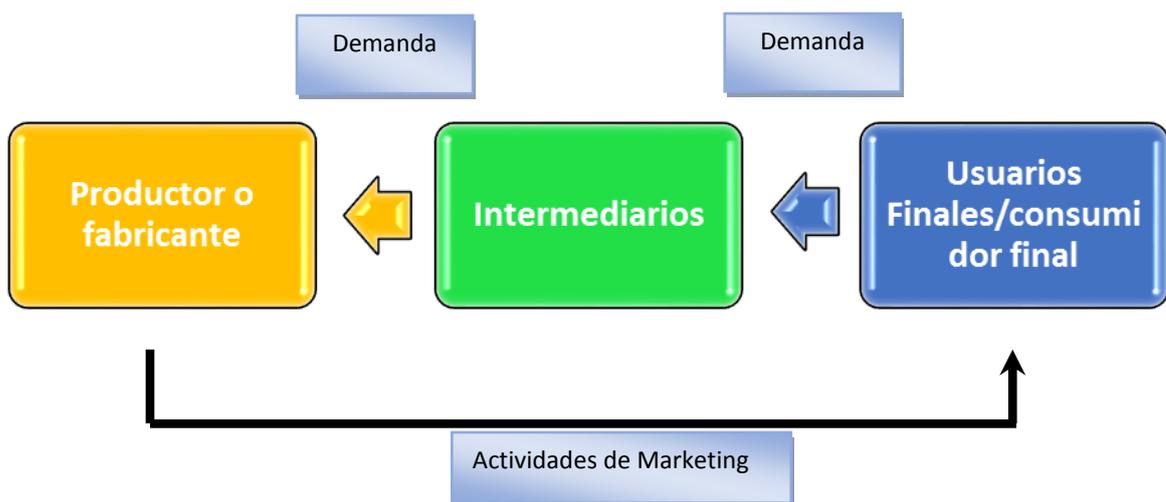
## 7.9 Estrategia PULL

Por otro lado, la estrategia "PULL" orienta los esfuerzos promocionales básicamente a los consumidores finales con el fin de acrecentar la demanda. Por ende, el producto es requerido al canal de comercialización por el consumidor final.

En otras palabras podría decirse que la estrategia de "PULL", se refiere a dejar que halen un producto o servicio, particularmente cuando lo están buscando. Y el mejor ejemplo de este tipo de estrategia es lo que eran las páginas amarillas o lo que es Google hoy en día. El cliente busca (hala) nuestro producto y lo consigue. Es estar presente cuando a uno lo buscan.

Aunque en muchos casos se puede necesitar de una estrategia mixta, tal es el caso de los nuevos productos, cuando se debe informar al usuario final de su existencia y beneficios. También porque hay que convencer a los intermediarios de que lo trabajen y hagan la compra inicial. Por consiguiente, tanto el empuje como la atracción, son cruciales en esta etapa introductora. Siempre se debe comenzar con el empuje para que cuando el usuario final vaya a buscar el producto, lo pueda encontrar.

**Gráfico N° 7.3: Estrategia PULL**



Fuente: WEINBERGER, Karen 2009 Estrategia: para lograr y mantener la competitividad de la empresa. Perú: USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA. 1° Edición.

## Resumen de Estrategias Push y Pull del Plan de Negocios CASA BELLA

- Módulo de recolección de datos
- Publicidad en la revista del club de la ciudad.
- Afiches publicitarios en Supermercados, Lavanderías.
- Contactos con empresas para ofrecer nuestros servicios con descuentos especiales por introducción o como regalos especiales dentro de sus programas de reconocimientos al personal.
- Recomendaciones por el servicio ofrecido.

### Estrategias



- Branding.
- Logo y Marca.
- Merchandising.
- Plan Publicitario.
- Papelería corporativa.
- Sitio web.
- Redes sociales.
- Facebook.
- Banner promocional.
- Descuentos especiales a clientes frecuentes.
- Promoción de servicios a través de servicios gratuitos.

### Estrategias



Elaboración: Propia

# CAPÍTULO VIII

## 8. Planificación financiera

### 8.1 La Inversión

#### 8.1.1 Inversión Pre-operativa

Con la finalidad de poner en marcha el presente Plan de Negocios, se requieren realizar las siguientes inversiones previas al inicio de operaciones:

a) Intangibles:

**Tabla N° 8.1: Intangibles**

<b>Intangibles</b>	<b>2015</b>
Escritura pública	300
Licencia funcionamiento	220
Licencia letrado	108
INDECI	50
Branding	1,000
Marca INDECOPI	535
Remodelación local	1,800
Entrenamiento en uso de equipos	1,000
Selección de Personal	2,000
Diseño página web	1,000
<b>Total</b>	<b>8,013</b>

Elaboración propia.

Para todos los ítems considerados en la tabla en adjunto, se ha considerado una amortización de 5 años, siendo el tiempo en el cual se ha evaluado el presente Plan de Negocios.

- b) Equipos requeridos para la prestación del servicio durante el primer año:

Asimismo se requiere contar con cada uno de los siguientes equipos por cada operario.

**Tabla N° 8.2: Inversión en equipos**

<b>Inversión en equipos para el servicio, por año</b>	<b>2015</b>
Cantidad de operarios/año	3
Aspiradora industrial	1,906.78
Vaporizador industrial	1,906.78
Lustradora industrial	762.71
Limpiador de vidrios	508.47
<b>Total inversión en AF</b>	<b>5,087.75</b>

Elaboración Propia.

- c) Equipos, Muebles y Enseres para Actividades Administrativas:

De igual manera son necesarios los siguientes equipos, muebles y enseres para la ejecución de las actividades propias del negocio:

**Tabla N° 8.3: Equipos, muebles y enseres para actividades administrativas**

<b>Equipos, muebles y enseres administrativos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Computadora	2	1000	2,000
Impresora	1	350	350
Escritorio	3	300	900
Sillas	8	100	800
Sillón triple	1	500	500
Mesa de vidrio	1	100	100
Extintor	2	80	160
Archivadores	2	300	600
Andamios	3	300	900
<b>Total</b>			<b>6,310</b>

Elaboración propia.

### **8.1.2 Inversión en capital de trabajo**

Siendo Política de la Empresa, cobrar al contado a los clientes (no hay cuentas por cobrar a clientes) y pagar al contado a los proveedores (no hay cuentas por pagar a proveedores), el capital de trabajo que la empresa requiere para soportar su movimiento ordinario, está enfocado en mantener el stock de insumos de limpieza (15 días), cubrir los costos de los traslados del personal para brindar el servicio, comprar una cantidad de insumos de oficina y pagar a los operarios de limpieza que brindan el servicio, ya que se ha considerado hacerles un adelanto de quincena (siendo este mecanismo de pago, un estilo de las familias arequipeñas en cuanto al servicio de limpieza de hogares y

por otro lado brindar una mayor solvencia económica al operario de limpieza para con su familia). Este monto equivale a un total de S/. 2,771.33. Ver Anexo 16

### 8.1.3 Costo del Proyecto

El monto requerido para dar inicio al proyecto es de S/. 74,202.34

**Tabla N° 8.4: Costo del proyecto**

Inversión inicial	Monto S/.
Equipos del servicio	5,087.75
Equipos, muebles y enseres administrativos	6,310.00
Activos intangibles	8,013.00
Capital de trabajo	2,771.33
<b>Total de inversión inicial</b>	<b>22,182.08</b>

Elaboración propia.

### 8.1.4 Inversiones Futuras

Para el desarrollo futuro de las operaciones, las inversiones están referidas fundamentalmente a los equipos requeridos para brindar el servicio.

**Tabla N° 8.5: Inversiones Futuras**

Inversiones Futuras					
	2015	2016	2017	2018	2019
Cantidad de operarios/año	3	4	4	5	5
Aspiradora industrial	1,906.78	635.59	-	635.59	-
Vaporizador industrial	1,906.78	635.59	-	635.59	-
Lustradora industrial	762.71	254.24	-	254.24	-
Limpiador de vidrios	508.47	169.49	-	169.49	-
<b>Total inversión en AF</b>	<b>5,084.75</b>	<b>1,694.92</b>	<b>-</b>	<b>1,694.92</b>	<b>-</b>

Elaboración propia.

## 8.2 Financiamiento

### 8.2.1 Endeudamiento y condiciones

La estructura de financiamiento propuesta para el inicio de las operaciones es a través de un préstamo de una entidad financiera por S/. 10,000 a 3 años (36 meses).

**Tabla N° 8.6: Estructura de endeudamiento**

<b>Estructura</b>	<b>En S/.</b>	<b>En %</b>
Deuda	10,000	45.08%
Aportes de capital	12,182	54.92%
<b>Total</b>	<b>22,182</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia.

### 8.2.2 Capital y Costo de Oportunidad

Hemos estimado el costo de oportunidad del accionista en un 12%, tomando en cuenta un enfoque conservador y basado en los siguientes parámetros:

- Rentabilidad del Mercado de servicios.
- Fondos Mutuos.
- Tasa Entidades Financieras.<sup>45</sup>

Asimismo se realizó el cálculo del costo de capital mediante el método del CAPM ajustado por riesgo país, obteniéndose un valor muy cercano al costo de oportunidad determinado mediante un enfoque conservador.

<sup>45</sup> BRAVO ORELLANA, Sergio. El riesgo país. Concepto y metodologías de cálculo [en línea]. Perú. [citado 26 mayo 2014]. Disponible en: <http://www.sergiobravo.com/uploads/publicaciones/files/10.pdf>

- Rf: Tasa Libre de Riesgo, se consideran los Bonos del Tesoro: 3.7%.
- $\beta$ : Beta del Sector de Servicios: 0.94.
- Rm: Rentabilidad del Mercado: 11%
- RP: Riesgo País: 1.85
- % Empresa Nueva: 5%

$$\text{CAPM} = R_f + \beta (R_m - R_f) + RP + \% \text{ Empresa Nueva}$$

**Costo de capital: 17.41%.**

### 8.2.3 Costo de Capital Promedio Ponderado

Con el costo de oportunidad del accionista, la tasa de la entidad financiera y la estructura de capital, calculamos la WACC o costo promedio ponderado de capital de la empresa, dicho valor ha sido comparado con el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) Económica, siendo esta mayor y por ende generaría para los accionistas una mayor rentabilidad en el largo plazo.

$$\text{WACC} = \% \text{ DEUDA} * \text{TEA} * (1-30\%) + \% \text{ CAPITAL PROPIO} * \text{KOP}$$

$$\text{WACC} = (45.08\%) * 25.37\% * (1-30\%) + (54.92\%) * 17.41\%$$

$$\text{WACC} = 17.57\%$$

## 8.3 Presupuesto Base

### 8.3.1 Presupuesto de Ventas

Teniendo en cuenta que los ingresos provienen de la venta de los servicios de limpieza, para el cálculo de los ingresos se ha utilizado el siguiente mix de ventas y sus respectivos precios:

**Tabla N° 8.7: Presupuesto de ventas por producto**

<b>Servicios</b>	<b>Mix de ventas</b>	<b>Precios Base (Incluido IGV 18%)</b>
D1	25%	100
D2	3%	120
D3	1%	140
C1	4%	145
C2	56%	150
C3	10%	170

Elaboración propia.

El mix de ventas proviene del estudio de mercado realizado entre los potenciales clientes; para el caso de los precios, se ha tomado en referencia los dos Focus Group realizados en base a cuán dispuestos estarían a pagar por el servicio brindado (S/.80 – S/.120), considerándose dentro de ese rango para el tipo de servicio: D1 y D2, para el caso de D3, C1, C2 y C3 se ha considerado desde S/.140 a S/.170, respectivamente, debido al tamaño del domicilio (área).

El primer año hemos estimado iniciar las operaciones con 3 servicios diarios durante los doce meses.

Así, las ventas proyectadas para el primer año equivalen a:

**Tabla N° 8.8: Ventas proyectadas al primer año (Soles).**

	Precio	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
D1	85	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530	1,530
D2	102	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
D3	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119
C1	123	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369
C2	127	5,207	5,207	5,207	5,207	5,207	5,207	5,207	5,207	5,207	5,207	5,207	5,207
C3	144	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152	1,152
<b>Ventas/mes</b>		<b>8,683</b>											

Elaboración propia.

Manteniendo el mix de ventas y los precios, e incrementando el consumo del servicio brindado, las ventas proyectadas para los siguientes 4 años son las siguientes:

**Tabla N° 8.9: Incremento de ventas anuales**

	2015	2016	2017	2018	2019
Incremento en ventas (%)		16%	14%	12%	10%
Ventas	104,196	120,867	137,789	154,323	169,756

Elaboración propia.

### **8.3.2 Presupuesto de Costo del Servicio (Costo de Producción)**

Para la prestación del servicio se requiere de mano de obra, insumos de limpieza, uso de las máquinas de limpieza, trasladar al personal, mantener el contacto con ellos mientras realizan sus labores y supervisar los servicios brindados. La estructura típica será la siguiente:

**Tabla N° 8.10: Presupuesto - Costo del servicio**

	2015	%
Personal	56,550	70%
Insumos	5,210	6%
Uniformes	582	1%
Traslados	3,552	4%
Depreciación de equipos	1,017	1%
Alquiler de vehículo	12,000	15%
Servicio telefónico	1,500	2%

Elaboración propia.

Para los cálculos hemos utilizado la información obtenida en las encuestas a profundidad realizadas a empresas del sector, según lo cual:

- La productividad del personal es de un 80%. En función al crecimiento en ventas hemos estimado el siguiente crecimiento de personal:

**Tabla N° 8.11: Operarios por año**

	2015	2016	2017	2018	2019
Cantidad de operarios/año	3	4	4	5	5

Elaboración propia.

- El sueldo considerado para el personal ha sido el siguiente:

**Tabla N° 8.12: Sueldos del personal**

Sueldos del personal	Sueldo bruto	Ratio	Costo/mes
Operario	750	1.45	1087.5
Supervisor	1000	1.45	1450
Gerente Administrativo	1700	1.45	2465
Contador (tercerizado)	200	-	200

7.10 Elaboración propia.

### Lineamientos adicionales:

- El contador es tercerizado por lo que el costo para la empresa es equivalente al que percibe como sueldo.
- Los costos de los insumos son cercanos a un 5% del precio de venta del servicio.
- Se estima que se harán dos viajes para cada punto atendido y lo conveniente es que haya al menos dos operarios trabajando en un edificio o en zonas contiguas.
- El costo medio de combustible por viaje es de S/. 4.
- Cada operario tiene un celular para comunicarse con la central, con un costo mensual de S/. 30.
- El uniforme usual de cada operario consta de: Overall, guantes, botas y respirador, siendo su costo mensual de S/. 16.17.
- Un Supervisor es capaz de controlar hasta 8 operarios, por lo que durante los 5 primeros años hemos considerado una sola persona para esta función.

**Tabla N° 8.13: Costo del uniforme del operario**

<b>Costo de uniforme por operario</b>	<b>Precio</b>	<b>Meses</b>	<b>Costo/mes</b>
Overall	50	12	4.17
Guantes	7	1	7.00
Botas	20	12	1.67
Respirador	10	3	3.33
<b>Total</b>			<b>16.17</b>

Elaboración propia.

Así, los costos de prestación del servicio para los siguientes años son:

**Tabla N° 8.14: Costo por prestación de servicios**

	2015	2016	2017	2018	2019
Costo de ventas	80,411	82,190	89,563	100,310	110,341

Elaboración propia.

### 8.3.3 Presupuesto de Compras

Las compras están referidas fundamentalmente a los insumos para limpieza:

**Tabla N° 8.15: Presupuesto de compras**

	2015	2016	2017	2018	2019
Compras de insumos	5,210	5,325	5,803	6,499	7,149

Elaboración propia.

### 8.3.4 Presupuesto de Costo de Ventas

Teniendo en cuenta la estructura de costos señalada en 8.3.2, presentamos el presupuesto de ventas:

**Tabla N° 8.16: Presupuesto de costo de ventas**

	2015	2016	2017	2018	2019
Personal	56,550	57,801	62,986	70,545	77,599
Insumos	5,210	5,325	5,803	6,499	7,149
Uniformes	582	595	648	726	799
Traslados	3,552	3,631	3,956	4,431	4,874
Depreciación de equipos	1,017	1,039	1,133	1,269	1,395
Alquiler de vehículo	12,000	12,265	13,366	14,970	16,467
Servicio telefónico	1,500	1,533	1,671	1,871	2,058
<b>Total</b>	<b>80,411</b>	<b>82,190</b>	<b>89,563</b>	<b>100,310</b>	<b>110,341</b>

Elaboración propia.

### 8.3.5 Presupuesto de Gastos Administrativos

**Tabla N° 8.17: Presupuesto de gastos administrativos**

	2015	2016	2017	2018	2019
Alquiler oficina	12,000	5,327	5,716	6,001	6,602
Útiles de escritorio	1,200	533	572	600	660
Servicios (luz, agua, teléfono)	3,600	1,598	1,715	1,800	1,980
Servicio telefónico (gerente)	480	213	229	240	264
Sueldo gerente	20,400	9,056	9,717	10,202	11,223
Contador	2,400	1,065	1,143	1,200	1,320
Póliza RC	2,500	1,110	1,191	1,250	1,375
Depreciaciones	2,103	934	1,002	1,052	1,157
Amortizaciones	1,603	711	763	801	882
<b>Total</b>	<b>46,286</b>	<b>20,547</b>	<b>22,046</b>	<b>23,149</b>	<b>25,463</b>

Elaboración propia.

### 8.3.6 Presupuesto de Marketing y Ventas

Como actividades para promocionar el servicio se han previsto concursos y juegos a realizarse en edificios o condominios del segmento objetivo, de modo que pueda hacerse demostraciones directas del servicio entre potenciales usuarios. Durante estas actividades y a lo largo del año se utilizará Merchandising en elementos que sean de uso diario en el hogar y que permitan una mayor recordación de marca.

Además se destinarán fondos para la realización de una campaña creativa por año, destinada a diseñar la publicidad que se utilizará durante el periodo. Uno de los elementos a utilizar para promocionar el servicio será la

colocación de un aviso en una revista impresa de elevada circulación entre el segmento objetivo.

El presupuesto detallado para el primer año es de:

**Tabla N° 8.18: Presupuesto de marketing y ventas**

<b>Gastos de ventas</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad/año</b>	<b>Total</b>
Concursos	300	2	600
Juegos	1000	2	2,000
Campañas creativas	1000	2	2,000
Merchandising	1000	3	3,000
Aviso en revista	1000	2	2,000
<b>Totales</b>			<b>9,600</b>

Elaboración propia.

Para los siguientes años se invertiría proporcionalmente a estas partidas, lo siguiente:

**Tabla N° 8.19: Gasto de ventas**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Gastos de ventas	9,600	6,043	6,889	7,716	8,488

Elaboración propia.

### **8.3.7 Presupuesto de Gastos Financieros**

Como comentáramos en 8.2.1., se decidió tomar un préstamo de S/. 10,000 a 36 meses para poner en marcha el negocio. Los gastos financieros correspondientes a este crédito y su escudo fiscal son:

**Tabla N° 8.20: Presupuesto de gastos financieros**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Intereses	3,282	2,322	950
Escudo fiscal	- 984	- 696	- 285
<b>Total</b>	<b>2,297</b>	<b>1,625</b>	<b>665</b>

Elaboración propia.

## 8.4 Presupuesto de Resultados

### 8.4.1 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado

Teniendo en cuenta las proyecciones de mercado así como los costos y gastos señalados en los apartados anteriores, el estado de ganancias y pérdidas del negocio para los siguientes cinco años, es el siguiente:

**Tabla N° 8.21: Estado de ganancias y pérdidas**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ventas	104,196	120,867	137,789	154,323	169,756
Costo de ventas	80,411	82,190	89,563	100,310	110,341
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>23,785</b>	<b>38,678</b>	<b>48,226</b>	<b>54,013</b>	<b>59,415</b>
Gastos administrativo	46,286	20,547	22,046	23,149	25,463
Gastos de ventas	9,600	6,043	6,889	7,716	8,488
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b>	<b>- 32,101</b>	<b>12,087</b>	<b>19,290</b>	<b>23,149</b>	<b>25,463</b>
Gastos financieros	3,282	2,322	950	-	-
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>- 35,382</b>	<b>9,765</b>	<b>18,340</b>	<b>23,149</b>	<b>25,463</b>
Impuesto a la renta	- 10,615	2,930	5,502	6,945	7,639
<b>Utilidad neta</b>	<b>- 24,768</b>	<b>6,836</b>	<b>12,838</b>	<b>16,204</b>	<b>17,824</b>

Elaboración propia.

No se considera reparto de dividendos a los trabajadores considerando que la empresa no sobrepasa el total de 20 personas, durante el periodo de 5 años que se ha evaluado el presente plan de negocios.

### 8.4.2 Balance Proyectado

Se ha tomado en cuenta los siguientes supuestos:

- La cuenta clientes y la cuenta proveedores se encuentra en cero, puesto que el pago del servicio brindado será al

contado y de igual manera se mantendrá la misma política con el pago a los proveedores.

- A partir del año 2016 en adelante se incrementa la cuenta caja debido a que se incrementa el número de personal e insumos.
- Incremento de la inversión en equipos del servicio a partir del año 2016 hacia adelante debido al incremento de personal, según la siguiente tabla:

**Tabla N° 8.22: Balance proyectado**

	2015	2016	2017	2018	2019
Cantidad de operarios/año	3	4	4	5	5

Elaboración propia.

El balance correspondiente para los periodos proyectados, es el siguiente:

**Tabla N° .23: Balance proyectado**

ACTIVO	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Activo Corriente</b>	<b>2,771</b>	<b>2,771</b>	<b>3,215</b>	<b>3,665</b>	<b>12,326</b>	<b>33,448</b>
Caja	2,554	2,554	2,963	3,378	12,004	33,094
Clientes	-	-	-	-	-	-
Inventarios	217	217	252	287	322	354
<b>Activo Fijo</b>	<b>19,411</b>	<b>14,688</b>	<b>11,321</b>	<b>6,259</b>	<b>10,966</b>	<b>7,669</b>
Equipos del servicio	5,088	5,088	6,783	6,783	8,478	8,478
Depreciación acum. de equipos	-	1,017	2,373	3,729	5,424	7,119
Muebles y enseres	6,310	6,310	6,310	6,310	6,310	6,310
Depreciación acum. Muebles	-	2,103	4,207	6,310	-	-
Activos intangibles	8,013	8,013	8,013	8,013	8,013	8,013
Amortización acumulada	-	1,603	3,205	4,808	6,410	8,013
<b>Total Activos</b>	<b>22,182</b>	<b>17,459</b>	<b>14,536</b>	<b>9,924</b>	<b>23,292</b>	<b>41,117</b>
PASIVO y PATRIMONIO	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Pasivo corriente</b>	<b>-</b>	<b>22,281</b>	<b>15,718</b>	<b>2,835</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Proveedores	-	-	-	-	-	-
<b>Pasivo a largo plazo</b>	<b>10,000</b>	<b>7,764</b>	<b>4,568</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>12,182</b>	<b>12,585</b>	<b>5,750</b>	<b>7,088</b>	<b>23,292</b>	<b>41,117</b>
Utilidades retenidas	-	-	24,768	17,932	5,094	11,110
Utilidad del ejercicio	-	24,768	6,836	12,838	16,204	17,824
Patrimonio	12,182	12,182	12,182	12,182	12,182	12,182
<b>Total Pasivo+Patrimonio</b>	<b>22,182</b>	<b>17,459</b>	<b>14,536</b>	<b>9,924</b>	<b>23,292</b>	<b>41,117</b>

Elaboración propia.

No se ha previsto reparto de utilidades, por lo que las utilidades de los periodos anteriores se han reflejado en la partida de utilidades retenidas en el acápite del Patrimonio. Por su lado estos excedentes aparecen en el Activo reflejados en la caja.

### 8.4.3 Flujo de Caja Proyectado

Los flujos de caja libre (free cash flow) requeridos para evaluar la viabilidad económica del negocio son como sigue:

**Tabla N° 8.24: Flujo de caja proyectado**

	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019
UAIT		- 32,101	12,087	19,290	23,149	25,463
Tasa de impuestos	30%					
UAIT*(1-t)		- 22,470	8,461	13,503	16,204	17,824
[+] Depreciaciones		3,120	3,459	3,459	1,695	1,695
[+] Amortizaciones		1,603	1,603	1,603	1,603	1,603
[-] Incremento AF		-	- 1,695	-	- 1,695	-
[-] Incremento Capital de trabajo		-	- 443	- 450	- 440	- 410
[-] Inversión inicial	- 22,182					
[+] valor residual de los activos fijos						1,356
[+] recuperación del capital de trabajo						4,515
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>- 22,182</b>	<b>- 17,748</b>	<b>11,384</b>	<b>18,115</b>	<b>17,367</b>	<b>26,582</b>

Elaboración propia.

El cálculo del valor residual de los activos fijos al quinto año lo hemos calculado en función al monto pendiente de depreciar de los equipos adquiridos para la prestación de servicio al último año de operación.

El capital de trabajo recuperado al liquidar el negocio al quinto año es el correspondiente a ese año.

# CAPÍTULO IX

## 9. Evaluación económica financiera

### 9.1 Evaluación Financiera

#### 9.1.1 TIR:

“La Tasa Interna de Retorno o tasa interna de rentabilidad de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión”. Teniendo en cuenta que a mayor TIR, mayor rentabilidad, debiendo ser comparada con el Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC) y de acuerdo al resultado obtenido, se puede determinar que la TIR Económica es mayor que el WACC= 17.57%, por lo tanto este Plan de Negocio es viable.<sup>46</sup>

**Tabla N° 9.1: Tasa interno de retorno**

TIR Económico	20.48%
TIR Financiero	20.39%

Elaboración propia.

#### 9.1.2 VAN:

“El Valor Actual Neto (VAN), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión, el cual al ser este valor mayor que la inversión,

<sup>46</sup> LOPEZ, Borja. Cómo calcular la tasa interna de rendimiento. [en línea]. Disponible en: <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-calculer-la-tasa-interna-de-rendimiento-20818.html>

se considera aceptable<sup>47</sup>, de acuerdo al resultado obtenido, se puede determinar que VAN Económico es mayor que 0, por lo tanto este Plan de Negocio es viable.

**Tabla N° 9.2: Valor actual neto**

VAN Económico	3,031
VAN Financiero	2,467

Elaboración propia.

### 9.1.3 ROE

Ratio Económico que demuestra la Rentabilidad Financiera de una empresa, al relacionar el beneficio económico con los recursos necesarios para obtenerlo. Se calcula dividiendo la cantidad generada (beneficio neto después de impuestos) entre la cantidad que se ha necesitado para generala.

**Tabla N° 9.3: Ratio Económico**

	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	-203%	56%	105%	133%	146%

Elaboración propia.

### 9.1.4 Ratios

**ROS:** Ratio de Rentabilidad denominado: “Beneficio neto sobre las ventas, que engloba la rentabilidad total obtenida por unidad monetaria vendida<sup>48</sup>”.

<sup>47</sup> GAVILOS.COM .Calcular el Valor Actual Neto de una inversión [en línea]. [citado 21 noviembre 2014]. Disponible en: [http://www.gabilos.com/calculadoras/van\\_tir/calculoVAN.htm](http://www.gabilos.com/calculadoras/van_tir/calculoVAN.htm)

**EBITDA:** “Es una medida aproximada del flujo de caja obtenido de la normal operatoria de la empresa”. Nos indica básicamente el resultado operativo antes de intereses e impuestos con respecto al total obtenida por unidad monetaria vendida<sup>49</sup>.

**Tabla N° 9.4: Ratios**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
ROS	-23.8%	5.7%	9.3%	10.5%	10.5%
EBITDA	-26%	14%	18%	17%	17%

Elaboración propia.

<sup>48</sup> AREA DE PYMES. **Ratios de balance y de la cuenta de resultados** [en línea]. [citado 26 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-rentabilidad-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcac>

<sup>49</sup> TAVELLI&CIA. **Índices & Ratios de análisis bursátil**. [en línea]. Tavelli&Cía., 2014. [citado 3 julio 2014]. Disponible en: <http://www.tavelli.com.ar/resources/uploads/Ratios.pdf>

## 9.2 Análisis de Riesgo

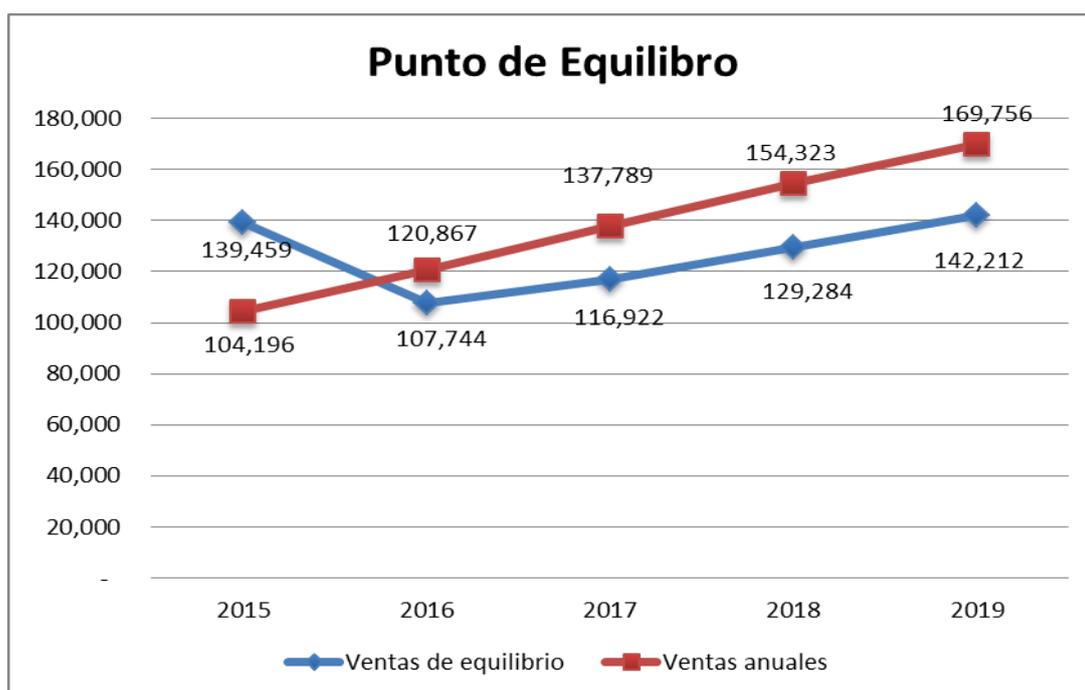
### 9.2.1 Análisis de Punto de Equilibrio

**Tabla N° 9.5: Análisis del punto de equilibrio**

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	104,196	120,867	137,789	154,323	169,756
Costo de ventas	80,411	82,190	89,563	100,310	110,341
Gastos administrativos	46,286	20,547	22,046	23,149	25,463
Gastos de ventas	9,600	6,043	6,889	7,716	8,488
Costos y gastos fijos	126,953	99,230	108,091	119,519	131,471
Costos y gastos variables	9,344	9,551	10,407	11,656	12,822
	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas (precio)	104,196	120,867	137,789	154,323	169,756
[-] Costos Variables	9,344	9,551	10,407	11,656	12,822
Margen de contribución	94,852	111,317	127,382	142,667	156,934
MC en % de las ventas	91%	92%	92%	92%	92%
Costos fijos	126,953	99,230	108,091	119,519	131,471
Ventas de equilibrio	139,459	107,744	116,922	129,284	142,212
Ventas anuales	104,196	120,867	137,789	154,323	169,756
Costo Ventas+ G.Adm+G. Vtas	136,297	108,781	118,498	131,175	144,292
Costo fijos + variables	136,297	108,781	118,498	131,175	144,292
Comprobación	-	-	-	-	-

Elaboración propia.

**Gráfico N° 9.1: Punto de equilibrio**



Elaboración propia.

“El Punto de Equilibrio, siendo el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto”<sup>50</sup> o servicio, para el presente plan de negocios, a partir del segundo año de operaciones se alcanza el mismo, con ventas totales iguales a S/. 107,744.00 soles.

### 9.2.2 Análisis de Sensibilidad

Para el Análisis de Sensibilidad se ha considerado tres variables: Precio – Volumen – Costo de Ventas, utilizando la variación en porcentajes en el rango de -40% a 40% para cada una de las variables consideradas, reflejándose el resultado a través de los siguientes indicadores: VAN Económico – VAN Financiero – TIR Económica – TIR Financiera, respectivamente.

<sup>50</sup> PAREDES BULLÓN, David "¿Cómo elaborar un Plan de Negocio Exportador?. En **Plan de operaciones y gestión exportadora programa PLANEX** [en línea]. [citado 15 julio 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.prompex.gob.pe/miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=394F6A66-FD83-44AE-AF4C-C4C087780AA4.PDF>

**Tabla N° 9.6: Análisis de sensibilidad – precio**

	VAN	VANF	TIR	TIRF
%	3,031.09	2,467.05	20.48%	20.39%
-40%	- 32,827.58	- 33,391.51	-8.47%	-11.63%
-30%	- 23,862.98	- 24,426.94	-2.15%	-4.99%
-20%	- 14,898.34	- 15,462.32	4.68%	2.37%
-10%	- 5,933.65	- 6,497.66	12.17%	10.71%
0%	3,031.09	2,467.05	20.48%	20.39%
10%	11,995.86	11,431.80	29.82%	31.90%
20%	20,960.69	20,396.59	40.39%	45.92%
30%	29,925.55	29,361.43	52.42%	63.36%
40%	38,890.46	38,326.32	66.15%	85.30%

Elaboración propia.

**Tabla N° 9.7: Análisis de Sensibilidad – Volumen (Servicios /día)**

	VAN	VANF	TIR	TIRF
%	3,031	2,467	20%	20%
-40%	- 18,457.42	- 19,018.18	-0.03%	-3.16%
-30%	- 18,457.42	- 19,018.18	-0.03%	-3.16%
-20%	- 18,457.42	- 19,018.18	-0.03%	-3.16%
-10%	3,031.09	2,467.05	20.48%	20.39%
0%	3,031.09	2,467.05	20.48%	20.39%
10%	3,031.09	2,467.05	20.48%	20.39%
20%	19,578.00	19,011.34	36.17%	39.67%
30%	19,578.00	19,011.34	36.17%	39.67%
40%	19,578.00	19,011.34	36.17%	39.67%

Elaboración propia.

**Tabla N° 9.8: Análisis de Sensibilidad – Costo de Ventas**

	VAN	VANF	TIR	TIRF
%	3,031	2,467	20%	20%
-40%	63,569.14	63,005.11	65.26%	75.48%
-30%	48,434.63	47,870.59	55.69%	63.47%
-20%	33,300.12	32,736.08	45.26%	50.53%
-10%	18,165.60	17,601.56	33.70%	36.34%
0%	3,031.09	2,467.05	20.48%	20.39%
10%	- 12,103.43	- 12,667.47	4.64%	1.69%
20%	- 27,237.94	- 27,801.98	-16.39%	-22.25%
30%	- 42,372.46	- 42,936.49	-55.35%	-
40%	- 57,506.97	- 58,071.01	-	-

Elaboración propia.

### 9.2.3 Análisis de Escenarios

Se ha determinado para el presente Plan de Negocio, tres escenarios para determinar la capacidad que tiene el negocio para distintos comportamientos del mercado; estableciéndose el Escenario Pesimista, Escenario Conservador y Escenario Optimista, respectivamente. Para lo cual se ha tomado en cuenta el Análisis de Sensibilidad en base a la variación en los porcentajes de la combinación de las siguientes variables: Precio – Volumen – Costo de Ventas.

**Tabla N° 9.9: Análisis de escenarios**

	<b>Pesimista</b>	<b>Conservador</b>	<b>Optimista</b>
Variación precios	-30%	0%	20%
Variación cantidad servicios	-10%	0%	10%
Variación costo ventas	5%	0%	-5%
<b>VAN</b>	- 29,159.99	3,031	30,041.48
<b>VANF</b>	- 29,723.95	2,467	29,477.38
<b>TIR</b>	-7.41%	20.48%	48.65%
<b>TIRF</b>	-10.78%	20.39%	56.68%

Elaboración propia

# CAPÍTULO X

## 10. Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Conclusiones

- Se ha podido determinar que una de las características del sector analizado es que gran parte de la limpieza de hogares lo realiza la propia ama de casa, debido a su desconocimiento de empresas o “señoras de limpieza” que brinden el servicio de limpieza. De igual manera se ha comprobado que existen familias o personas que cuentan con servicio de limpieza pero que la persona que lo realiza no siempre tiene la disponibilidad para realizar el servicio o este se brinda de manera empírica. Otra característica del sector analizado, es que actualmente el cliente se encuentra rehén del servicio de las “señoras de limpieza”, frente a la inexistencia de otro servicio especializado que brinde la confianza y seguridad respectiva.
- Siendo que la sociedad arequipeña es de costumbres conservadoras y celosa de la intimidad familiar, la confianza se convierte en un factor clave (barrera de ingreso) que el presente Plan de Negocios hace frente con estrategias de seguridad y calidad detalladas en el capítulo VI y VIII.
- El análisis Económico – Financiero, dio como resultado un propuesta atractiva para las accionistas, al respecto se menciona lo siguiente: La Evaluación financiera dio como resultado un VAN Financiero de S/. 2,467.05 y un TIR Financiero de 20.39%, con relación a la evaluación económica se registró un VAN Económico de S/ 3,031.09 y un TIR económico de

20.48% demostrando de esta manera la viabilidad del proyecto de inversión dado los resultados positivos del VAN y los resultados del TIR mayores que la WACC.

- De acuerdo a las necesidades y características analizadas, se ha determinado que los hogares de la ciudad de Arequipa son un mercado potencialmente atractivo, que necesita y exige seguridad y calidad, por lo cual la propuesta en la presente investigación se orienta a satisfacer dicha necesidad latente, ofreciendo un servicio desarrollado por personal capacitado y seleccionado rigurosamente, sumado a esto se brindará un seguro contra la deshonestidad.
- De acuerdo a los factores locacionales establecidos para el presente plan de negocios se determinó que la localización optima es en Arequipa cercado la cual permitirá brindar el servicio de limpieza a los distritos de Cayma, Yanahuara, J.L. Bustamante y Rivero y el cercado propiamente dicho, asimismo permitirá el poder brindar servicios a distritos cercanos a nuestra localización.

## 10.2 Recomendaciones

- Posicionarnos en la preferencia de los hogares arequipeños para la atención de sus necesidades de limpieza de hogar a través de un servicio seguro y de calidad, de tal forma que tendrán la posibilidad de contar con una propuesta atractiva y diferenciada en el mercado. Los hogares arequipeños con esta nueva opción ya no se encontrarán rehenes del servicio ofrecido por las “señoras de limpieza”.
- Mantener un servicio seguro y de calidad, buscando que las familias atendidas por “Casa Bella” recomienden nuestro servicio, a fin de aumentar el número de clientes y por ende la rentabilidad del negocio.
- Ampliar a futuro nuestra cartera de productos con servicios complementarios tales como: mantenimiento de jardines, lavado de carros, plomería, etc., para poder satisfacer integralmente las necesidades del hogar.
- Realizar un estudio de mercado en las zonas aledañas a nuestra zona de influencia (distritos de Cayma, Yanahuara, José Luis Bustamante y Rivero y el Cercado) a efectos de ampliar el ámbito geográfico de nuestros servicios, aprovechando que somos la primera empresa formal que ofrece el servicio de limpieza de hogares en el mercado arequipeño.

# **ANEXOS**

### Anexo N° 1: Ficha de Trabajo

Ficha de trabajo				
				<b>Ficha N°:</b>
<b>Nombre del cliente</b>				
<b>Teléfono fijo</b>		<b>Celular</b>		
<b>Teléfono del trabajo</b>				
<b>Dirección</b>		<b>Distrito</b>		
<b>Referencia para llegar</b>				
<b>Tipo de vivienda</b>				
<b>Casa ( )</b>	<b>Departamento</b>	<b>( )</b>	<b>Área construida</b>	<b>m2</b>
<b>Número de ambientes:</b>				
	<b>Pequeño</b>	<b>Mediano</b>	<b>Grande</b>	
Sala				
Comedor				
Cocina				
Baño principal				
Baños				

Dormitorios principal					
Dormitorios					
Biblioteca					
Sala de estar					
Otros Ambientes					
<b>Observaciones:</b>					
Tipo de piso					
Tamaño de ventanas					
Disponibilidad del tiempo del cliente					
Otros					
<b>Programación del servicio</b>					
Fecha del servicio					
Nombre del Operario de limpieza					
Nombre del Supervisor					
Observaciones					
<b>Inicio y término del servicio</b>					
Hora de llegada al Domicilio					
Hora de Salida del Domicilio					
Tiempo de Duración del Servicio					

Conformidad del servicio					
Cumplimiento de limpieza en:			Observaciones		
Sala					
Comedor					
Cocina					
Baño principal					
Baños					
Dormitorios principal					
Dormitorios					
Biblioteca					
Sala de estar					
Otros ambientes					
<b>En señal de conformidad:</b>					
<b>Cliente</b>		<b>Operario de Limpieza</b>		<b>Supervisor</b>	
		<b>Gerente Administrativo</b>			

## Anexo N° 2: Kárdex de Almacén

### KARDEX ALMACÉN

Insumo / Material / Equipo		Stock mínimo			Stock máximo			Marca			
Código		Entradas			Salidas			Unidad de medida			
Comprobante		Entradas			Salidas			Saldos			Obs.
Fecha	Num	Cant.	P.U.	Importe	Cant.	P.U.	Importe	Cant.	P.U.	Importe	

Entregado por:

Firma

Recibido por:

Firma

### Anexo N° 3: Hoja de Ruta

SUPERVISOR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**OPERARIO :** \_\_\_\_\_

**CLIENTE:** \_\_\_\_\_

**PERSONA DE CONTACTO EN CASA:** \_\_\_\_\_

**DISTRITO:** \_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN:** \_\_\_\_\_

**REFERENCIA:** \_\_\_\_\_

**TELEFONO :** \_\_\_\_\_

**CLIENTE:** \_\_\_\_\_

**PERSONA DE CONTACTO EN CASA:** \_\_\_\_\_

**PERSONA DE CONTACTO EN CASA:** \_\_\_\_\_

**DISTRITO:** \_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN:** \_\_\_\_\_

**REFERENCIA:** \_\_\_\_\_

**TELEFONO :** \_\_\_\_\_

**CLIENTE:** \_\_\_\_\_

**PERSONA DE CONTACTO EN CASA:** \_\_\_\_\_

**DISTRITO:** \_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN:** \_\_\_\_\_

**REFERENCIA:** \_\_\_\_\_

**TELEFONO :** \_\_\_\_\_

**OPERARIO :** \_\_\_\_\_

**CLIENTE:** \_\_\_\_\_

**PERSONA DE CONTACTO EN CASA:** \_\_\_\_\_

**CLIENTE:** \_\_\_\_\_

**PERSONA DE CONTACTO EN CASA:** \_\_\_\_\_

**CLIENTE:** \_\_\_\_\_

**PERSONA DE CONTACTO EN CASA:** \_\_\_\_\_

**DISTRITO:**

\_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**REFERENCIA:** \_\_\_\_\_

-

**TELEFONO :** \_\_\_\_\_

**DISTRITO:**

\_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**REFERENCIA:** \_\_\_\_\_

-

**TELEFONO :** \_\_\_\_\_

**DISTRITO:**

\_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**REFERENCIA:** \_\_\_\_\_

-

**TELEFONO :** \_\_\_\_\_

**OPERARIO :** \_\_\_\_\_

**CLIENTE:** \_\_\_\_\_

**PERSONA DE CONTACTO EN CASA:**

\_\_\_\_\_

**DISTRITO:**

\_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**REFERENCIA:** \_\_\_\_\_

-

**TELEFONO :** \_\_\_\_\_

**CLIENTE:** \_\_\_\_\_

**PERSONA DE CONTACTO EN CASA:**

\_\_\_\_\_

**DISTRITO:**

\_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**REFERENCIA:** \_\_\_\_\_

-

**TELEFONO :** \_\_\_\_\_

**CLIENTE:** \_\_\_\_\_

**PERSONA DE CONTACTO EN CASA:**

\_\_\_\_\_

**DISTRITO:**

\_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**REFERENCIA:** \_\_\_\_\_

-

**TELEFONO :** \_\_\_\_\_

**Anexo N° 4: Acta de Solución de Conflictos**

**CAPITULO V**

**ACTA DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS / TRANSACCIÓN  
EXTRAJUDICIAL**

Conste por el presente documento una transacción extrajudicial que celebran de una parte ....., identificado con DNI Nro. ...., con dirección domiciliaria en ....., a quien adelante se le denominará el cliente; y de la otra parte, “CASA BELLA SRL”, identificada con Nro. de RUC 20100213036, con dirección domiciliaria en.....debidamente representada por su Gerente Administrativo,....., identificado con DNI Nro. ...., a quien en adelante se le denominará la empresa, transacción celebrada en los siguientes términos:

**PRIMERO: DESCRIPCIÓN DEL CONFLICTO:**

-----  
-----

**SEGUNDO: DE LA SOLUCIÓN ACORDADA:**

-----  
-----

**TERCERO: DE LA CONFORMIDAD.**

Con la firma de la presente transacción extrajudicial, las partes declaran estar conformes con la solución arribada, siendo esto así, renuncian expresamente a cualquier acción judicial o extrajudicial referida a los hechos descritos en el término primero de la presente transacción; firmando la misma en señal de conformidad a los ..... días del mes de ..... de 20...

## **Anexo N° 5: Contrato de Prestación de Servicios**

### **CAPITULO V**

#### **CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Conste por el presente documento, un contrato de prestación de servicios, que celebra de una parte, la empresa de limpieza "CASA BELLA", identificada con RUC Nro. 20100213036, con dirección en ....., debidamente representada por ....., identificado con DNI Nro....., en calidad de .....a quien en adelante se le denominará **LA EMPRESA**; y de la otra parte ....., identificado/a con DNI/CE Nro. ...., con dirección domiciliaria en ....., a quien en adelante se le denominará **EL CLIENTE**. Contrato celebrado en los siguientes términos:

#### **PRIMERO: DE LAS PARTES**

LA EMPRESA, es una persona jurídica dedicada al rubro de la limpieza especializada de hogares.

EL CLIENTE es una persona, cuya actividad económica es.....

#### **SEGUNDO: OBJETO Y ALCANCES DEL CONTRATO**

Por el presente documento, EL CLIENTE estando amparado por lo dispuesto en el artículo 1755° y siguientes del Código Civil, conviene en contratar a LA EMPRESA, para que preste el servicio de limpieza de hogares, en la vivienda ubicada en .....

Este servicio es prestado en forma independiente y autónomo, asumiendo LA EMPRESA los riesgos propios de la actividad, en virtud a que cuenta con una organización adecuada y permanente para llevar a cabo la tarea de limpieza, el cual consta de la limpieza de los siguientes ambientes:

Para la prestación del servicio, LA EMPRESA delegará a su personal contratado la realización de los servicios de limpieza contratados por EL CLIENTE, el cual se compromete a brindar las facilidades del caso para que la tarea se realice correctamente.

### **TERCERO: DE LA CONTRAPRESTACIÓN ECONÓMICA Y FORMA DE PAGO**

EL CLIENTE se compromete a pagar el monto ascendente a la cantidad de S/. ..... (..... con 00/100 soles), por el servicio de limpieza a LA EMPRESA; la oportunidad de pago será inmediatamente después de terminado el servicio contratado.

### **CUARTO: PLAZO DEL CONTRATO**

El plazo del presente contrato tiene vigencia desde el momento de su celebración, hasta la finalización del servicio contratado, momento en el cual, EL CLIENTE se compromete a firmar la carta de conformidad.

### **QUINTO: DE LAS OBLIGACIONES DE LA EMPRESA**

Son obligaciones de LA EMPRESA las siguientes:

1. Realizar el servicio contratado de acuerdo a lo establecido en la término SEGUNDO del presente contrato, en forma eficiente y diligente.
2. Guardar en secreto la información o datos personales a los que pudiera tener acceso con motivo de la prestación del servicio de limpieza.
3. Las demás que resulten de este contrato o de la Ley.

### **SEXTO: DE LAS OBLIGACIONES DEL CLIENTE**

Son obligaciones DEL CLIENTE:

1. Abonar a LA EMPRESA la retribución pactada en la forma y momento acordado, siempre que LA EMPRESA cumpla a cabalidad las obligaciones contraídas en el presente contrato.

2. Prestar todas las facilidades para la realización del servicio contratado.

3. Las demás que resulten de este contrato o de la Ley.

### **SÉTIMO: DE LA AUTONOMÍA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Las partes dejan expresa constancia que los trabajadores contratados por LA EMPRESA para realizar el servicio contratado, no se encuentran sujetos a subordinación alguna por parte de EL CLIENTE; por tanto, no origina en modo alguno, relación laboral entre EL CLIENTE y los trabajadores contratados

### **OCTAVO: DE LA FORMA DE PRESTAR EL SERVICIO**

Los trabajadores designados para la realización del servicio contratado, deberán prestarlo de la siguiente manera:

- El servicio será ejecutado con insumos y maquinarias proporcionados por LA EMPRESA.
- Los trabajadores encargados de prestar el servicio pactado, percibirán la remuneración que la empresa le otorgue, estando totalmente prohibidos de recibir beneficios económicos o bienes a manera de donación u otra modalidad de transferencia por parte del EL CLIENTE.
- LA EMPRESA, fija la jornada laboral y el horario de trabajo de sus trabajadores.

### **NOVENO: DEL SEGURO EN CASO DE DESHONESTIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA.**

LA EMPRESA declara haber contratado a su personal después de un exhaustivo proceso de selección, garantizando la honestidad y calidad personal de sus trabajadores. No obstante, en caso de comprobarse algún acto ilícito por parte de nuestros trabajadores, la empresa pondrá en

contacto a EL CLIENTE con la empresa prestadora de seguros a fin de que puedan reparar el daño causado.

LA EMPRESA, ofrece un seguro en caso de deshonestidad de sus trabajadores a EL CLIENTE, hasta por un monto de S/....., el cual aplicará únicamente en caso de comprobarse la responsabilidad del operario de limpieza.

Asimismo, EL CLIENTE se renuncia a todo tipo de reclamo posterior a la firma del acta de conformidad del servicio.

**DECIMO: APLICACIÓN DEL CÓDIGO CIVIL**

El presente contrato se regula por las disposiciones del artículo 1755° y siguientes del CC, quedando indubitadamente la naturaleza civil del mismo.

**DÉCIMO PRIMERO: DOMICILIO Y JURISDICCIÓN**

Las partes declaran que se someten a la jurisdicción, jueces y tribunales de la ciudad de Arequipa, para resolver cualquier divergencia derivada del presente contrato, renunciado expresamente a cualquier otra jurisdicción que por ley les pudiera corresponder.

**DÉCIMO SEGUNDA: AUSENCIA DE DOLO O VICIO**

Las partes declaran que en la celebración del presente contrato, no ha mediado dolo o intimidación alguno o cualquier otro hecho que pudiera invalidarlo, por lo que en señal de conformidad de lo acordado, proceden a firmar el presente contrato en Arequipa, a los... días del mes de... de 20...

**LA EMPRESA**

**EL CLIENTE**

## **Anexo N° 6: Contrato de Trabajo 1**

### **CAPITULO VI**

#### **CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO INDETERMINADO**

Conste por el presente documento, el contrato de trabajo a tiempo indeterminado que celebran de conformidad al Decreto Legislativo Nro. 728, Ley de productividad y competitividad laboral, en (adelante LPCL), de una parte "CASA BELLA" S.R.L., identificada con RUC Nro....., con domicilio legal en ....., debidamente representada por su Gerente Administrativo Sr. ...., identificado con DNI Nro. ....a la que en adelante se le denominara EL EMPLEADOR, y de la otra parte ....., identificado con DNI Nro. ...., con domicilio en ....., a quien en adelante se le denominará EL TRABAJADOR, contrato celebrado en los términos siguientes:

#### **ANTECEDENTES**

**PRIMERO:** EL EMPLEADOR es una persona jurídica de derecho privado, dedicada a prestar el servicio de limpieza.

**SEGUNDO:** En función a lo mencionado en el término anterior, EL EMPLEADOR requiere contratar personal idóneo para cumplir con la actividad expuesta.

#### **OBJETO DEL CONTRATO**

#### **TERCERO: OBJETO DEL CONTRATO**

Por medio del presente contrato, EL EMPLEADOR contrata los servicios personales de EL TRABAJADOR, los mismos que se desarrollaran bajo subordinación, a cambio de la remuneración convenida.

#### **CUARTO: PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

EL TRABAJADOR desempeñara sus funciones en el cargo de operario de limpieza, desarrollando las labores de limpieza de cualquier ambiente solicitado por nuestros clientes; sin embargo, EL EMPLEADOR está facultado a efectuar modificaciones razonables en función a la capacidad y aptitud de EL TRABAJADOR y a las necesidades y requerimientos de EL EMPLEADOR, sin que dichas variaciones signifiquen variación de la remuneración pactada.

Queda entendido que la prestación de servicios deberá ser efectuada de manera personal, no pudiendo EL TRABAJADOR ser reemplazado ni ayudado por tercera persona.

#### **QUINTO: JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO**

Las partes estipulan que la jornada y horario de trabajo de EL TRABAJADOR serán de lunes a sábado, a razón de 8 horas diarias, de 8:00 horas a 18:00 horas, contando con una hora de refrigerio.

En uso de sus facultades directrices, EL EMPLEADOR está facultado a efectuar notificaciones en la jornada de trabajo, de acuerdo al procedimiento establecido en el artículo 2 del Texto Único Ordenado de DL Nro. 854, *-Ley de jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo-*, aprobado por DS Nro. 007-2002-TR, siempre y cuando se respeten el máximo legal d 48 horas semanales, sin que dichas variaciones signifique una variación de la remuneración pactada.

#### **SEXTO: DE LA REMUNERACIÓN**

EL TRABAJADOR percibirá como contraprestación por sus servicios una remuneración quincenal ascendente a S/. 375.00 (trescientos setenta y cinco con 00/100 soles), durante el tiempo de duración de la relación laboral.

Las ausencias injustificadas, así como las tardanzas por parte de EL TRABAJADOR implicaran la perdida de la remuneración proporcionalmente a la duración de dicha ausencia, sin perjuicio de las acciones disciplinarias propias de EL EMPLEADOR, previstas en la legislación laboral y normas internas de EL EMPLEADOR.

**SÉPTIMO: PERIODO DE PRUEBA**

EL TRABAJADOR estará sujeto a 3 meses de periodo de prueba, de conformidad con lo establecido en el artículo 10 de la LPCP.

**OCTAVO: DURACIÓN DE CONTRATO.**

El presente contrato es de duración indeterminada, sujetándose para su extinción a lo dispuesto en el término décimo segundo.

**NOVENO: OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR:**

EL TRABAJADOR se compromete a cumplir con lealtad y eficiencia las labores principales, conexas y complementarias inherentes a su puesto de trabajo, aplicando para tal fin toda su experiencia y capacidad, velando siempre por los intereses de EL EMPLEADOR; ejerciendo sus labores propias de su cargo con la mayor diligencia y responsabilidad.

**DÉCIMO:** Por el presente contrato, EL TRABAJADOR se obliga a cumplir con las funciones, órdenes e instrucciones de EL EMPLEADOR o sus representantes, así como las normas que se impartan por necesidad del servicio.

**DÉCIMO PRIMERA:** EL TRABAJADOR se compromete a mantener en secreto toda información técnica, comercial, y/o de cualquier otra índole, ya sea que esta le pertenezca a EL EMPLEADOR o a los clientes de este; esta obligación subsistirá aun después de terminada la relación laboral y su incumplimiento genera la correspondiente responsabilidad por daños y perjuicios, así como la responsabilidad penal que se pudiera generar.

**DÉCIMO SEGUNDA: EXTINCIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO.**

El vínculo laboral existente entre EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR, se extinguirá en virtud a las causales de extinción señaladas en el artículo 16° de la LPCP.

**DÉCIMO TERCERA: DEL RÉGIMEN LABORAL.**

EL TRABAJADOR estará sujeto al régimen laboral de la actividad privada, la cual se encuentra regulada por la LPCL.

**DÉCIMO CUARTO: DOMICILIO DE LAS PARTES.**

Las partes señalan como sus respectivos domicilios los indicados en la introducción del presente contrato, por lo que se consideraran válidas todas las comunicaciones y/o notificaciones dirigidas a las mismas con motivo de la ejecución del presente contrato. El cambio de domicilio de cualquiera de las partes surtirá efecto desde la fecha de su comunicación a la contraparte mediante medio escrito.

El presente contrato es firmado en triplicado de un mismo tener y para un mismo efecto, a los... Días del mes de... De 2015.

**EL EMPLEADOR**

**EL TRABAJADOR**

## **Anexo N° 7: Contrato de Trabajo 2**

### **CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO INDETERMINADO**

Conste por el presente documento, el contrato de trabajo a tiempo indeterminado que celebran de conformidad al Decreto Legislativo Nro. 728, Ley de productividad y competitividad laboral, en (adelante LPCL), de una parte "CASA BELLA" S.R.L., identificada con RUC Nro....., con domicilio legal en ....., debidamente representada por su Gerente Administrativo Sr. ...., identificado con DNI Nro. ....a la que en adelante se le denominara EL EMPLEADOR, y de la otra parte ....., identificado con DNI Nro. ...., con domicilio en ....., a quien en adelante se le denominará EL TRABAJADOR, contrato celebrado en los términos siguientes:

#### **ANTECEDENTES**

**PRIMERO:** EL EMPLEADOR es una persona jurídica de derecho privado, dedicada a prestar el servicio de limpieza.

**SEGUNDO:** En función a lo mencionado en el término anterior, EL EMPLEADOR requiere contratar personal idóneo para cumplir con la actividad expuesta.

#### **OBJETO DEL CONTRATO**

##### **TERCERO: OBJETO DEL CONTRATO**

Por medio del presente contrato, EL EMPLEADOR contrata los servicios personales de EL TRABAJADOR, los mismos que se desarrollaran bajo subordinación, a cambio de la remuneración convenida.

#### **CUARTO: PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

EL TRABAJADOR desempeñara sus funciones en el cargo de supervisor de operarios de limpieza, desarrollando las labores de supervisión y control del trabajo realizado por los operarios de limpieza de EL EMPLEADOR; sin embargo, EL EMPLEADOR está facultado a efectuar modificaciones razonables en función a la capacidad y aptitud de EL TRABAJADOR y a las necesidades y requerimientos de EL EMPLEADOR, sin que dichas variaciones signifiquen variación de la remuneración pactada.

Queda entendido que la prestación de servicios deberá ser efectuada de manera personal, no pudiendo EL TRABAJADOR ser reemplazado ni ayudado por tercera persona.

#### **QUINTO: JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO**

Las partes estipulan que la jornada y horario de trabajo de EL TRABAJADOR serán de lunes a sábado, a razón de 8 horas diarias, de 8:00 horas a 18:00 horas, contando con una hora de refrigerio.

En uso de sus facultades directrices, EL EMPLEADOR está facultado a efectuar notificaciones en la jornada de trabajo, de acuerdo al procedimiento establecido en el artículo 2 del Texto Único Ordenado de DL Nro. 854, *-Ley de jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo-*, aprobado por DS Nro. 007-2002-TR, siempre y cuando se respeten el máximo legal d 48 horas semanales, sin que dichas variaciones signifique una variación de la remuneración pactada.

#### **SEXTO: DE LA REMUNERACIÓN**

EL TRABAJADOR percibirá como contraprestación por sus servicios una remuneración quincenal ascendente a S/. 750.00 (setecientos cincuenta con 00/100 soles), durante el tiempo de duración de la relación laboral.

Las ausencias injustificadas, así como las tardanzas por parte de EL TRABAJADOR implicaran la perdida de la remuneración proporcionalmente a la duración de dicha ausencia, sin perjuicio de las acciones disciplinarias propias de EL EMPLEADOR, previstas en la legislación laboral y normas internas de EL EMPLEADOR.

**SÉPTIMO: PERIODO DE PRUEBA**

EL TRABAJADOR estará sujeto a 3 meses de periodo de prueba, de conformidad con lo establecido en el artículo 10 de la LPCP.

**OCTAVO: DURACIÓN DE CONTRATO.**

El presente contrato es de duración indeterminada, sujetándose para su extinción a lo dispuesto en el término décimo segundo.

**NOVENO: OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR:**

EL TRABAJADOR se compromete a cumplir con lealtad y eficiencia las labores principales, conexas y complementarias inherentes a su puesto de trabajo, aplicando para tal fin toda su experiencia y capacidad, velando siempre por los intereses de EL EMPLEADOR; ejerciendo sus labores propias de su cargo con la mayor diligencia y responsabilidad.

**DÉCIMO:** Por el presente contrato, EL TRABAJADOR se obliga a cumplir con las funciones, órdenes e instrucciones de EL EMPLEADOR o sus representantes, así como las normas que se impartan por necesidad del servicio.

**DÉCIMO PRIMERA:** EL TRABAJADOR se compromete a mantener en secreto toda información técnica, comercial, y/o de cualquier otra índole, ya sea que esta le pertenezca a EL EMPLEADOR o a los clientes de este; esta obligación subsistirá aun después de terminada la relación laboral y su incumplimiento genera la correspondiente responsabilidad por daños y perjuicios, así como la responsabilidad penal que se pudiera generar.

**DÉCIMO SEGUNDA: EXTINCIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO.**

El vínculo laboral existente entre EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR, se extinguirá en virtud a las causales de extinción señaladas en el artículo 16° de la LPCP.

**DÉCIMO TERCERA: DEL RÉGIMEN LABORAL.**

EL TRABAJADOR estará sujeto al régimen laboral de la actividad privada, la cual se encuentra regulada por la LPCL.

**DÉCIMO CUARTO: DOMICILIO DE LAS PARTES.**

Las partes señalan como sus respectivos domicilios los indicados en la introducción del presente contrato, por lo que se consideraran válidas todas las comunicaciones y/o notificaciones dirigidas a las mismas con motivo de la ejecución del presente contrato. El cambio de domicilio de cualquiera de las partes surtirá efecto desde la fecha de su comunicación a la contraparte mediante medio escrito.

El presente contrato es firmado en triplicado de un mismo tener y para un mismo efecto, a los... Días del mes de... De 2015.

**EL EMPLEADOR**

**EL TRABAJADOR**

## Anexo N° 8: Encuesta

### Capítulo III

#### ESTUDIO DE MERCADO: Empresa de Limpieza

---

---

*Agradecemos pueda responder con sinceridad a la presente encuesta que nos permitirá conocer el comportamiento de hábitos de limpieza y el nivel de aceptación o rechazo de nuestro proyecto en familias arequipeñas.*

- ¿Es usted quien toma las decisiones con respecto al servicio de limpieza en su hogar?

SI (\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_), si marcó NO, le agradecemos no continuar las siguientes preguntas.

#### 1. ¿En qué distrito usted vive?

José Luis Bustamante y Rivero. ( )

Cercado de Arequipa. ( )

Yanahuara. ( )

Cayma ( )

#### 2. Tipo de vivienda:

Propia	Alquilada	1 piso	2 pisos	3 pisos
--------	-----------	--------	---------	---------

Departamento	( )	( )	( )	( )
--------------	-----	-----	-----	-----

Casa	( )	( )	( )	( )
------	-----	-----	-----	-----

#### 3. Indique el número de personas que viven en casa: Adultos:

\_\_\_\_\_ Niños: \_\_\_\_\_.

#### 4. Superficie de la Vivienda en metros cuadrados (altos y bajos):

.....m<sup>2</sup> (opcional, si recuerda)

#### 5. Indique si su casa cuenta con los siguientes ambientes e indique el número:

a. Sala SI ( ) NO ( ) Cuántos\_\_\_\_\_

- b. Baño SI ( ) NO ( ) Cuántos\_\_\_\_\_
- c. Dormitorios SI ( ) NO ( ) Cuántos\_\_\_\_\_
- d. Otros :\_\_\_\_\_
- e. Estudio o biblioteca SI ( ) NO ( )  
Cuántos\_\_\_\_\_
- f. Comedor SI ( ) NO ( ) Cuántos\_\_\_\_\_
- g. Cocina SI ( ) NO ( ) Cuántos\_\_\_\_\_

**6. Marque con una X con qué frecuencia limpia:**

	Todos los días	2 a 3 Veces / semana	1 Vez / semana	Cada 15 días	Mensual	Semestral	Anual
Ventanas							
Pisos							
Muebles							
Baños							
Cortinas, persianas							
Alfombras							

**7. Valore cada uno de los siguientes aspectos para seleccionar una empresa de limpieza: (Marque un aspa)**

Aspecto	Muy importante	Importante	Más o menos Importante	Sin importancia
Personal atento y Cortez				
Insumos de limpieza, herramientas y equipos				
Personal correctamente uniformado				
Preocupación del medio ambiente				

Servicio seguro, sin riesgos				
Precio				
Calidad del servicio				
Horarios flexibles				

**8. Si tomaría la decisión por contratar un servicio, ¿Cuáles serían sus prioridades del 1 al 5? Indique en orden de prioridad. De menos importante (1) a más importante (5)**

PRIORIDAD	ASPECTOS
	Rápido y eficiente
	Honestidad del personal
	Disponibilidad inmediata
	Limpieza especializada
	Seguro de deshonestidad

**9. ¿Con qué frecuencia limpia su hogar?**

Dos veces por semana ( )

Una vez a la semana ( )

Quincenalmente ( )

Mensualmente ( )

**10. ¿Le gustaría recibir una limpieza más especializada de la que usted realiza o recibe? Si ( ) No ( )**

Limpieza especializada es a profundidad, utilizando insumos que permitan un mejor tratamiento de los inmuebles por ejemplo abrillantado de pisos, lavado de vidrios con insumos apropiados, vaporización, etc.

**11.¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de limpieza de su hogar con calidad en el tiempo y en el momento que usted desee?**

- A. De S/. 80.00 a S/. 100 soles.
- B. De S/. 100 a S/. 120 soles.
- C. De S/.120 a más.

**12.Actualmente, ¿Quién efectúa la limpieza de su hogar?**

- Yo mismo  Continúe la siguiente pregunta
- Contrato con Empresa  Pase a la pregunta 14
- Contrato persona de limpieza  Pase a la pregunta 14
- Tengo trabajadora del hogar  Pase a la pregunta 14
- Otros (especifique) .....

**13.Si la limpieza lo realiza usted, ¿Por qué no contrata este servicio?**

- No encuentra personal capacitado.
- Desconfianza.
- Costo elevado del servicio.
- Prefiero hacerlo yo mismo.

**14.¿Cuál es el costo que paga por este servicio diariamente?**

- a) Menos de 50 soles.
- b) De 60 a 80 soles.
- c) De 80 a 100 soles.
- d) Más de 100 soles

**15.Usted contrata este servicio:**

- |                        | <b>SI</b>                | <b>NO</b>                |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Por su Profesionalismo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Por su Calidad         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Por la Rapidez         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Por su confianza ( ) ( )

Por su Precio ( ) ( )

Porque no tiene otra opción ( ) ( )

**16. La empresa o persona prestadora del servicio le provee de insumos de limpieza:** Si ( ) No ( )

**17. ¿Cómo considera usted la calidad el servicio que actualmente recibe?**

Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

**18. ¿Qué valora actualmente del servicio que le brindan?**

- A. Costo del servicio de limpieza.
- B. Honestidad del personal.
- C. Calidad en el servicio de limpieza.

**19. Después de haber evaluado el servicio de limpieza con honestidad y calidad, usted:**

- A. Definitivamente SI contrato.
- B. Posiblemente SI contrato
- C. Le es indiferente
- D. Posiblemente NO contrato
- E. Definitivamente NO contrato

**20. Contrataría usted servicios complementarios al servicio de limpieza de hogares como:**

- A. Limpieza de automóviles SI NO
- B. Limpieza de jardines SI NO

**21. Cuando usted contrata el servicio de limpieza , le gustaría:**

- A. Que SI le brinden los insumos.
- B. Que NO le brinden los insumos

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo N° 9: Protocolo de Atención al Cliente

### CAPITULO V



#### OBJETIVO

Establecer lineamientos y protocolos dirigidos a la ejecución de actividades de atención al cliente, que aseguren un trato personalizado y estandarizado de nuestro servicio.

#### PRESENTACIÓN DEL PERSONAL

##### ➤ Uniformes

El personal debe presentarse correctamente uniformado al ingreso del domicilio,

El uniforme debe encontrarse correctamente limpio y en buen estado.

- Aseo y limpieza Personal

El personal debe presentarse a las labores correctamente aseadas y limpias.

No debe portar accesorios como carteras o mochilas.

Portara un canguro con el celular.

- Identificación: Uso permanente del fotocheck

## INTERACTUANDO CON EL CLIENTE

### Supervisor y Operario de Limpieza

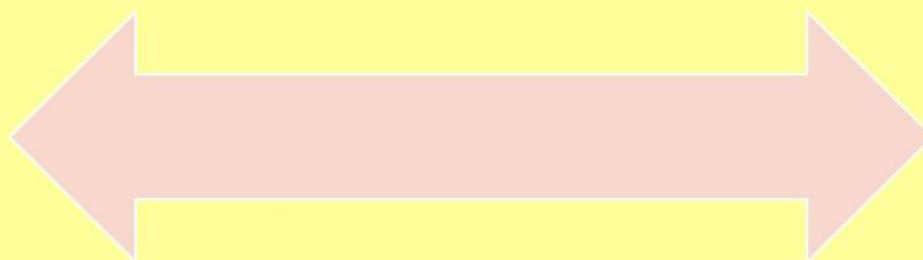
- Saludar cortésmente al cliente al momento que nos abre la puerta de su domicilio
- Alcanzar los fotocheck al cliente.
- Ingresar al domicilio una vez que el cliente nos invita a pasar.
- El supervisor presentara a operario de limpieza al cliente.
- Recibirán información de parte de cliente con relación al ambiente/es a limpiar.
- El supervisor procederá a explicar el protocolo del servicio que corresponda en presencia del operario.
- Antes de iniciar la limpieza el operario muestra los artículos con los que está ingresando y muestra el canguro como único accesorio dónde porta su DNI, Celular, llaves.
- El operario procede a ejecutar el servicio.
- Durante el servicio no realizará ni recibirá llamadas telefónicas personales.
- No debe consumir bebidas ni alimentos durante el servicio

- Finalizado el servicio comunicará al cliente la finalización del mismo.
- Al finalizar el servicio y antes de retirarse del domicilio el operario de limpieza mostrará al cliente el canguro que porta y los equipos con los que ingreso al domicilio.
- El personal no debe recibir de parte del cliente regalos (alimentos, artículos, ropa, etc.) como agradecimiento del servicio, el personal agradecerá cortésmente el gesto pero no aceptará, manifestándole al cliente que es política de la empresa no recibir regalos o presentes.
- Se despide cortésmente del cliente, con la frase. “ Gracias por su confianza esperamos poder atenderlo nuevamente Sra. ...”

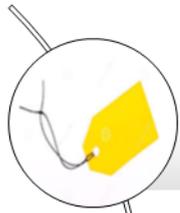
## Anexo N° 10: Limpieza de Cocina



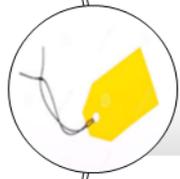
# PROTOCOLO DE LIMPIEZA: COCINA



## IDENTIFICADOR DE PROCESO DE LIMPIEZA: COLOR AMARILLO



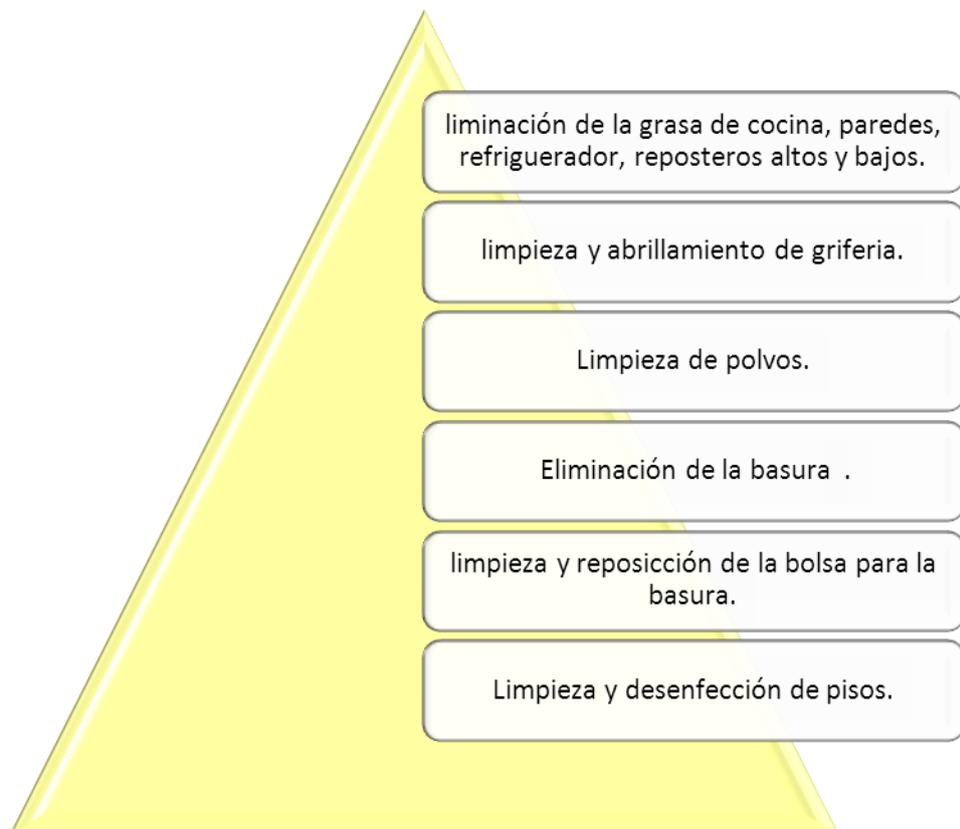
Selección de insumos con etiquetas color **AMARILLO**



Selección de utensilios: baldes, esponjas, guantes, etc, de color **AMARILLO**



Desarrollo de actividades:



## Anexo N° 11: Protocolo Limpieza Salas-Comedor



# PROTOCOLO DE LIMPIEZA: SALA/COMEDOR



## IDENTIFICADOR DE PROCESO DE LIMPIEZA: COLOR ANARANJADO



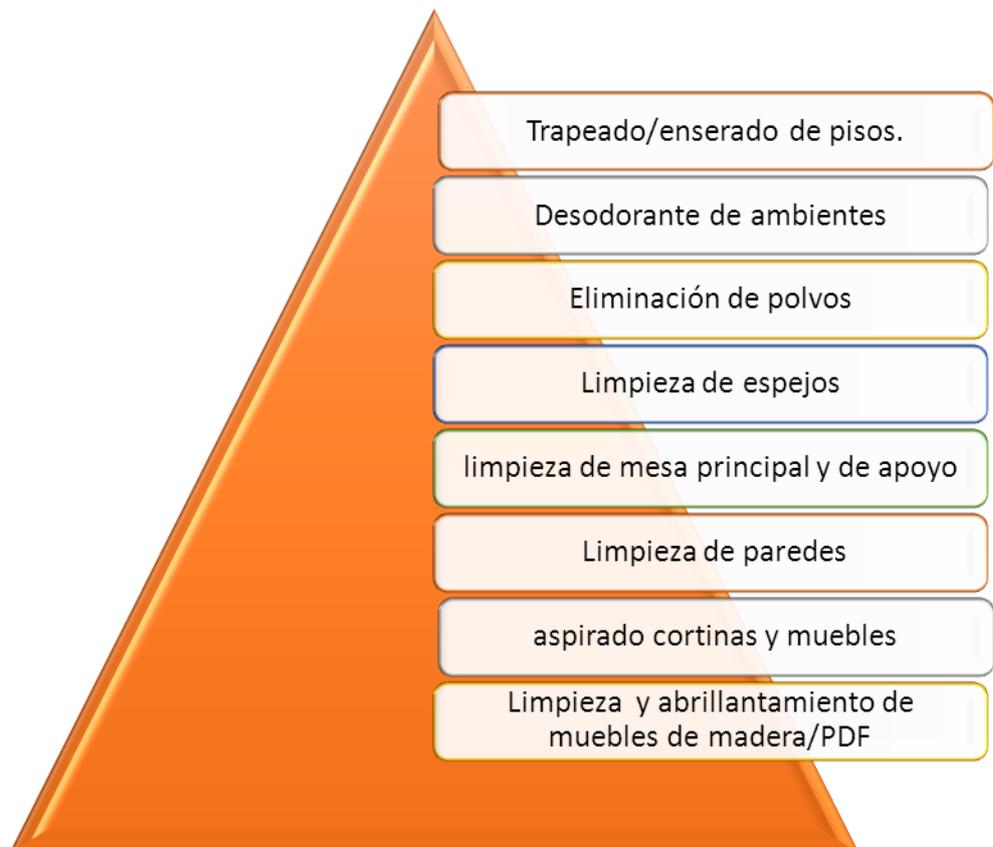
Selección de insumos con etiquetas color **ANARANAJADO**



Selección de utensilios: baldes, esponjas, guantes, etc, de color **ANARANAJADO**



Desarrollo de actividades:



## Anexo N° 12: Protocolo de Limpieza Baños



# PROTOCOLO DE LIMPIEZA: BAÑOS



## IDENTIFICADOR DE PROCESO DE LIMPIEZA: COLOR AZUL



Selección de insumos con etiquetas color **AZUL**



Selección de utensilios: baldes, esponjas, guantes, etc, de color **AZUL**

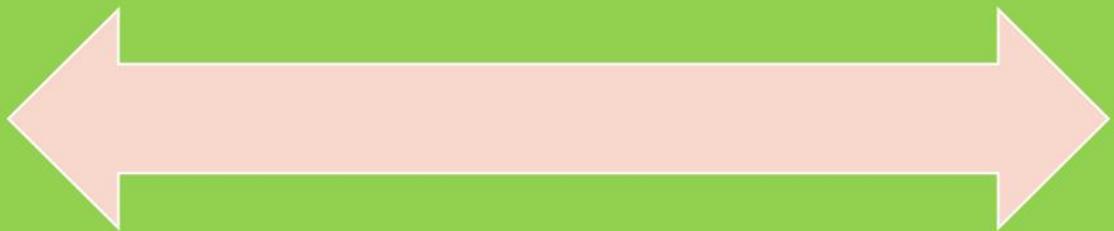


Desarrollo de actividades:





# PROTOCOLO DE LIMPIEZA: DORMITORIO



## IDENTIFICADOR DE PROCESO DE LIMPIEZA: COLOR VERDE



Selección de insumos con etiquetas color **VERDE**



Selección de utensilios: baldes, esponjas, guantes, etc, de color **VERDE**



Desarrollo de actividades:



## Anexo N° 14: Equipos de Campo<sup>51</sup>

**MARCA: KÄRCHER**

### **ASPIRADORA INDUSTRIAL**



#### **Datos técnicos**

Flujo de aire (l/s )	61
Vacío (mbar /kPa)	244/24,4
Capacidad del depósito (l )	12
Potencia absorbida máx. (W)	1300
Diámetro nominal estándar	32
Longitud del cable (m)	12
Nivel de intensidad sonora (dB(A))	65
Intensidad acústica (dB(A))	77
Peso (kg)	6,6
Dimensiones (la. x an. x al.) (mm)	410x315x340

### **VAPORIZADOR INDUSTRIAL**



#### **Datos técnicos**

Voltaje (V)	220 - 240
Potencia calorífica (W)	2300
Capacidad del depósito (l )	2,4 - 2,2
Longitud del cable (m)	7,5
Presión del vapor (bar)	3,2
Peso, sin accesorios (kg)	7,5
Dimensiones (la. x an. x al.) (mm)	480 x 305 x 265
Filtro de cartucho (PES) (Hz )	50 – 60

<sup>51</sup> <http://www.karcher.pe/pe/Inicio.htm>

**Accesorios incluidos de serie:**

- ✓ Manguera de aspiración de vapor con empuñadura
- ✓ Dos tubos de vapor
- ✓ Limpiadora de cristales
- ✓ Tobera manual
- ✓ Boquilla power, ángulo de proyección 15°
- ✓ Toberas tapicerías
- ✓ Material del depósito, de plástico
- ✓ embudo para llenar agua en el sistema de 2 depósitos
- ✓ Boquilla de alto impacto

**LUSTRADOR INDUSTRIAL**



<b>Datos técnicos</b>	
Ancho de barrido (mm)	432
Altura de trabajo (mm)	90
Máx. potencia absorbida (W)	1400
Potencia absorbida, adicional	-
Nº de rev. del cepillo U/min	180
Nivel de intensidad sonora (dB(A))	61
Filtro de cartucho (PES) Hz	60
Voltaje V	220
Peso (kg)	43,5
Dimensiones (la. x an. x al.) (mm)	660x430x1180

**Accesorios incluidos de serie:**

Equipo para conectar a la red eléctrica

Mangueras de PVC, 10 l

## LIMPIA VIDRIOS:



<b>Datos técnicos</b>	
Anchura de trabajo de la boquilla de aspiración (mm)	280
Capacidad del depósito de agua sucia (ml)	100
Duración del ciclo de carga (min )	120
Autonomía por ciclo de carga de la batería (min )	20
Rendimiento por ciclo de carga	Aprox. 60 m <sup>2</sup> = 20 ventanas
Voltaje (V)	100-240
Filtro de cartucho (PES) (Hz )	50-60
Peso, con batería (kg)	0,7
Dimensiones (la. x an. x al.) (mm)	130x280x355

### Accesorios incluidos de serie:

- Posicionamiento del vehículo, 1 x 20 ml
- Botella pulverizadora con paño de microfibras
- Boquilla aspiradora, ancha, 280 mm
- Batería de iones de litio
- Cargador de baterías

## Anexo N° 15: Entrevista a expertos

### DATOS GENERALES:

- Nombre del entrevistado :
- Nombre de la empresa :
- Cargo :
- Fecha de la Entrevista :
- Rubro de la empresa :
- Años en el mercado :
- Tiene sucursales, donde :
- Nro. De trabajadores :
- Nro. De clientes :
- Principales clientes :
- Servicio brinda insumos :

### GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿CUÁL ES SU OPINIÓN SOBRE EL MERCADO DE LIMPIEZA DE HOGARES?
2. ¿A QUE PERSONAS ESTÁ DIRIGIDA SU EMPRESA, DISTRITOS, PROVINCIAS?
3. ¿HA CRECIDO LA DEMANDA EN LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS?
4. CLIENTES ATENDIDOS EN PROMEDIO POR DÍA.
5. CREE USTED QUE LA DEMANDA CREZCA EN LOS PRÓXIMOS AÑOS.
6. ¿QUE CIRCUNSTANCIA CONSIDERA USTED QUE HAN SIDO CLAVES PARA EL ÉXITO DE SU NEGOCIO?
  - a. Mercado desatendido
  - b. Valor agregado del servicio
  - c. Lealtad, aceptación y confianza del cliente
  - d. Efectividad publicitaria
  - e. Alianzas estratégicas con proveedores
  - f. Efectividad y calidad del servicio
  - g. Competitividad de precios
  - h. Baja rotación del personal
  - i. Personal especializado
  - j. Posición financiera
  - k. Solución a problemas y reclamos
  - l. Capacidad de respuesta
  - m. Participación de mercado de limpieza de hogares
  - n. Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES DIFICULTADES QUE HA ENCONTRADO EN SU NEGOCIO?
8. ¿ALGUNA VEZ LE HAN SOLICITADO OTROS SERVICIOS APARTE DE LA LIMPIEZA, COMO PLANCHADO, JARDINERÍA, ETC.?
9. ALGUNOS OTROS PUNTOS.

## Anexo N° 16: Capital de Trabajo

A continuación se adjunta el detalle del cálculo del capital de trabajo para los primeros 15 días de iniciado las operaciones del presente Plan de Negocios.

Caja mínima para el negocio	Mes 1 (Quincenal)
<b>Stock mínimo de insumos</b>	<b>15 días</b>
Pago personal	2,356.25
Traslados	148.00
Útiles de escritorio	50.00
Inventarios (Insumos)	217.08
<b>Total (Capital de Trabajo)</b>	<b>2,771.33</b>

Cálculo del capital de trabajo	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019
Proyección de ventas			16.00%	14.00%	12.00%	10.00%
<b>Capital de trabajo</b>	<b>2,771.33</b>	<b>2,771.33</b>	<b>3,215</b>	<b>3,665</b>	<b>4,105</b>	<b>4,515</b>
Ventas mes		8,683	10,072	11,482	12,860	14,146
CW/Ventas		0.319	0.319	0.319	0.319	0.319
<b>Incremento de CW</b>		<b>-</b>	<b>443</b>	<b>450</b>	<b>440</b>	<b>410</b>

# BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ ARREDONDO, Iván. "¿Cómo se define que una persona pertenezca de un determinado nivel socio económico?". En "**El comercio**". (PE): 24/10/2011; 12.

D'ALESSIO IPINZA, Fernando A. **El Proceso Estratégico**. Un enfoque de Gerencia. 8a ed. México D.F. : Pearson, 2008.

ELIAS. Fernando. **Separatas del curso cultura y clima organizacional**. EPG- USIL, 2014

FERNANDO, Elías. "Separatas del curso cultura y clima organizacional" EPG-USIL, 2014

KLOTTER, Philips. "**Marketing**". En su: **Segmentación, mercados, meta y posicionamiento**. México D.F.: Pearson, 2007. Cap. p. 196-213.

KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Fundamentos de marketing**. 8<sup>a</sup> ed. México D.F.: Addison, 2008. p. 178-180.

KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Fundamentos de Marketing**. 6ta Edición. Editorial: PEARSON EDUCACIÓN, México (2003), página 45.

KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Fundamentos de marketing**. 8<sup>a</sup> ed. México D.F.: Addison, 2008. p. 363

LAGO, Ricardo. **El 2015 y los riesgos.** En: Perú 21(PE) 2015

LAMBIN JEAN, Jaque. **Marketing Estratégico.** 3<sup>a</sup> ed. Madrid: McGraw-Hill, 1995. p. 343-349.

LAMBIN JEAN, Jaque. **Marketing Estratégico.** 3a ed. Madrid: McGraw-Hill, 1995. p. 324-339.

LOPEZ, Borja. Cómo calcular la tasa interna de rendimiento. [en línea]. Disponible en: <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-calcular-la-tasa-interna-de-rendimiento-20818.html>

MALHOTRA, Naresh K. **Investigación de Mercados.** Quinta edición PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008 – Capítulo 5: Diseño de la investigación exploratoria: investigación cualitativa. página 143.

MARTÍNEZ PEDROS, Daniel , Milla Gutiérrez, Artemio. **Elección de estrategias.** Capítulo II: Estrategias de cartera de negocios. Editorial: Ediciones Díaz de Santos. Página 134.

NOSNIK, Abraham. **Culturas Organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo.** Editorial: NETBIBLO S.L. España (2005). Capítulo 1: La creación de las culturas organizacionales. Página 51-52.

OBSERVATORIO SOCIO ECONÓMICO LABORAL. **Participación de la mujer en la oferta laboral.** Arequipa: OSEL, 2015.

PONCE TALANCON , Humberto. "La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de Estrategias de intervención en diversas organizaciones". En: **Enseñanza e investigación en psicología**. México D.F. 12(1): 113-130, enero-junio, 2007.

REEVES, Rosser. **Reality in Advertising**. Reality sells Macgibbon & Kee, 1940. p. 108.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamiento**. 2ª ed. México: MacGraw-Hill, 2000. p. 106.

RODRIGUEZ SANTOYO, Adolfo. **Fundamentos de mercadotecnia**, 2008

SÁNCHEZ PÉREZ, Manuel. **Casos de Marketing y Estrategias**. Barcelona: UOC, 2006. p. 185.

WEINBERGER, Karen. **Estrategia: para lograr y mantener la competitividad de la empresa**. Perú: USAID/PERU/MYPE Competitiva. 1º Edición. 2009.

SHAUGHNESSY, John O'. **Marketing Competitivo**. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid 1991.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

¿Qué es el clima laboral? [en línea] Lima: [citado abril 2015]  
<http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

ALVAREZ ARREDONDO, Iván. "**¿Cómo se define que una persona pertenezca de un determinado nivel socio económico?**". En: El comercio. (PE): 24/10/2011; 12.

AREA DE PYMES. **Ratios de balance y de la cuenta de resultados** [en línea]. [citado 26 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-rentabilidad-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcac>

BANCOMUDIAL.ORG. **Perú panorama general** [en línea]. Lima: 2015. [citado abril 2015]. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>.

BAÑOS GONZALES, Miguel y RODRÍGUEZ GARCÍA, Teresa C. **Imagen de marca y product placement**. ESIC EDITORIAL. Madrid 2012. – p:96.

BASU, Chirantan. **¿Qué es una política de recursos humanos?** [en línea] [citado setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: [http://www.ehowenespanol.com/politica-recursos-humanos-info\\_205855/](http://www.ehowenespanol.com/politica-recursos-humanos-info_205855/)

**BLOG.CONDUCTUEMPRESA.COM. Como elaborar la visión y misión de mi negocio- Ejemplos de visión y misión.** [en línea]. Lima: blog.conduetuempresa.com, 2013. [citado abril 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: [http://blog.conduetuempresa.com/2012/04/como-elaborar-la-vision-y-mision-de-mi.html#.VTfevyF\\_Oko](http://blog.conduetuempresa.com/2012/04/como-elaborar-la-vision-y-mision-de-mi.html#.VTfevyF_Oko)

**BRAVO ORELLANA, Sergio. El riesgo país. Concepto y metodologías de cálculo** [en línea] [citado 26 mayo 2014]. Adobe Arobat. Disponible en: <http://www.sergiobravo.com/uploads/publicaciones/files/10.pdf>

**CRECENEGOCIOS.COM. El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.** [en línea] [citado abril 2015] <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

**CRUZ ROCHE Y MARTÍNEZ CASTRO. Estrategias Competitivas Dinámicas Dirección Comercial.** [en línea]. [citado 10 abril 2014]. Disponible en: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/javierng/docencia/Derecho/Tema%208.doc](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/javierng/docencia/Derecho/Tema%208.doc))

**CUADRADO, Carmen. Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios.** FC EDITORIAL. 5ª Edición. 2007. p. 405.

**D'ALESSIO IPINZA, Fernando A. El Procedo Estratégico. Un enfoque de Gerencia.** 8ª ed. México. Pearson, 2008.

DEPERU.COM. **Los regímenes tributarios de la SUNAT.** [en línea]. Lima: Deperu.com, 2012. [citado abril 2015]. Disponible en: <http://www.deperu.com/contabilidad/los-regimenes-tributarios-de-la-sunat-4834>

Dirección Estratégica. Editorial. VÉRTICE EDITORIAL. España. (2004) Pagina 39-40.

**EBAY robot vacuum cleaner** [en línea] 2015. [citado en abril 2015] Disponible en: [http://www.ebay.com/sch/i.html?\\_from=R40&\\_SACT=0&\\_NKW=ROBOT+VACUUM+CLEARNER&\\_SOP=16](http://www.ebay.com/sch/i.html?_from=R40&_SACT=0&_NKW=ROBOT+VACUUM+CLEARNER&_SOP=16)

EHOWESPANOL.COM. **¿Qué es una política de recursos humanos?** [en línea]. Calcuta, ehowenespanol.com 2015 [citado junio 2015]. Disponible en :<http://www.ehowenespanol.com/politica-recursos-humanos>.

EMPRENDEDORES.ES. **Soporte Plan de Negocios** [en línea] Madrid, emprendedores.es ,2013 [citado Mayo 2015] . <http://www.emprendedores.es/planesdenegocio>

EMPRENDEPYMENET. **¿Qué es el clima laboral?** [en línea] Lima: emprendepyme.net, 2015 [citado abril 2015] <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

GAVILOS.COM. **Calcular el Valor Actual Neto de una inversión** [en línea]. [citado 21 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: [http://www.gabilos.com/calculadoras/van\\_tir/calculoVAN.htm](http://www.gabilos.com/calculadoras/van_tir/calculoVAN.htm)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y ECONOMÍA. **Economía peruana aumentó 2,01% en abril de 2014.** [en línea]. Lima: INEI, 2014. [junio 2014] Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-095-2014-inei.pdf>

LOPEZ, Borja. **Cómo calcular la tasa interna de rendimiento.** [en línea]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-calcular-la-tasa-interna-de-rendimiento-20818.html>

**Marketing. Pelaez Avalos, Juan.** "Mercado Potencial vs Mercado Objetivo". PE [en línea] [citado 8 enero 2015]. Disponible en <http://markegruop.blogspot.pe/2009/03/mercado-potencial-vs-mercado-objetivo.html>

MELLA JULIO, Orlando. **Grupos focales (“Focus Groups”). Técnica de investigación cualitativa".** [en línea]. Santiago, 2000. [citado julio 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: [//upvv.clavijero.edu.mx/cursos/Maestria/DiplomadoMediaSuperior/modulo3/documentos/once.pdf](http://upvv.clavijero.edu.mx/cursos/Maestria/DiplomadoMediaSuperior/modulo3/documentos/once.pdf)

MENDOZA, Lenny. **Pronóstico de venta.** [en línea] 2013. [citado 25 octubre 2014]. Disponible en:

[http://es.slideshare.net/Lennymendoza/pronostico-ventas?from\\_action=save](http://es.slideshare.net/Lennymendoza/pronostico-ventas?from_action=save)

MONTESINO, Jordana. **Diseño de investigación exploratoria: Datos secundarios e investigación cualitativa.** 1992  
<http://es.slideshare.net/Jordania1992/diapositiva-tema-iv>

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA. **Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA Municipalidad Provincial de Arequipa** [en línea]. Arequipa; Municipalidad Provincial de Arequipa, 2015 [citado Abril 2015. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.muniarequipa.gob.pe/tramifacil/licencias/documentos/lfuncionamiento/TUPA2010LC\\_LF.pdf](http://www.muniarequipa.gob.pe/tramifacil/licencias/documentos/lfuncionamiento/TUPA2010LC_LF.pdf)

PAREDES BULLÓN, David. "¿Cómo elaborar un Plan de Negocio Exportador? En Plan de operaciones y gestión exportadora programa PLANEX [en línea]. [citado 15 julio 2014]. Disponible en: <http://www.prompex.gob.pe/miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=394F6A66-FD83-44AE-AF4C-C4C087780AA4.PDF>

PELAEZ ÁVALOS, Juan. **Marketing: Mercado Potencial vs Mercado Objetivo.** [en línea] [citado 8 enero 2015]. Disponible en <http://markegruop.blogspot.pe/2009/03/mercado-potencial-vs-mercado-objetivo.html>

SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Centro de consulta RUC de SUNAT** [en línea] Lima: SUNAT, 2015. [citado abril 2015]. Microsoft HTML, Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

TAVELLI&CIA. Índices & Ratios de análisis bursátil. [en línea]. [citado 3 julio 2014]. Disponible en: <http://www.tavelli.com.ar/resources/uploads/Ratios.pdf>

TODOMAKTBLOG.COM. **Todo marketing, estrategias de diferenciación** [en línea] El Salvador: todomktblog.com, 2013. [citado Mayo 2015] Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.todomktblog.com/2013/05/estrategias-de-diferenciacion.html>

**Trabajo.com.** Valores de una empresa. [en línea]. México. [citado 10 abril 2014]. Disponible en: [http://trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm)

**Tríptico socio económico laboral.** [en línea]. Arequipa: s.n. Marzo 2013. citado [Mayo 2015] Netscape Hypertext Document. Disponible en: [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Triptico/Triptico\\_012013\\_OSEL\\_Arequipa.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Triptico/Triptico_012013_OSEL_Arequipa.pdf)

WIKIPEDIA. **Branding** [en línea] Wikipedia, 2015. [citado junio 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Branding>

WIKIPEDIA. **logotipo** [en línea] Wikipedia, 2015. [citado noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Logotipo>