

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Plan de Negocio para la Creación de una Empresa de Servicios de Limpieza
Integral en la Ciudad de Trujillo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Luis Elmer, Flores Terry, DNI: 42424363

Franco Paolo, García Saavedra, DNI: 32982542

Luis Iván, Mercado Romero, DNI: 40995326

Cynthia Verónica, Rojas Tuesta, DNI: 41849387

ASESOR

Jorge Benny, Benzaquen De Las Casas DNI: 42800984

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0001-8098-6401>

JURADO

Nicolás Andrés, Núñez Morales

Luciano, Barcellos De Paula

Jorge Benny, Benzaquen de Las Casas

Surco, 08 de febrero del 2022

Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar a Dios por guiar nuestros caminos y darnos la bendición de culminar con éxito una meta más a nivel profesional. A nuestros padres que, tanto en el cielo como en la tierra, han hecho de nosotros personas con sólidas bases morales y con espíritu perseverante para lograr nuestras metas.

A nuestras esposas (os) e hijas (os), por apoyarnos y darnos toda su comprensión, durante todo este periodo de estudio y que significó para nosotros un soporte fundamental para seguir adelante y no retroceder en nuestra decisión y entrega.

Y finalmente, agradecemos a nuestros profesores de la Pontificia Universidad Católica del Perú y compañeros de clases porque a sido una experiencia sumamente gratificante y enriquecedora, el nivel de conocimientos, ideas, posiciones y experiencias que hemos compartido han fortalecido aún más la experiencia de a ver estudiado un MBA en esta prestigiosa universidad. Así mismo, a nuestro asesor de tesis Jorge Benzaquen de las Casas por toda la retroalimentación que nos dio en el desarrollo de nuestra tesis, su predisposición y por motivarnos siempre con su expresión “*adelante a toda fuerza*” para graduarnos prontamente.

Dedicatorias

A Dios, a mis padres que me dieron la vida, educación y buenos consejos, a mi esposa y mis hijos Arianita y Edu quiénes son el motor que me impulsa a ser mejor cada día y siempre están apoyándome en mi desarrollo personal y profesional, a mis compañeros de estudio, maestros y amigos les agradezco infinitamente.

Luis Flores

A mis padres, esposa e hijo a quiénes entusiasmé con mis sueños y convicciones para vencer los retos y hacer frente a las adversidades de la vida.

Franco García

A mis hijas y sobrinos, para que lo tomen como un apalancamiento de superación.

Luis Mercado

A Dios por ser mi guía y fortaleza para seguir cumpliendo mis metas. A mi madre por ser mi ejemplo de superación. A mi esposo por su amor, apoyo y comprensión en todo este tiempo de estudios y en todos los proyectos que me trazo y a mi bebé, por ser la pieza que hoy en día me motiva a un más, a seguir mis sueños y darle el mejor ejemplo como persona y profesional en la vida.

Cynthia Rojas

Resumen Ejecutivo

El emprendimiento en el Perú representa en la actualidad uno de los principales motores de crecimiento de la economía, lo cual permite la creación de las micro, pequeña y medianas empresas (MiPyMes). Precisamente estas empresas contribuyen al 30% del PBI y al 60% de la PEA. Sin embargo, alrededor del 7.5% de estos negocios cierran anualmente debido a diversos factores, siendo uno de los más relevantes el factor financiero como la falta de liquidez que se relaciona directamente con una inadecuada gestión financiera.

El presente proyecto ha sido estructurado y diseñado en base a una investigación realizada durante los últimos cinco meses, en la cual se plantea implantar el servicio de limpieza para hogares y empresas ubicados en la ciudad de Trujillo. La información recolectada permitió determinar la viabilidad del negocio, considerando el año 2021 como el año cero para el proyecto. Resultó de vital importancia determinar el mercado objetivo, el perfil y el comportamiento del consumidor, así como las oportunidades que se presentan ante los cambios en el rol de la familia moderna y sofisticada, el crecimiento de los diferentes sectores empresariales y la carencia creciente de empleadas domésticas en la ciudad de Trujillo. Debido a la actual coyuntura en el país ocasionada por pandemia COVID-19, este servicio se ha convertido en urgente.

All Clean S.A.C. lanzará al mercado su propuesta de servicio con el slogan “Apreciamos tu tiempo, limpiamos tu espacio, cuidamos tu salud”, brindando servicios de limpieza integral doméstica, dirigida a personas que viven en edificios por departamentos o casas, ubicados en zonas como urbanizaciones El Golf, California, San Fernando, Primavera; sin embargo, esto no excluye a los demás distritos de la ciudad. Las estrategias diseñadas para el presente proyecto están enfocadas en posicionar la marca y la empresa como una alternativa innovadora, segura y confiable, factores que en suma harían la “diferenciación” del resto de competidores del mercado. Se ha propuesto una estructura organizacional básica

administrativa de soporte y apoyo al gran número de personal de limpieza con que va a contar la empresa, con mucho énfasis en la supervisión continua de la calidad en la ejecución y entrega del servicio, y en desarrollo de eficiencias en tiempo y traslado.

Las proyecciones sobre las ventas y los ingresos se han sustentado en base a la información de la investigación de mercado. Esta determina el porcentaje de hogares y empresas interesados en contratar los servicios de *All Clean S.A.C.*, la frecuencia requerida del servicio, las horas destinadas a realizar la labor de limpieza y el precio al cual estarían dispuestos a pagar por el servicio. La inversión requerida para el proyecto *All Clean S.A.C.*, está conformada por activos tangibles e intangibles, gastos pre-operativos y capital de trabajo ascendería a S/ 82,166.50, inversión que aportarían los socios de la empresa en 35%, y 65% con financiamiento bancario a un plazo de tres años. Por otro lado, los flujos económicos del proyecto con un costo de oportunidad de capital (COC) del 12.84%, reportarían un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 666.816.89 y una TIR de 84.81%. Por otro lado, para un escenario pesimista se reportaría un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 202.896.78 y una TIR de 35.57%.

Abstract

Entrepreneurship in Peru currently represents one of the main growth engines of the economy, which allows the creation of micro, small and medium-sized enterprises. Precisely these companies contribute 30% of the GDP and 60% of the EAP. However, around 7.5% of these businesses close annually due to various factors, mainly due to the financial factor such as lack of liquidity that is directly related to inadequate financial management. This project has been structured and designed based on an investigation carried out during the last five months, in which it is proposed to implement the cleaning service for homes and companies located in the city of Trujillo. The information collected made it possible to determine the viability of the business, considering the year 2021 as year zero for the project. It was of vital importance to determine the target market, the profile and consumer behavior, as well as the opportunities that arise in the face of changes in the role of modern and sophisticated families, the growth of different business sectors and the growing shortage of domestic employees. Due to the current situation in the country caused by the COVID-19 pandemic, this service has become urgent.

All Clean S.A.C. will launch its service proposal with the slogan “We appreciate your time, we clean your space, we take care of your health”. The company will provide comprehensive domestic cleaning services, aimed at people who live in apartment buildings or houses, located in areas such as El Golf, California, San Fernando, Primavera; however, this does not exclude the other districts of the city. The strategies designed for this project are focused on positioning the brand and the company as an innovative, safe and reliable alternative, factors that in sum would make the "differentiation" from the rest of the market competitors. A basic administrative organizational structure has been proposed to support the large number of cleaning personnel that the company will have, with great emphasis on

continuous quality supervision in the execution and delivery of the service and on the development of efficiencies in time and transfer.

Sales and revenue projections have been based on information from market research. This determines the percentage of homes and companies interested in hiring the services of *All Clean S.A.C.*, the required frequency of the service, the hours devoted to cleaning and the price at which they would be willing to pay for the service. The investment required for the *All Clean S.A.C.* project are in tangible and intangible assets, pre-operating expenses and working capital would amount to S /82,166.50. 35% of the investment would be provided by the company's partners and the remaining 65% would have bank financing for a term of three years. The economic flows of the project, with an opportunity cost of capital (COC) of 12.84%, would report a Net Present Value (NPV) of S / 666,816.89 and an IRR of 84.81%. However, for a pessimistic scenario, a Net Present Value (NPV) of S / 202,896.78 and an IRR of 35.57% would be reported.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Planteamiento de la propuesta de negocio	1
1.2. Misión del Negocio	4
1.3. Justificación del Negocio	6
1.4. Marco de Referencia	6
1.4.1. <i>Design Thinking</i>	7
1.4.2. Modelo Canvas.....	10
1.4.3. <i>Lean Startup</i>	13
Capítulo II: Análisis del Entorno	15
2.1. Análisis PESTE.....	15
2.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	15
2.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	19
2.1.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	23
2.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	28
2.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	31
2.2. Análisis de la Industria.....	37
2.2.1. Poder de negociación de los proveedores.....	42
2.2.2. Poder de negociación de los compradores.....	43
2.2.3. Amenaza de los sustitutos	43
2.2.4. Amenaza de los entrantes	43
2.2.5. Rivalidad de los competidores.....	44
2.3. Estructura Competitiva del Mercado	45

2.4. Análisis de Mercado.....	46
2.4.1. Clientes.....	46
2.4.2. Demanda Potencial.....	46
Capítulo III: Metodología	50
3.1. <i>Design Thinking</i>	50
3.2. <i>Business Model CANVAS</i>	55
3.3. <i>Lean Startup</i>	57
Capítulo IV: Definición del Negocio.....	58
4.1. Consolidación de la Propuesta de valor (Servicio - Experiencia).....	59
4.2. Estrategia de Diferenciación	59
4.3. Propósito de la Marca.....	61
4.4. Misión, Visión y Objetivos del Negocio.....	61
4.4.1. Misión.....	61
4.4.2. Visión	61
4.4.3. Objetivos del negocio	61
Capítulo V: Planes de Acción.....	63
5.1. Plan Comercial	63
5.1.1. Objetivos de <i>Marketing</i> y Ventas	63
5.1.2. Segmento de Mercado	64
5.1.3. <i>Buyer Persona</i>	65
5.1.4. Embudo de Ventas.....	65
5.1.5. Análisis de los Futuros Competidores	66
5.1.6. Política de Precios	67
5.1.7. <i>Marketing Mix</i>	67
5.2. Plan de Operaciones	70

5.2.1. Ubicación de las Instalaciones.....	70
5.2.2. Capacidad de Operaciones	73
5.2.3. Diseño del Proceso de servicio.....	73
5.2.4. Disposición de la Distribución de la Planta.....	77
5.2.5. Costos de Operaciones	79
5.2.6. Cronograma del Proyecto.....	82
5.2.7. Regulaciones y Licencias	82
5.3. Plan de Gestión del Talento	85
5.3.1. Desarrollo organizacional.....	85
5.3.2. Descripción de puestos del equipo gerencial.....	86
5.3.3. Política de Remuneraciones y Compensaciones	87
5.3.4. Recursos Humanos y Motivación.....	88
5.3.5. Evaluación del Desempeño Rendimiento.....	90
5.4. Plan Financiero.....	90
5.4.1. Proyección de Ventas	90
5.4.2. Inversión y Capital de Trabajo	94
5.4.3. Presupuesto Operativo.....	95
5.4.4. Estructura de Capital y Financiamiento	96
5.4.5. Estados Financieros proyectados y Rentabilidad	98
5.4.6. Análisis de Indicadores Financieros	101
5.5. Plan de Implementación y Factores de Éxito.....	102
5.5.1. Fase 1: Definiciones factores de Éxito	102
5.5.2. Fase 2: Indicadores	103
5.5.3. Fase 3: Implementación del Plan.....	103
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	107

6.1.1. Conclusiones.....	107
6.1.2. Recomendaciones.....	109
Referencias.....	111



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>PBI por Sectores Económicos 2019 – 2022 (Variaciones Porcentuales Reales)..</i>	22
Tabla 2	<i>Perú 2019: Estructura socioeconómica de la Población según Región (Urbano + Rural)</i>	27
Tabla 3	<i>Oportunidades y Amenazas</i>	37
Tabla 4	<i>Viviendas Particulares en la Provincia de Trujillo 2017.....</i>	47
Tabla 5	<i>Tipos de Viviendas Particulares en la Provincia de Trujillo 2017.....</i>	47
Tabla 6	<i>Distribución de Hogares Según NSE 2016.....</i>	48
Tabla 7	<i>Número de Empresas La Libertad 2017 2018.....</i>	48
Tabla 8	<i>Clientes Potenciales de Trujillo</i>	49
Tabla 9	<i>Resumen Análisis del Mercado Distrito Trujillo.....</i>	49
Tabla 10	<i>Matriz Canvas.....</i>	56
Tabla 11	<i>Lista de Precio del Servicio House Clean</i>	68
Tabla 12	<i>Lista de Precio del Servicio Company Clean</i>	68
Tabla 13	<i>Matriz de Enfrentamiento de Factores de Macro Localización.....</i>	71
Tabla 14	<i>Ponderación de Factores de Macro Localización</i>	71
Tabla 15	<i>Matriz de Enfrentamiento de Factores de Micro localización.....</i>	72
Tabla 16	<i>Ponderación de Factores de Micro localización</i>	73
Tabla 17	<i>Cantidad de Operaciones Proyectada, 2021-2025</i>	73
Tabla 18	<i>Requerimiento Anual de Colaboradores</i>	79
Tabla 19	<i>Estimación de costos de requerimientos de insumos 2021-2025</i>	80
Tabla 20	<i>Estimación de Gastos de Ventas 2021-2025</i>	80
Tabla 21	<i>Estimación de Costos Indirectos 2021-2025</i>	81
Tabla 22	<i>Estimación Activos Tangibles.....</i>	81
Tabla 23	<i>Estimación Activos Intangibles</i>	82

Tabla 24	<i>Costo Total de Planilla Mensual</i>	87
Tabla 25	<i>Costo de Honorarios por Personal externo</i>	88
Tabla 26	<i>Modelo de Ficha de Desempeño para Clean Clip S.A.</i>	91
Tabla 27	<i>Proyección de Ventas 2021-2025: Escenario Optimista (en unidades)</i>	93
Tabla 28	<i>Proyección de Ventas 2021-2025: Escenario Optimista (en miles de soles)</i>	93
Tabla 29	<i>Proyección de Ventas 2021-2025: Escenario Pesimista (en unidades)</i>	94
Tabla 30	<i>Proyección de Ventas 2021-2025: Escenario Pesimista (en miles de soles)</i>	94
Tabla 31	<i>Activos Fijos (Tangibles)</i>	94
Tabla 32	<i>Activos Intangibles</i>	95
Tabla 33	<i>Costo Total Anual de Materiales Directos</i>	95
Tabla 34	<i>Costo Total Anual de Materiales Indirectos</i>	96
Tabla 35	<i>Costo Total Anual de Gastos de Ventas</i>	96
Tabla 36	<i>Estructura de Capital (en Miles de Soles)</i>	97
Tabla 37	<i>Financiamiento de Inversión</i>	97
Tabla 38	<i>Margen de Rentabilidad del proyecto, 2021 -2025</i>	98
Tabla 39	<i>Estado de Resultados (en miles de nuevos soles) - Escenario Optimista</i>	98
Tabla 40	<i>Estado de Resultados (en miles de nuevos soles) Escenario Pesimista</i>	99
Tabla 41	<i>Estado de Flujo de Efectivo Proyectado, 2021 -2025 (en miles de soles)</i>	99
Tabla 42	<i>Flujo de Fondo Neto (en miles de soles) Escenario Optimista</i>	100
Tabla 43	<i>Flujo de Fondo Neto (en miles de soles) Escenario Pesimista</i>	100
Tabla 44	<i>Indicadores Financieros del Proyecto, 2021-2025</i>	101
Tabla 45	<i>Cuadro de Mando Integral: Objetivos de Corto Plazo</i>	105
Tabla 46	<i>Recursos Asignación al Plan de Implementación</i>	106

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Cinco pasos elementales del <i>Design Thinking</i>	8
<i>Figura 2.</i> Esquema del modelo CANVAS.....	12
<i>Figura 3.</i> Circuito <i>Lean Startup</i>	13
<i>Figura 4.</i> PBI y Demanda Interna 2010 - 2019.	19
<i>Figura 5.</i> Crecimiento mundial 2019 – 2022.....	20
<i>Figura 6.</i> PEA ocupada de Lima Metropolitana por 2017 – 2020 (variación porcentual interanual).	26
<i>Figura 7.</i> Distribución socioeconómica del Perú 2019.....	28
<i>Figura 8.</i> Inversión histórica de CONCYTEC (soles).....	30
<i>Figura 9.</i> Perú: Consumo de sustancias agotadoras de la capa de ozono.	32
<i>Figura 10.</i> Perú: Número de empresas por año, 2014 – 2018.	38
<i>Figura 11.</i> Perú: Número de empresas según actividad económica, 2018.	39
<i>Figura 12.</i> Demanda ocupacional en servicios 2016.	40
<i>Figura 13.</i> Perú: Distribución de trabajadoras del hogar según región de procedencia, 2011-2014	41
<i>Figura 14.</i> Análisis de la Industria – 05 Fuerzas de Porter.....	45
<i>Figura 15.</i> <i>Design Thinking</i> para <i>All Clean S.A.C.</i>	52
<i>Figura 16.</i> Flujo del proceso de servicio de limpieza integral.....	76
<i>Figura 17.</i> Disposición de la Planta.	78
<i>Figura 18.</i> Cronograma de actividades del proyecto.	83
<i>Figura 19.</i> Organigrama de <i>All Clean S.A.C.</i>	85
<i>Figura 20.</i> Modelo de motivación y expectativas de RRHH.....	89
<i>Figura 21.</i> Beneficios de la Evaluación de Desempeño para <i>All Clean S.A.C.</i>	92
<i>Figura 22.</i> Mapa estratégico.	104

Capítulo I: Introducción

El presente capítulo expone el planteamiento de la propuesta de negocio para la empresa de servicios de limpieza integral “*All Clean S.A.C.*” que se ubicará en la ciudad de Trujillo, Perú; con el objetivo de atender la demanda en el servicio de limpieza integral en hogares, así como en empresas e instituciones privadas. Se presenta la misión del negocio enfocada a brindar mayor seguridad y calidad en referencia al servicio integral de limpieza para reducir el riesgo y contaminación de la salud, para lo cual se establecen objetivos claros. Asimismo, se desarrolla la justificación del negocio, así como su viabilidad. Finalmente, se desarrolla el marco de referencia para explicar el método de trabajo a utilizar.

1.1. Planteamiento de la propuesta de negocio

El presente plan de negocio para la empresa “*All Clean S.A.C.*” tiene como propósito mostrar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada al servicio de limpieza en general en la ciudad de Trujillo. Este proyecto surge a raíz de la necesidad actual de mejorar los protocolos de higiene y limpieza en general, debido a la emergencia sanitaria causada por el nuevo virus SARS-CoV-2 que ha afectado a todas partes del mundo; por lo que el cuidado de la limpieza e higiene se convierte en la principal herramienta para el cuidado y preservación de la salud y la vida.

La propuesta de negocio para la empresa “*All Clean S.A.C.*” se basa en brindar servicios de limpieza en general para hogares como casas, departamentos, *halls*, habitaciones de alquiler - Airbnb, entre otros; a los que se brindan el servicio de limpieza y desinfección de habitaciones y espacios como cocinas, baños, lavanderías, salas, comedor, escaleras, entre otros. Asimismo, el servicio se brindará para medianas y pequeñas empresas en limpieza integral y desinfección de oficinas, salas, comedores, plantas, baños, auditorios, patios, y otros espacios que requieran limpieza y desinfección cumpliendo con los protocolos y medidas indicadas para la operación de sus actividades por el Ministerio de Salud [MINSAL] y

el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. Debido a la coyuntura actual ocasionada por la pandemia COVID-19, muchas familias han modificado el ritmo y estilo de vida, algunas se encuentran con miembros de familia que se movilizan por temas laborales y enfrentan mayor nivel de riesgo de contagios y ser portadores de virus, éstos tienen contacto los miembros de las familias de manera cotidiana y consideran de vital importancia para conservar la salud y prevenir enfermedades; ya que, estos microorganismos son invisibles y pueden desarrollarse en cualquier sitio, por lo que demandan este servicio constantemente para cubrir con las tareas de limpieza. Ante ello, surgen recomendaciones e implementaciones tomados por el gobierno, instituciones privadas, entre otras que enfatizan la desinfección de pisos y servicios higiénicos, implementación de dispensadores de alcohol en gel, mayor dosificación de desinfectantes (Hersil, 2020).

En ese sentido, la empresa se dedicará a brindar servicio de limpieza integral en hogares y empresas, así como en empresas e instituciones privadas manera profesional, con soluciones integrales que ayuden a satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la propuesta de valor se encuentra motivada en la contribución y preservación del medio ambiente que, permitan mejorar las condiciones de salubridad en la sociedad, brindando un servicio personalizado, de confianza y seguridad para los clientes con el uso de productos eco amigables; promoviendo un ambiente agradable de trabajo que, cumpla con estándares de salud y seguridad para sus colaboradores, generando beneficios económicos para sus inversionistas y los grupos de interés relacionados con el proyecto.

El servicio se ofrecerá en la ciudad de Trujillo, dado que es una de las ciudades con mayor crecimiento poblacional y mayor dinamismo del sector empresarial en la región norte del país. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] el número de hogares particulares con ocupantes presentes; sin considerar Lima se encuentra liderado en primer lugar por el departamento de Piura (con 492, 686 hogares), seguido por La Libertad

(con 474, 027 hogares) (INEI, 2017). Por lo tanto, nuestro servicio estará enfocado en un segmento de mercado que no ha sido cubierto en su gran mayoría, como son los hogares de las familias en cada provincia del Departamento de Trujillo. Entre los clientes potenciales, se identifican personas naturales que demandan el servicio en casas, departamentos, conjuntos habitacionales, entre otros; ya que es el nicho de mercado que ha reaccionado en estos últimos tiempos con mucha preocupación por fortalecer las condiciones de higiene en sus hogares. Sin embargo, debido a su nivel de ocupación, la falta de tiempo, y el querer dedicar más tiempo libre en actividades de diversión con los miembros de su familia, se hace urgente la necesidad de adquirir este tipo de servicio. Asimismo, el otro nicho de mercado es el sector empresarial, como son los restaurantes, empresas de venta de productos y servicios en general; así como instituciones privadas. Este sector, se han visto afectados por la pandemia COVID-19, y su reactivación ha dependido mucho de los protocolos de bioseguridad impartidos mediante decretos por el gobierno.

Entre uno de los principales canales para promocionar los servicios de “*All Clean S.A.C.*”, será a través de la publicación de las redes sociales como la página en *Facebook* e *Instagram*, tomando en cuenta que las personas actualmente hacen uso frecuente de estos canales de manera más interactiva; lo cual, permitirá captar la atención de la audiencia para direccionarlos a la página web, donde conocerán más a detalle los servicios que brinda este modelo de negocio y sus beneficios; además que permitirá, administrar interacciones, realizar e impulsar publicaciones, hacer anuncios y obtener información sobre seguidores y métricas, así como su atención con los mensajes y llamadas. Otro canal de venta será la promoción y venta directa, para quienes aún prefieren el mecanismo de relacionamiento tradicional con la empresa, y esto se realizará a través promotoras previamente capacitadas que estarán ubicadas en stands que se colocarán en los centros comerciales, supermercados y restaurantes de la ciudad de Trujillo. La empresa estará constituida por cuatro socios; los cuáles aportarán

un capital de trabajo total de 35% sobre la inversión total; las cuáles serán necesarios, para la inversión en activos tangibles e intangibles, los cuales se detallan en el punto de Plan de operaciones.

1.2. Misión del Negocio

El negocio se considera atractivo y con potencial de crecimiento, partiendo de la coyuntura actual de emergencia sanitaria COVID-19, lo cual ha incrementado la demanda de servicios de limpieza integral y desinfección de ambientes privados y públicos. El rubro de servicios de higiene integral se ha incrementado debido a la importancia de los conocimientos y técnicas que se aplican para el control de los factores que ponen en riesgo la salud; así como el cumplimiento y supervisión de los estándares de salubridad que brindan los diferentes espacios. El mercado potencial de la provincia de Trujillo permite el ingreso de una empresa de servicio de limpieza integral capaz de ofrecer un servicio diferenciado, haciendo énfasis en factores, como: calidad, precio, puntualidad, seguridad y postventa; por lo que se identifican clientes potenciales en el sector de hogares, empresas e instituciones privadas que, permite estimar el negocio, como rentable y exitoso.

El negocio pretende transmitir seguridad en el cuidado de la salud a través de los servicios de higiene integral, calidad de servicio cumpliendo con los estándares y protocolos de limpieza, tiempo oportuno del servicio brindado, buenas prácticas de cuidado y protección del medio ambiente a través del uso de equipos, materiales e insumos permitidos. Los resultados eficientes de nuestro servicio se verán reflejada en la satisfacción de los clientes y la fidelización que se pueda alcanzar con el tiempo.

El nivel de servicio que brindará la empresa será personalizado de acuerdo con las necesidades de los clientes, con altos estándares de calidad que aseguren la recompra del servicio. Para tales efectos, el supervisor de operaciones visitará las instalaciones u hogares de los clientes y elaborará la proforma económica con el detalle de las actividades que se les

estará brindando; las cuáles, una vez aprobadas, serán desplegadas para preparar al equipo operativo y/o técnico que estará destinado a atender el servicio. Este equipo operativo y/o técnico no sólo tendrá la preparación de la parte técnica de las actividades, sino también de habilidades blandas y comunicación, ya que ellos son los que tomarán contacto directo con los clientes, cuando realicen el trabajo en sus instalaciones.

Todos los colaboradores serán representantes de promover y reforzar la imagen de marca, con la aplicación de buenas prácticas y lecciones aprendidas para el cuidado de la salud a través de la higiene, y el cuidado y protección del medio ambiente dado el uso de productos amigables y sostenibles, alineados con la visión y misión propuesta para *All Clean* S.A.C.

La estrategia de diferenciación del servicio se basa en factores como el precio, tiempo oportuno de atención y calidad, así como la efectividad y cumplimiento de los protocolos de bioseguridad, dado un exhaustivo control de los estándares de calidad. Asimismo, el uso de productos amigables que garantizan el cuidado y protección del medio ambiente, así como la sensibilización y de medidas de buenas prácticas como reciclaje, incentivo en el uso de artefactos en modo eco para el ahorro de energía y agua, desenchufar todos los equipos cuando estén apagados, entre otros.

Debido a que cada cliente enfrenta situaciones distintas y cuenta con necesidades específicas de acuerdo con el espacio y recursos disponibles, se considerará el factor de riesgos, temores e incertidumbre por la actual coyuntura de emergencia nacional a causa de la pandemia COVID-19. Dado las medidas de confinamiento en cada región del país, medidas presentadas por el Ejecutivo que promueven “quedarse en casa”, “teletrabajo”, “reducción de capacidad de aforos”, entre otros; requieren la adecuación de medidas de extrema limpieza e higiene integral. No obstante, pequeñas y medianas empresas requieren el cumplimiento de medidas de reorganización, limpieza y desinfección para la consecución de sus actividades

con aforos reducidos. En general, en la actualidad los servicios de limpieza e higiene integral viene siendo demandado en mayor cantidad por el mercado, toda vez que se requiere de cierta especialización para su ejecución. En este contexto, cada vez se busca tercerizar más este servicio que, le permita al cliente a invertir su tiempo y recursos en otras actividades que agregan mayor valor.

1.3. Justificación del Negocio

Dada la importancia de la necesidad y del involucramiento en las actividades que garanticen la higiene para la conservación de la salud y alcanzar un mayor nivel de bienestar, cada persona busca minimizar los riesgos de insalubridad, así como la presencia de virus y bacterias en los espacios del hogar, trabajo y de uso común. Para tales efectos, el servicio que se ofrece se basa en brindar el servicio de limpieza integral garantizando la calidad de limpieza, que asegure cero riesgos de contaminación, a través del uso de productos eco amigables.

En ese sentido, el impacto es positivo frente a los clientes dado que contribuye directamente a brindar un mayor nivel de bienestar de salud, a través de las mejores condiciones de higiene, así como la contribución al medio ambiente dado el uso de productos eco amigables. No obstante, el modelo de negocio contribuye a la generación de nuevas oportunidades de emprendimientos en otros mercados del país.

1.4. Marco de Referencia

Desde el punto de vista de emprendimiento, se considera las contribuciones de grandes pensadores e investigadores que se han presentado su diseño a nivel mundial como Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Eric Rise, Steve Blank, Tim Brown y David Kelley, entre otros, quienes han creado metodologías asertivas que, permiten desarrollar propuestas de negocio para incursionar en el mercado. Entre las más destacadas, se encuentran el *Design*

Thinking, Modelo Canvas y *Lean Startup*, cada una con características y objetivos diferentes, así como la convergencia en ciertos puntos desarrollados. (Lomas, 2019).

1.4.1. Design Thinking

El término *Design Thinking* se mencionó por primera vez en el año 1969, lo acuñó Herbert Simon (Premio Nobel de Economía). Herbert escribió un libro que se llama “*La ciencia de lo artificial*”; en el cual, se acuñó el término *Design Thinking* o pensamiento de diseño. Posteriormente, este concepto fue planteado a finales de los años 80 por David Kelley, quien lideró la creación del *D. School at Stanford University*. David Kelley es el creador del primer *Mouse* para *Apple*; profesor, consultor y cofundador de la empresa *Ideo.com*. El *Design Thinking* es una herramienta importante que tiene el objetivo de ayudar a los emprendedores a crear un factor de innovación en sus empresas, enfocándose 100 por ciento en el usuario de sus productos y no en el producto mismo, recordando que “innovación” significa crear valor (Peñaranda, 2019).

El *Design Thinking* se refiere a las estrategias creativas que los diseñadores utilizan durante el proceso de diseño. Es también un enfoque que puede ser utilizado para considerar cuestiones, con un medio para ayudar dentro de la práctica profesional del diseño y se ha aplicado tanto en los ámbitos empresariales como sociales. El *Design Thinking* en los negocios utiliza la sensibilidad y los métodos del diseñador para ajustar las necesidades de la gente con lo que es tecnológicamente factible y lo que una estrategia de negocio viable puede convertir en valor para el cliente y una oportunidad de mercado. Sus ámbitos de aplicación incluyen: desarrollo de productos, servicios, políticas públicas, intervenciones urbanas, diseño organizacional, manejo de comunidades, planificación estratégica, entre otros. En Italia, se le denominó “Diseño Estratégico” a la aplicación del diseño a la visión de una empresa. Paralelamente en la Universidad de *Stanford* en Estados Unidos, se desarrolló como método y adquiere el nombre de “*Design Thinking*”. El poder del *Design Thinking* radica en

su capacidad de ir más allá de paradigmas existentes, repensando servicios, experiencias y productos (Peñaranda, 2019).

El proceso del *Design Thinking* se compone principalmente de cinco etapas (ver Figura 1). Es un proceso en “Doble diamante”; es decir, existen etapas divergentes en las que tienen que recopilar gran cantidad de información y etapas convergentes en las que tienes que ir acotando las fases para no enredarse en muchos contenidos. El proceso del *Design Thinking* no es lineal, es iterativo (que se puede repetir las veces que se necesario), y centrado en las personas (centrado en sus verdaderas necesidades) (Peñaranda, 2019).

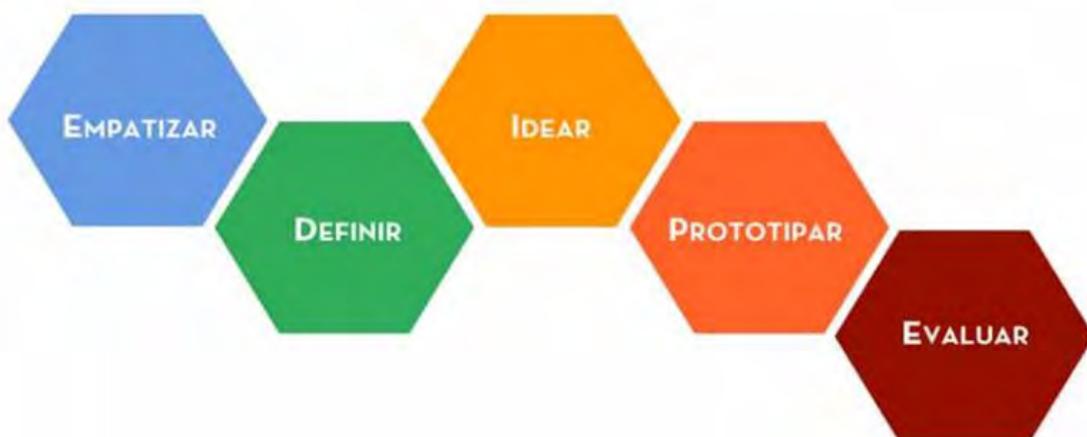


Figura 1. Cinco pasos elementales del *Design Thinking*.
Adaptado de: Mini Guía DT – Hasso Plattner – *Institute of Design at Stanford*.

Empatizar

- Proceso centrado en las personas y los usuarios.
- Es el esfuerzo por comprender las cosas que hacen y porqué, sus necesidades físicas y emocionales, cómo conciben el mundo y qué es significativo para ellos. Son las personas en acción las que inspiran al diseñador y direccionan una idea en particular.
- A esta etapa, se le llama “*immerse*” ya que el diseñador debe hundirse en un constante aprendizaje (para encontrar un mercado potencial).

Definir

- Este modo “definición” es todo sobre traer claridad y enfoque al espacio de diseño en que se definen y redefinen los conceptos.
- El entregable de esta etapa es la declaración del “*Point of View*” (POV) que significa crear una declaración de problema viable y significativo y que será guía para enfocarse de la mejor manera a un usuario en particular.
- Los *insights* nacen al procesar y sintetizar la información y enfrentando el problema para hacer conexiones y descubrir patrones racionales. Esta debe cumplir con ciertos criterios para que funcione bien:
 - Enmarcar un problema con un enfoque directo.
 - Que sea inspirador para el equipo.
 - Que genere criterios para evaluar ideas y contrarrestarlas.
 - Que capture las mentes y corazones de las personas que has estudiado.
 - Que ayude a resolver el problema imposible de desarrollar conceptos que sirven para todo y para todos.

Idear

- Empieza el proceso de diseño y la generación de múltiples ideas. Se crean conceptos y recursos para hacer prototipos y soluciones innovadoras.
- Es un espacio para desarrollar “*brainstorms*” y construir ideas sobre previas ideas, y se eligen las posibles soluciones.
- Métodos: croquis, *mindmaps*, prototipos y *storyboards*.

Prototipar

- El modo prototipo es la generación de elementos informativos como dibujos, artefactos y objetos con la intención de responder preguntas que nos acerquen a la solución final.

- No necesariamente debe ser un objeto, puede ser cualquier cosa con que se pueda interactuar. Idealmente debe ser algo con que el usuario pueda trabajar y experimentar.
- El prototipado debe ser de manera rápida y barata de hacer pero que puedan entregar tema para debatir y recibir *feedback* de usuarios y colegas.

Evaluar

- Este paso consiste en solicitar *feedback* y opiniones sobre los prototipos que se han creado de los mismos usuarios y colegas, así como considerar otra oportunidad para ganar empatía por las personas de las cuales estas diseñando de otra manera.
- ¿Por qué evaluar?: Para refinar prototipos y soluciones. Informa los siguientes pasos y ayuda a iterar, lo que algunas veces significa volver a la mesa de dibujo.
- ¿Cómo evaluar?: No lo digas, muéstralo. Dales a los usuarios tus prototipos sin explicar nada. Deja que la persona interprete el objeto y observa tanto el uso como el mal uso de lo que le entregas y cómo interactúan con él, posteriormente escucha todo lo que tengan que decir al respecto y responde las preguntas que tengan.
- Crea experiencias: No es suficiente solo entregarles el objeto, lo ideal es crear el ambiente y recrear la experiencia para tener una visión más acabada del contexto.

1.4.2. Modelo Canvas

El llamado modelo Canvas fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur presentado en el libro: “*Generación de Modelos de Negocio*”, donde analizan los diferentes tipos de modelos y cuál es mejor utilizar en cada caso. Cabe destacar que el

libro hace referencia a una nueva economía donde el sistema productivo ha cambiado, y por lo tanto es necesario cambiar también la mentalidad: lo más importante ahora es crear valor para los clientes.

El modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con nueve divisiones (ver Figura 2). Los principales elementos del modelo Canvas:

1. **Propuesta de valor:** Basada en la observación, empatía y comprensión del problema a resolver por medio de los productos y servicios de la empresa. Esta propuesta de valor detalla la estrategia competitiva e innovadora de alto valor que ofrecerás a tu segmento de clientes.
2. **Segmentos de clientes:** El cliente es la base del modelo de negocio, así que es importante conocerlos perfectamente, describir a detalle tus grupos objetivos con perfiles demográficos, psicográficos, geográfico y de estilo de vida para conocer perfectamente a tus usuarios.
3. **Canal de distribución y ventas:** Aquí se definen cómo se entregará la propuesta de valor a cada segmento de clientes y qué medio de distribución es el más eficiente.
4. **Relación con los clientes:** Este es uno de los aspectos más críticos en el éxito de tu modelo de negocio, se definirá adecuadamente qué relación mantendrá con los clientes a nivel de percepción o cómo vas a inspirarlos para que se conviertan en seguidores de tu marca.
5. **Socios clave:** ¿Quiénes serán tus aliados claves? Son todos aquellos proveedores calificados, aliados estratégicos y socios de negocio que formarán parte fundamental de tu modelo de negocio para complementar tus capacidades y

potenciar tu propuesta de valor, optimizando los recursos y reducir la incertidumbre.

6. **Actividades clave:** Es necesario llevar una serie de actividades clave internas como procesos de producción, marketing, finanzas, recursos humanos, entre otras. Estas actividades te permitirán entregar al cliente productividad, eficacia y garantía con un alto nivel de experiencia de consumo.
7. **Recursos clave:** En esta sección deberás describir todos aquellos recursos o herramientas que necesitarás para realizar la operación diaria del negocio, como pueden ser maquinaria y equipo, mobiliario, transporte, software, entre otros.
8. **Flujo de ingresos:** Se deberá diseñar el cómo ofrecerás tus productos, ya sea por venta única, suscripción mensual, membresía, comisión, entre otros, y deberás proyectar las ventas a corto, mediano y largo plazo.
9. **Estructura de costos:** Se necesitará crear la estrategia de costos fijos y variables dentro de la empresa, con los cuales se analizará en qué rubros se deberá tener más cuidado al momento de operar la administración del dinero.



Figura 2. Esquema del modelo CANVAS.
Adaptado de: Lienzo Modelo de Negocio (Touza, R., 2019).

1.4.3. *Lean Startup*

Esta herramienta permite diseñar productos mínimos viables de una forma ágil y sencilla. Este método fue creado en el 2008 por Eric Rise, emprendedor exitoso en *Silicon Valley*, y está propuesta para conducir a una start-up a través de la experimentación. La metodología *Lean Startup* se centra en un circuito de tres pasos que se deben recorrer en el menor tiempo posible y con la mínima inversión. Se comienza por crear un producto o servicio, medir los resultados, y aprender (ver Figura 3).

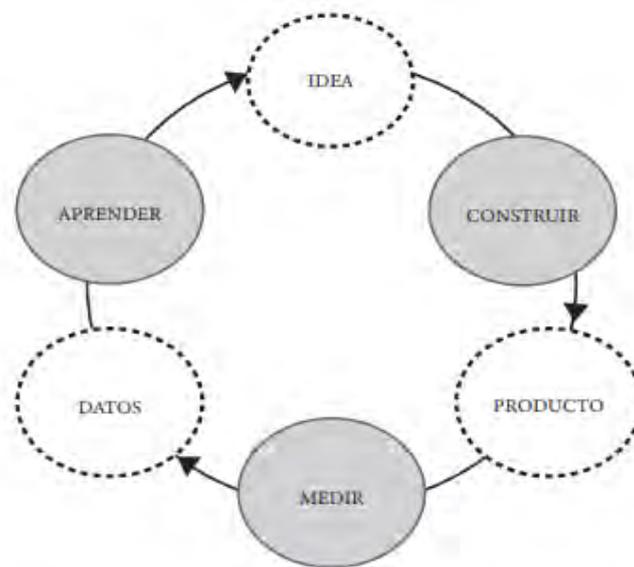


Figura 3. Circuito *Lean Startup*.

Adaptado de: La metodología *Lean Startup*- Crear-Medir-Aprender (Gala,2018)

Construir: cuando se lanza la *Startup*, no se cuenta con los suficientes datos como para crear un producto ajustado a las necesidades del cliente, por eso, lo ideal es crear un producto viable mínimo (PMV). Este producto debe ser una versión con las funcionalidades mínimas, teniendo mínimos desperdicios y aprovechando a los máximos los recursos.

Medir: el mayor reto en esta fase es medir cómo responden los consumidores y a partir de esos datos, tomar las decisiones apropiadas. Es necesario tener una contabilidad de la innovación, contar con indicadores clave los cuales compitan entre los accionables y los de vanidad, es decir, los que realmente son necesarios para que el producto funcione y los que se pretenda tener.

Aprender: el circuito del proceso *Lean Startup* permite, sobre todo, aprender si es viable el negocio, seguir perseverando o de lo contrario, pivotar, es decir, reajustar sustancialmente las ideas que no están funcionando.

En síntesis, lo que propone la metodología *Lean Startup* es lanzar los negocios a través de este circuito ágil donde el emprendedor, una vez establecidas sus hipótesis y suposiciones, las va validando con un experimento, el PMV. El PMV permite conocer con muy poca inversión si la idea que se está desarrollando tiene aceptación en el mercado; si se demuestra que responde al deseo del cliente, se irán incrementando sus funcionalidades y, por el contrario, si el PMV no encaja en el mercado, se deberá darle un nuevo enfoque al negocio. El objetivo de esta metodología es aprender en poco tiempo, invirtiendo los mínimos recursos. *Lean Startup* es una metodología dirigida a la puesta en marcha de ideas.

Capítulo II: Análisis del Entorno

El presente capítulo analiza y evalúa el entorno externo basado en el análisis PESTE enfocado en cinco aspectos: político, económico, social, tecnológico y ecológico. El análisis de la industria y el análisis del mercado, el cual permite identificar los clientes y demanda potencial, así como la participación en el mercado.

2.1. Análisis PESTE

El análisis del entorno externo se encuentra enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria, lo que busca es identificar y evaluar las tendencias que van más del control de las empresas. La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas claves. Los factores externos se evalúan con un enfoque integral y sistémico a través del análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas, generando como resultado el análisis PESTE (D'Alessio, 2015).

2.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la propuesta para *All Clean S.A.C.* Las variables de estas fuerzas son importantes dado el grado de influencia que tienen sobre las actividades de la empresa, proveedores y clientes. Las fuerzas se encuentran asociadas a los procesos de poder que influyen en la empresa, acuerdos, así como la pugna de intereses entre los agentes. Entre las principales variables que influyen sobre las empresas se encuentran la estabilidad política, política monetaria, política fiscal, legislación laboral, corrupción, contrabando, presupuestos gubernamentales, entre otros.

La política en el Perú se encuentra en crisis, puesto que no se encuentra con una bancada sólida en la cámara, existe gran inestabilidad dado el ruido de corrupción dentro de los funcionarios. Dentro del actual contexto de reforma del sistema político emprendida por el Congreso de la República, se nota la inexistencia de organizaciones políticas

institucionalizadas como su principal nota característica y objetivos; en la que se encuentran debilidades que han sido olvidadas por las iniciativas legislativas en trámite; en las que se puede citar: la reorientación del ámbito participativo de los movimientos políticos a fin de permitir el reingreso de los partidos políticos al ámbito político regional; y la necesidad de implementar la reelección presidencial inmediata no solo como mecanismo de exigencia de responsabilidad política en el modelo presidencial, sino como importante instrumento de renovación partidaria interna (Hernández, 2018)

De acuerdo con la Política General de Gobierno (PGG), aprobada mediante Decreto Supremo N° 056-2018-PCM, los ejes prioritarios para el gobierno son: Integridad y lucha contra la corrupción; Fortalecimiento institucional para la gobernabilidad; Crecimiento económico, equitativo, competitivo y sostenible; Desarrollo social y bienestar de la población; y Descentralización efectiva para el desarrollo. Las políticas nacionales se enmarcan en las políticas de Estado y responden a la identificación de problemas o necesidades que enfrenta la población que son priorizados en la agenda pública. Los ministerios diseñan, establecen, ejecutan y supervisan políticas nacionales y sectoriales bajo su rectoría, las cuales aplican a todos los niveles de gobierno. Asimismo, la política sectorial es el subconjunto de políticas nacionales que afecta una actividad económica y social específica pública o privada. Las políticas nacionales y sectoriales consideran los intereses generales del Estado y la diversidad de las realidades regionales y locales, concordando con el carácter unitario y descentralizado del gobierno de la República. Para su formulación el Poder Ejecutivo establece mecanismos de coordinación con los gobiernos regionales, gobiernos locales y otras entidades, según requiera o corresponda a la naturaleza de cada política. Actualmente, se cuenta con un listado de 173 políticas, planes, lineamientos y estrategias exclusivas en cada sector y ámbito vigentes, entre las que se mencionan:

- Política económica. Promover la inversión pública regional y local para la reducción de la pobreza y pobreza extrema, a través del financiamiento y cofinanciamiento de inversiones públicas, orientadas al cierre de brechas de infraestructura y acceso a servicios públicos.
- Política fiscal. Asegurar el compromiso con la sostenibilidad fiscal generando espacio para una política fiscal contra cíclica en situaciones extraordinarias.
- Política tributaria. Incrementar los ingresos fiscales permanentes.
- Plan nacional contra la violencia de género 2016 – 2021.
- Plan agro joven.
- Plan de gestión de riesgo y adaptación al cambio climático en el sector agrario periodo 2012-2021.
- Plan nacional de seguridad alimentaria y nutricional 2015-2021.
- Política nacional agraria.
- Lineamientos de política para el ordenamiento territorial.
- Plan estratégico nacional exportador - PENX 2025.
- Plan estratégico nacional de turismo.
- Plan nacional para la reducción y control de la anemia materno infantil y la desnutrición crónica infantil en el Perú 2017-2021.
- Plan nacional de seguridad y salud en el trabajo 2021.
- Política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica – CTI.
- Política nacional para la calidad.
- Estrategia nacional de lucha contra las drogas 2017-2021.

Uno de los principales problemas que enfrenta el Perú es la corrupción, el 46% de peruanos señala a la corrupción como uno de los principales problemas del país y un 82%

considera que el crimen organizado ha penetrado la política. Perú es el tercer país que se percibe como el más corrupto de América Latina, según el estudio de la ONG Transparencia Internacional publicado en el 2019, después de Venezuela y México. La encuesta a más de 17,000 personas de 18 países apunta que el 53% de los interrogados cree que en los últimos doce meses ha empeorado la situación, una tasa algo inferior al 62% del muestreo anterior, publicado en el 2017, aún los resultados son desfavorables. Asimismo, el 85 % de los encuestados manifestó que la corrupción en el Ejecutivo es un “gran problema” y un 57%, que los gobiernos no están haciendo un buen trabajo. Sólo uno de cada cinco dice tener “confianza” en su gobierno. El estudio reveló que el 20% ha tenido que pagar un soborno para acceder a un servicio público básico, del agua y la electricidad a la sanidad y la educación. Las malas prácticas se encuentran estrechamente ligadas con las elecciones; por lo que el 65% considera que sus representantes están influidos por “intereses privados” y un 25% asegura que se le ha ofrecido dinero a cambio del voto (Gestión, 2020).

En la actualidad, el gobierno peruano mantiene una política de apoyo a nuevos emprendimientos y a empresas afectadas por la pandemia a causa del COVID-19 que, desaceleraron la economía peruana con una caída importante del PBI en los tres primeros meses del 2020 tras anunciarse el estado de emergencia en el país restringiendo drásticamente casi el 100% de las actividades comerciales. A través del Decreto Supremo N° 225-2020-EF, el gobierno aprobó el reglamento del fondo MIPYME Emprendedor cuyo propósito fue la de promover el desarrollo productivo y la productividad alrededor de 200,000 mi pymes y emprendimientos innovadores de alto impacto mediante instrumentos no financieros. Las MIPYME que, representan el 99.59% de las empresas del país, se estarían beneficiando inicialmente con recursos por 125 millones de soles. Por otro lado, el gobierno bajo el programa Reactiva Perú otorgó 60 mil millones de soles a las empresas peruanas para que

puedan acceder a créditos a plazos de hasta tres años con periodo de gracia de hasta 12 meses (MEF, 2020).

2.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana en los últimos diez años ha mostrado una tendencia de crecimiento como una de las más estables en América Latina, en el 2019 la economía peruana creció a una tasa de 2.2%, como resultado de los choques de oferta sobre la actividad primaria de la pesca y minería, el efecto del ciclo político de los gobiernos subnacionales en la inversión pública y del contexto externo de desaceleración del crecimiento mundial y de reducción de los términos de intercambio (ver Figura 4). La evolución del PBI por habitante aumentó 0.4% en el 2019, tasa menor al promedio de los últimos nueve años de 2.8% del 2011 al 2019 (BCRP, 2019).



Figura 4. PBI y Demanda Interna 2010 - 2019.

Tomado de: “Memoria Anual Perú 2019”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2019 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019-1.pdf>).

En el 2020, el escenario económico mundial cambió y mostró una fuerte caída debido a la emergencia sanitaria debido a la COVID-19, la contracción estimada para 2020 de la economía mundial se ha revisado de 5% a 4.9% en el último trimestre del 2020. Esta revisión se explica principalmente por el mayor crecimiento previsto para China (1.5 a 1.7%) y por una menor contracción para América Latina (cuyas tasas se revisan de -7.9 a -7.7%). Sin embargo, la proyección de crecimiento para el año 2021 se ha revisado ligeramente a la baja. La revisión incorpora el impacto que tendría las medidas de restricción adoptadas a raíz del

rebrote del COVID-19, en particular en Europa. En el caso de América Latina, la recuperación de 2021 se ve limitada por el menor espacio para políticas expansivas y por las altas tasas de contagio del COVID-19. Para el año 2022 se estima un crecimiento de 4,0 por ciento; tasa, mayor a las observadas en los años previos a la pandemia, que refleja la recuperación gradual del consumo y del empleo, así como, el mantenimiento de políticas monetarias y fiscales expansivas en las principales economías (ver Figura 5) (BCRP, 2020).

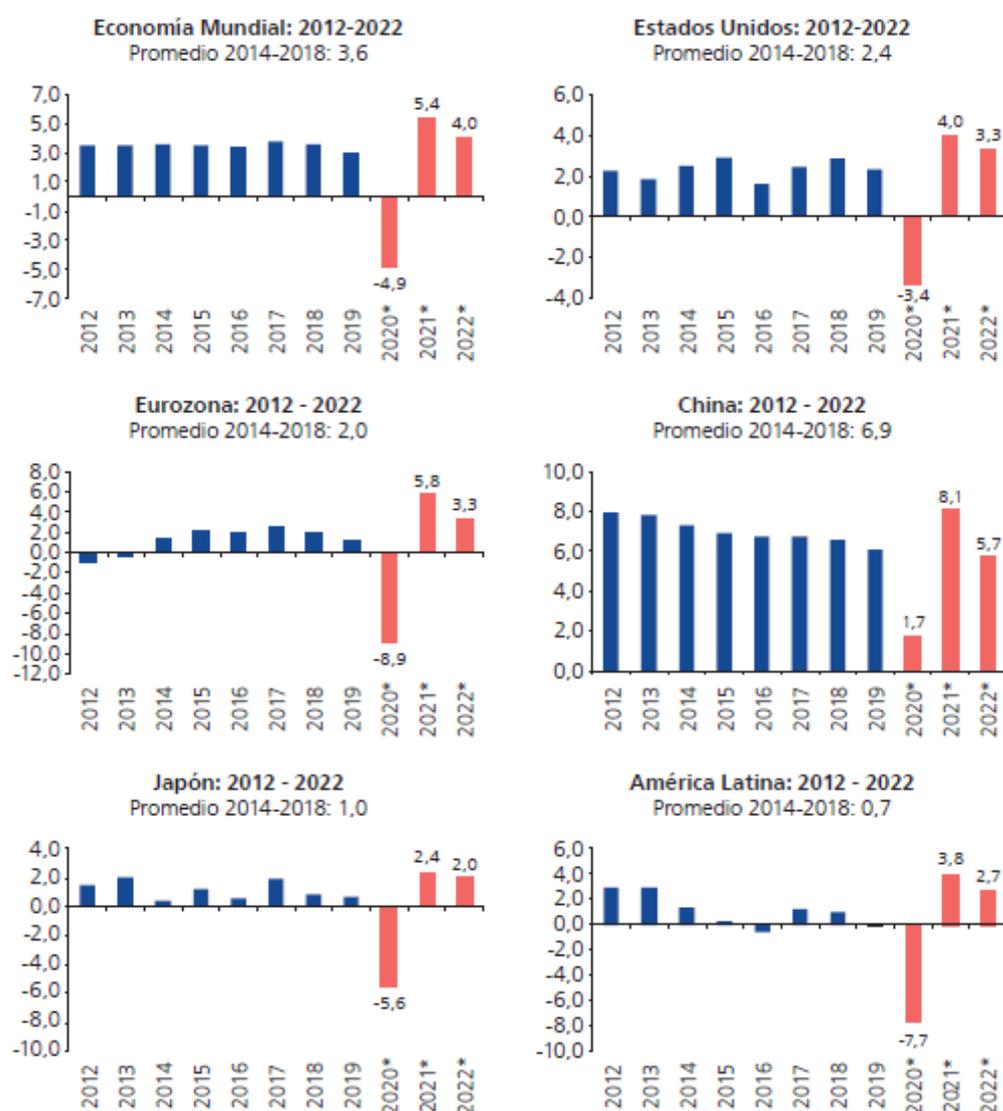


Figura 5. Crecimiento mundial 2019 – 2022.

Tomado de: “Reporte de Inflación diciembre 2020, por Banco Central de Reserva del Perú, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2020.pdf>)

La aplicación de severas medidas sanitarias dirigidas a contener la expansión del COVID-19 en el país ocasionó que la economía peruana enfrente la mayor contracción económica anual de los últimos 100 años. Con la reanudación progresiva de operaciones y la aplicación de estímulos monetarios y fiscales, la actividad se viene alejando de la caída de 39.2% ciento registrada en abril. Al reinicio de actividades comprendidas en las fases 1 y 2 del plan de reactivación en los primeros días de mayo y junio, se sumaron las operaciones incluidas en la fase 3, decretada el último día de junio. Esta fase comprendió la reanudación de proyectos de construcción en general; reapertura de tiendas con aforo del 50% y de restaurantes y servicios con aforo del 40%; reparación de calzado y artículos de cuero, muebles y accesorios para el hogar; actividades de agencias de viajes, operadores turísticos y guías de turismo; servicios de contabilidad, auditoría y consultoría sobre dirección y gestión empresarial; entre otros. En la misma línea, el 26 de setiembre se decretó la primera parte de la fase 4 del plan de reactivación, con lo que el PBI de octubre registró una caída de 3.8% interanual, tasa de contracción menor a la de setiembre. Esta fase incrementó el aforo de tiendas comerciales al 60 por ciento, así como el de restaurantes y afines a un 50 por ciento; permitió servicios de transporte marítimo de pasajeros con 50 por ciento de aforo y vuelos internacionales a diversos destinos; y reinició las actividades de agencias de viajes y operadores turísticos, museos, centros culturales, zoológicos y parques temáticos, así como las actividades de clubes y asociaciones deportivas, entre otros afines (BCRP, 2020).

La evolución del crédito de forma anticíclica ha sido un factor crucial para sostener la gradual recuperación de la actividad económica. La expansión del crédito por parte del BCRP a través de distintos instrumentos monetarios ha logrado que las empresas puedan mantener suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones y financiar el capital de trabajo para reanudar sus operaciones. La actividad económica de Perú sufrió una contracción mayor que la de sus pares de la región durante la actual crisis sanitaria. Este hecho se explica,

principalmente, por las medidas de contención del virus más severas que se tomaron en nuestro país: un mayor número de actividades paralizadas y una cuarentena estricta a nivel nacional que duró poco más de 100 días. La paralización de actividades afectó directamente a la población ocupada, mientras que la inmovilización social dificultó la búsqueda de empleo y la reincorporación de los desempleados a la fuerza laboral (BCRP, 2020).

En el horizonte de proyección la economía proseguiría con una recuperación de 4% en 2022 (ver Tabla 1), en un entorno en el que se preserva la estabilidad macroeconómica y financiera y en el que se promueva un adecuado ambiente de negocios que impulse la recuperación del empleo y la inversión. Con este ritmo de recuperación, la actividad económica alcanzaría los niveles pre-pandemia durante el primer trimestre de 2022. Sin embargo, las actividades económicas relacionadas al turismo tendrían una recuperación más gradual, por lo que alcanzarían niveles previos a la crisis en 2023. A nivel sectorial, el sector que repunta en el 2021 se esperaba que fuera la minería metálica se explica por la normalización de la producción minera y la entrada en operación de Mina Justa y la ampliación de Toromocho. De igual manera, se espera que en 2022 la producción del sector minería metálica se incremente 4,8 por ciento por la mayor producción de Toromocho, Mina Justa y la entrada en operación del proyecto Quellaveco.

Tabla 1

PBI por Sectores Económicos 2019 – 2022 (Variaciones Porcentuales Reales)

	2019	2020*			2021*		2022*
		Ene - Set	RI Set 20	RI Dic 20	RI Set 20	RI Dic 20	RI Dic 20
PBI Primario	-1.2	-10.3	-7.0	-8.0	9.6	9.5	4.6
Agropecuaria	3.4	0.8	1.3	0.7	3.6	2.7	3.0
Pesca	-25.9	-8.8	3.0	3.0	8.5	8.5	4.7
Minería metálica	-0.8	-17.6	-12.5	-14.1	14.4	14.4	4.8
Hidrocarburos	4.6	-10.6	-11.4	-11.1	5.9	6.8	9.0
Manufactura	-8.8	-5.6	-1.3	-1.7	7.7	8.0	4.8
PBI No Primario	3.2	-15.7	-14.4	-12.4	11.5	12.0	3.8
Manufactura	0.2	-22.4	-18.5	-17.2	16.9	16.9	2.0
Electricidad y agua	3.9	-8.2	-6.0	-6.1	12.6	7.9	2.3
Construcción	1.5	-28.5	-22.2	-15.6	23.2	17.4	3.8

Comercio	3.0	-20.6	-17.8	-16.2	17.4	18.4	3.3
Servicios	3.8	-12.3	-12.3	-10.6	8.2	9.5	4.3
Producto Bruto Interno	2.2	-14.5	-12.7	-11.5	11.0	11.5	4.0

Nota. Proyección. Tomado de: "Reporte de Inflación diciembre 2020, por Banco Central de Reserva del Perú, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2020.pdf>)

La actividad del sector servicios se redujo 12.3% interanual entre enero y setiembre de 2020. El sector registró una contracción de 10.9% en el tercer trimestre debido principalmente al menor dinamismo de los subsectores de (i) alojamiento y restaurantes (-61.5%), el cual habría sido la rama más afectada debido a la paralización del sector turismo y al alto grado de interacción entre personas que requiere el sector, (ii) transporte y almacenamiento (-28.4%), y (iii) servicios prestados a empresas (-20.9%). El alto grado de interacción personal que gran parte del sector requiere dificultará su recuperación este año, por lo que promediaría una caída de 10.6% en 2020. Asimismo, esta proyección toma en cuenta un impacto de la pandemia más prolongado sobre las ramas ligadas al turismo, como restaurantes y alojamiento, respecto a los demás subsectores. Se espera una recuperación del sector de 9.5% en 2021, mientras que para 2022 se espera un crecimiento de 4.3% (BCRP, 2020).

2.1.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

De acuerdo con los resultados de los Censos Nacionales 2017, la población registró 31 millones 237 mil 385 habitantes con una tasa de omisión de 5.94% de la población censada. En el periodo intercensal 2007 - 2017, la población se incrementó en 3 millones 16 mil 621 habitantes, equivalente a 301 mil 662 habitantes por año, lo que representó un incremento de 10.7% respecto a la población total de 2007 de 28 millones 220 mil 764 habitantes). Cabe señalar, que la población en los últimos diez años ha tenido un crecimiento promedio anual de 1%. La población urbana representó el 79.3% del total nacional: mientras que, en el área rural fueron censadas 6 millones 69 mil 991 personas y representan el 20.7%. Por ámbito regional, la población censada en la región de la Costa fue de 17 millones 37 mil

297 habitantes, es decir 58%; en la Sierra 8 millones 268 mil 183 habitantes con 281% y en la Selva 4 millones 76 mil 404 habitantes con 13.9%. Por sexo, la población femenina es ligeramente mayor a la población masculina, la población masculina registró 14 millones 450 mil 757 hombres con participación de 49.2%, y la población femenina fue 14 millones 931 mil 127 mujeres con 50.8%, estructura similar a la del Censo de 2007 (INEI, 2018).

De acuerdo con el nivel de educación alcanzado, los resultados de los censos nacionales 2017, revelaron que el 5% de la población no tienen nivel alguno de educación; 0.2% tienen nivel inicial; 19.3% algún grado de primaria; 41.3% algún año de educación secundaria; 14.3% alcanzaron a estudiar superior no universitaria y 19.7% alcanzó la educación universitaria. Durante el periodo intercensal 2007 – 2017 se identificó que la población sin nivel educativo disminuyó en 23.3% y los que tienen educación primaria en 5.5%, mientras que, aumentó los que tienen educación inicial en 91.9%; educación secundaria en 22.7% y los que lograron educación superior, principalmente aquellos con educación universitaria, aumentaron en 39.6%. Asimismo, los resultados revelaron que un millón 262 mil 75 personas de 15 años y más que no saben leer ni escribir, equivalente al 5.8% de la población de este grupo de edad, por lo que en el período intercensal 2007-2017, la tasa de analfabetismo disminuyó en 1.3 puntos porcentuales (INEI, 2018).

En el sector salud, la población de acuerdo con el tipo de seguro de salud, el 74.4% de la población indicaron tener únicamente un seguro de salud. De los cuales, el 44.4% cuenta con Seguro Integral de Salud-SIS, seguido del 24.8% por Seguro Social de Salud – EsSalud y el 5.1% otro seguro de salud entre Seguro Privado, seguro de las Fuerzas Armadas y Policiales, Seguro Universitario, Entidad Prestadora de Salud y Seguro Escolar Privado. Asimismo, el 10.4% del total de la población del país tiene algún tipo de discapacidad; mientras que, el 89.6% de la población no presentan ninguna discapacidad (INEI, 2018).

La población con edad de 14 a más años para desempeñar una actividad económica alcanzó 22 millones 128 mil 833 personas, es decir, de cada 100 personas de la población total censada, alrededor de 75 tiene edad para desempeñar una actividad económica. Comparado con los resultados de 2007, la población en edad de trabajar se incrementó en 12.6%, con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.2%. Cabe precisar, que la población en edad de trabajar del área urbana alcanzó 17 millones 832 mil 617 personas; es decir, 76.5%; y en el área rural 4 millones 296 mil 216 personas con 70.8%. Según el sexo, de la población total en edad de trabajar, el 51.3% son mujeres, y el 48.7% son hombres; comparando con los resultados del Censo anterior de 2007, la población en edad de trabajar (PET) creció en 3.6 puntos porcentuales al pasar de 71.7% en el año 2007 a 75.3% en el 2017 (INEI, 2018).

La tasa de empleo y la población económicamente activa (PEA) se encontró fuertemente afectada dada las medidas de contención que generaron la paralización de operaciones de la mayoría de las empresas por la emergencia sanitaria del COVID-19, lo cual trajo consigo una fuerte disminución de compras de bienes y servicios, y un gran deterioro en los indicadores relativos al consumo privado. No obstante, la gradual reapertura de la economía, sumada a los estímulos fiscales y monetarios, han impulsado desde mayo una reversión en la caída de los indicadores de consumo de frecuencia más alta. En el trimestre móvil a agosto se registró una caída de 26.8% en la población ocupada de Lima Metropolitana, equivalente a una pérdida de 1.3 millones de empleos (ver Figura 6), esta caída se dio principalmente en el sector servicios y en empresas pequeñas con uno a diez trabajadores (BCRP, 2020).

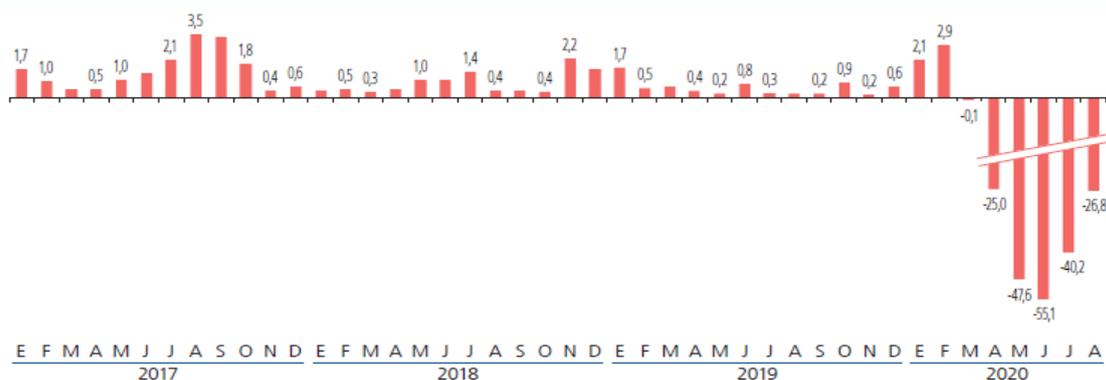


Figura 6. PEA ocupada de Lima Metropolitana por 2017 – 2020 (variación porcentual interanual).

Tomado de: Reporte de Inflación Setiembre 2020, por Banco Central de Reserva del Perú, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>).

La pobreza monetaria registrada en el 2017 afectó al 21.7% de la población, con tasa de crecimiento de 1% con respecto al año 2016, cabe mencionar que del año 2007-2017 la pobreza disminuyó en 20.7%. El valor de la canasta mínima alimentaria y no alimentaria, como referencia a la línea de la pobreza, cuyo costo por año en el 2017 fue de S/ 338 por persona. Las personas cuyo gasto per cápita es menor son considerados pobres, asimismo los pobres extremos son los que no cubren la canasta alimentaria de S/ 183 per cápita. El ingreso real promedio por persona mensual se situó en 962 soles en el año 2017 y con respecto al año 2016 disminuyó en 1.5%; sin embargo, en los últimos cinco años el ingreso real per cápita aumentó en 3.8% (INEI, 2018).

Según información obtenida de la consultora CPI (2019), en el Perú los estratos socioeconómicos se componen de niveles A, B, C, D y E, siendo las estructuras D y E las que concentran el 60.5% en el país y en La Libertad 64.9% de la población con menores ingresos y que poseen subempleos o empleos eventuales (ver Tabla 2). Estos niveles en el 2020 han crecido por causas atribuibles a la pandemia y duras medidas del gobierno por evitar su propagación que paralizaron casi todas las actividades económicas. Respecto al estrato C representa el 27 por ciento y los estratos socioeconómicos AB representan el 12.4 por ciento.

En el departamento La Libertad solo el 8.5 por ciento está conformado por los estratos AB y el C que representan el 26.6 por ciento de la población (ver Tabla 2).

Tabla 2

Perú 2019: Estructura socioeconómica de la Población según Región (Urbano + Rural)

Región	Población (Miles de personas)	Estructura socioeconómica APEIM (% horizontal)			
		AB	C	D	E
Amazonas	419.3	1.9	12.3	21.6	64.2
Ancash	1,193.40	4.9	25.9	27.1	42.1
Apurímac	447.7	1.8	8.3	17	72.9
Arequipa	1,525.90	16.2	38.4	32.2	13.2
Ayacucho	680.8	2.2	7.5	20.6	69.7
Cajamarca	1,480.90	2.6	8.6	18.2	70.6
Cusco	1,336.00	4.8	10.5	19.4	65.3
Huancavelica	383.2	0.3	3.8	10.8	85.1
Huánuco	799	3.3	10.4	18.1	68.2
Ica	940.4	10	41.4	41	7.6
Junín	1,378.90	3.8	16	28.7	51.5
La Libertad	1,965.60	8.5	26.6	28.5	36.4
Lambayeque	1,321.70	8.1	25.5	33.9	32.5
Lima	11,591.40	25.7	41.4	25.5	7.4
Loreto	980.2	2.7	17.2	22.7	57.4
Madre de Dios	157.4	4	17.3	40.7	38
Moquegua	192.6	12.1	36.3	29.4	22.2
Pasco	282.1	1.7	11.8	31.8	54.7
Piura	2,053.90	4.1	21.8	37.7	36.4
Puno	1,296.50	2.5	10.2	22.7	64.6
San Martín	902.8	3.3	16.6	31.4	48.7
Tacna	364.7	10.1	40.4	39	10.5
Tumbes	249.1	5.9	28.2	38.9	27
Ucayali	552	2.6	14.8	36.9	45.7
Total Perú	32,495.50	12.4	27.1	26.8	33.7

Nota. Tomado de “Perú Población 2019”, por Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública 2019 (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf).

Según el informe “*Perfiles Socioeconómicos Perú 2019*”, elaborado por la consultora Ipsos, tomando como referencia los datos del último censo nacional realizado en el 2017, determinó el ingreso promedio y gasto mensual de cada hogar peruano por nivel socioeconómico (ver Figura 7). Se observó que, la población de los niveles C, D y E son los que más gastan en términos porcentuales que los niveles A y B, existiendo mayor ahorro en estos estratos (IPSOS, 2019).



Figura 7. Distribución socioeconómica del Perú 2019.
Tomado de: “Características de los niveles socioeconómicos en el Perú”, 2020
(<https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>).

La ciudad de Trujillo es la tercera ciudad más poblada del Perú, está conformada por nueve distritos, entre los principales Trujillo y Víctor Larco Herrera, donde se establece la población de NSE A, B y C. Se identifica por ser la cuna del reino preinca Chimú, con un patrimonio cultural, arquitectónico único. El nombre de Trujillo fue asignado por los españoles y se convirtió en una de las ciudades más importantes del Perú post república. El comportamiento del ciudadano trujillano es costumbrista, exigente con altas expectativas en la demanda de productos y servicios. El público consumidor no es introvertido, al contrario, expresa sus necesidad y expectativas sin cohibiciones. Además, le gusta estar informado a través de las redes sociales y conectado siempre a internet. Si es importante reconocer que muchas empresas han sufrido un cambio disruptivo empezado a entender el poder las redes sociales, conexiones virtuales y la internet, que se ha evidenciado en este 2020 con la pandemia vigente que ha acelerado la era digital en nuestro país.

2.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo con la Ley N° 27690, y con asistencia del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) se elaboró un Plan nacional de

emergencia en apoyo de la ciencia, tecnología e innovación, contando con diferentes sectores de gobierno, empresa privada, universidades, instituciones científicas y colegios profesionales. En los últimos años, la inversión en ciencia y tecnología por parte del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) ha crecido considerablemente y en el 2020 apunta a superar los 177 millones de soles del 2019 (ver Figura 8). En 2018, la inversión llegó a 160 millones de soles y los montos han avanzado año a año, lo que responde a la inversión del Concytec y el Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica (Fondecyt) (Gestión, 2019).

Entre los alcances se ha logrado articular a los miembros del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (Sinacyt) con la cooperación internacional, alineados en un marco articulador basado en el objetivo 3 del Plan Nacional de Competitividad y Productividad, el cual se enfoca en el desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencias de mejoras tecnológicas. Asimismo, se encuentran trabajando en un proyecto para definir la relación del gasto público con respecto al PBI, basado en dos proyecciones para el 2020: el incremento de la inversión por parte de regiones y de universidades; se pretende considerar un gasto regional importante incluyendo el gasto del canon que tiene un componente en ciencia y tecnología. El segundo componente que augura un crecimiento son las universidades, se esperan nuevos fondos en investigación gracias al licenciamiento de las universidades públicas y privadas.

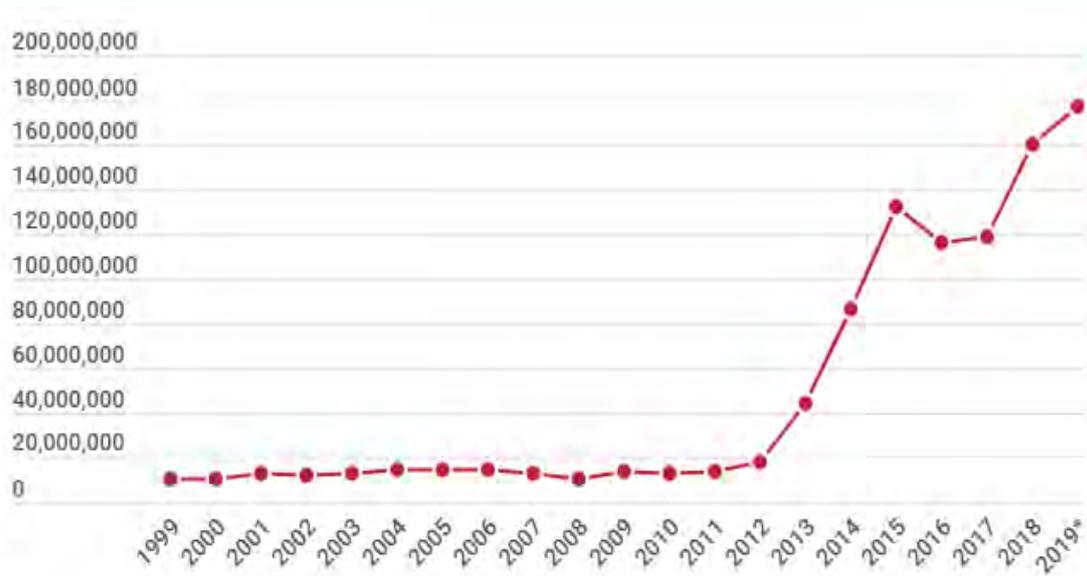


Figura 8. Inversión histórica de CONCYTEC (soles).

Tomado de: “Concytec apunta a mejorar inversión en ciencia y tecnología para el 2020“, por Diario Gestión (2019, 23 diciembre). Recuperado de: (<https://andina.pe/agencia/noticia-concytec-apunta-a-mejorar-inversion-ciencia-y-tecnologia-para-2020-779166.aspx>)

Los fondos del Concytec desde el año 2017, y principalmente en 2018, se concentran cada vez menos en Lima que alcanzó el 77%. Lima contó con el 67% de la inversión en producción científica, logrado por una gestión más inclusiva, la cual tuvo bases de los concursos del Fondecyt basados en cuatro componentes: proyectos de regiones, investigadores con menos 35 años, apoyo a mujeres científicas y a los profesionales con discapacidad. Fondecyt en el 2018 ha invertido S/ 46 millones en proyectos y actividades en beneficio de la ciencia, tecnología e innovación, de los cuales el 33% se dirigió a provincias. La mayor inversión fue destinada al sector salud con 24 proyectos por 18.8 millones de soles hasta el tercer trimestre de este año. Asimismo, se registraron siete investigaciones en medio ambiente con 9.3 millones; tres en agroindustria, pesca, acuicultura y elaboración de alimentos con 4.5 millones; y dos en energía con 900 mil soles, entre otros (Gestión, 2019).

El 2020 para la población trujillana ha sido un año de cambios disruptivos que ha obligado a muchos de ellos cambiar su modo de vida, recurriendo cada vez más a las plataformas digitales y al internet para realizar sus actividades cotidianas. El uso de estas

plataformas y la manera de comunicarse ha llevado a que generaciones más antiguas tenga que adaptarse a estos cambios como necesidad más que como diversión o distracción. Las redes sociales han cobrado mayor importancia como herramientas de comunicación e información y las compras online para atender necesidades básicas en época de pandemia cobraron protagonismo rápidamente.

2.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú, el Ministerio del Ambiente tiene como misión asegurar el uso sostenible de los recursos naturales conservando la calidad ambiental en forma paralela; buscar el beneficio de las personas de manera normativa, descentralizada, efectiva y articulada con las organizaciones públicas, privadas y sociedades civiles en el marco de crecimiento verde y la gobernanza ambiental (MINAM, 2017). Entre las principales estadísticas ambientales en el cambio climático se encuentran el consumo de sustancias agotadoras de la capa de ozono; e decir conocer el consumo de clorofluorocarbonos (CFC) que agotan la capa de ozono. Su medición y monitoreo revelan el compromiso de avanzar en la reducción gradual del consumo de CFC en los países que han ratificado el Protocolo de Montreal (1987) y el Convenio de Viena (1985), lo que son instrumentos eficaces para prevenir la catástrofe ambiental mundial que podría haberse derivado del agotamiento del ozono estratosférico. El Protocolo de Montreal tiene como objetivo reducir y, a la larga, eliminar las emisiones de sustancias antropogénicas que agotan la capa de ozono eliminando su producción y consumo. La reducción gradual de las sustancias que agotan la capa de ozono y su sustitución por sustancias menos nocivas o nuevos procesos tiene como finalidad la recuperación de la capa de ozono. En el Perú, en el 2013 se registró el mayor consumo de sustancias agotadoras de la capa de zona con 1,305.27 toneladas métricas, el cual se redujo en 50% en el 2015, y en el 2016 registró 612.3 toneladas métricas (ver Figura 9).

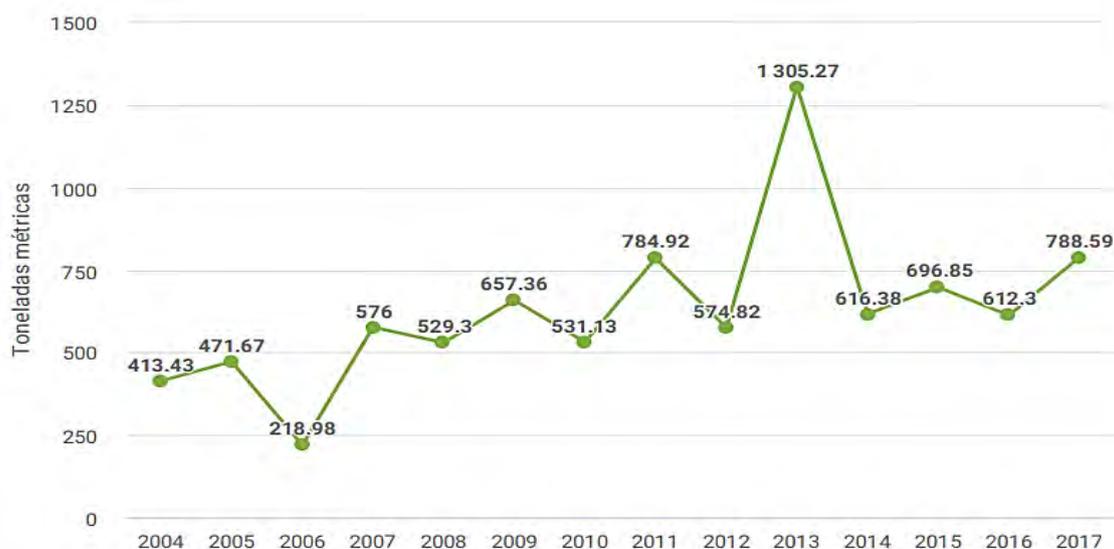


Figura 9. Perú: Consumo de sustancias agotadoras de la capa de ozono. Tomado de: “Estadística Ambiental”, por el Ministerio del Ambiente, 2020 (<https://sinia.minam.gob.pe/informacion/estadisticas>).

La Política Nacional del Ambiente, aprobada en mayo de 2009 orienta la gestión ambiental y es de cumplimiento obligatorio por todas las entidades que conforman el Sistema Nacional de Gestión Ambiental - SNGA, en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local); constituyendo el marco orientador para la formulación del Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA). El PLANAA, es un instrumento de planificación ambiental nacional de largo plazo, el cual se formula a partir de un diagnóstico situacional ambiental y de la gestión de los recursos naturales, así como de las potencialidades del país para el aprovechamiento y uso sostenible de dichos recursos; del mismo modo, se basa en el marco legal e institucional del Sistema Nacional de Gestión Ambiental. Por lo que presenta como objetivo: Mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo; y el desarrollo sostenible del país, mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona.

En efecto, para el 2021 se pretende alcanzar metas como: 100% de aguas residuales domésticas urbanas son tratadas y el 50% de éstas, son reusadas; 100% de residuos sólidos del ámbito municipal son manejados, reaprovechados y dispuestos adecuadamente; 100% de las ciudades priorizadas implementan sus planes de acción para la mejora de la calidad del aire y cumplen los ECA para Aire; Reducción a cero de la tasa de deforestación en 54 millones de hectáreas de bosques primarios bajo diversas categorías de ordenamiento territorial contribuyendo, conjuntamente con otras iniciativas, a reducir el 47.5% de emisiones de GEI en el país, generados por el cambio de uso de la tierra; así como a disminuir la vulnerabilidad frente al cambio climático; Conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad de ecosistemas, especies y recursos genéticos del país; incrementando en 80% la superficie de producción orgánica; en 70% el valor de las exportaciones de productos del biocomercio, en 50% las inversiones en eco negocios y en 100% el valor de los bienes y/o servicios de Áreas Naturales Protegidas – ANP; Minería y Energía: 100% de la pequeña minería y minería artesanal implementa y/o dispone de instrumentos de gestión ambiental; y 100% de las grandes y medianas empresas mineras y energéticas mejoran su desempeño ambiental (MINAM, 2011).

Uno de los principales problemas de Trujillo es la contaminación del aire por el incremento del parque automotor, otros como la extracción de arenas y rocas de los suelos y cerros que vulneran la metrópoli ante desastres naturales como el FEN. Y la reducción de las áreas naturales como humedales como consecuencia de la expansión de las áreas de cultivo y zonas urbanas. En noviembre del año 2010, fue la primera ciudad de América Latina y el Caribe en ser elegida por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para desarrollar el proyecto piloto Trujillo: Ciudad Sostenible. Este plan tiene como eje la sostenibilidad fiscal, financiera, ambiental y de la calidad de vida. Desde el 2011 el BID se encuentra

desarrollando proyectos conjuntamente con la Municipalidad de Provincial de Trujillo, entre ellos mejorar la movilidad y resolver el problema de transporte en la ciudad.

La Municipalidad Provincial de Trujillo son sus estrategias sobre el trabajo de concientización a la comuna ha establecido varios programas de servicio de limpieza pública con el fin de contribuir a una mejor calidad de vida del ciudadano, entre ellas, mercados saludables (mejoramiento de las condiciones higiénicos sanitarios de los mercados), mayor cobertura en el servicio de recolección de residuos, campañas de limpieza y arborización, desarenado y barridos de calles, creación de viveros y jardines botánicos. Además, el programa bono verde establecido por el gobierno peruano a través del Fondo Mi Vivienda que busca que las personas desarrollen criterios de sostenibilidad al adquirir una vivienda. También está siendo aplicado por empresarios trujillanos en la construcción de edificios y departamentos donde los beneficios más relevantes son el ahorro energía eléctrica y reducción del consumo de agua. El bono verde se ha sumado al beneficio que ya ofrece el Bono del Buen Pagador.

Ante el contexto de la Covid-19, todos los sectores han sido afectados en el desarrollo y producción, por lo que se han tomado medidas como las prácticas de desinfección en lugares distintos de los entornos sanitarios, como los hogares, las oficinas, las escuelas, los gimnasios, los edificios de acceso público, los centros comunitarios religiosos, los mercados, los medios de transporte y los establecimientos comerciales o los restaurantes, son importantes para reducir la posibilidad de contaminación por el virus de la COVID-19. Es preciso definir cuáles son las superficies que se tocan con gran frecuencia en esos entornos no sanitarios para darles prioridad en la desinfección, tales como son las manijas de las puertas y ventanas, las cocinas y los planos de preparación de alimentos, las encimeras, las superficies en los baños, los inodoros y los grifos, los dispositivos personales con pantalla táctil, los teclados de las computadoras y las superficies de trabajo. No se recomienda fumigar ni rociar

a gran escala los espacios abiertos, como las calles y los mercados, con el fin de destruir el virus de la COVID-19 u otros agentes patógenos. No se recomienda bajo ninguna circunstancia rociar desinfectantes directamente a una persona como en un túnel, gabinete o cámara, esto puede causar daños físicos y psicológicos y no reduce la probabilidad de que la persona infectada propague el virus mediante gotículas o por contacto directo. Una persona con COVID-19 puede propagar el virus tan pronto como empiece a hablar, toser o estornudar, incluso si pasa por un túnel o una cámara de desinfección (OMS, 2020).

En resumen, dicen las nuevas recomendaciones, si bien es cierto que las personas pueden infectarse con el nuevo coronavirus al tocarse la cara luego de haber tenido contacto con superficies contaminadas, el riesgo de contagio por esa ruta es bajo. El modo principal de contagio con el SARS-CoV-2 es a través de la exposición a gotitas respiratorias grandes o microscópicas que transportan virus infecciosos. En la mayoría de las situaciones, concluye el documento, limpiar las superficies con jabón o detergente, sin usar desinfectantes, es suficiente para reducir el riesgo. La desinfección solo está recomendada en espacios comunitarios cerrados donde se haya sospechado o confirmado un caso de covid-19 en las últimas 24 horas. Es importante saber, dicen las recomendaciones, que el riesgo de transmisión por fómites se puede reducir usando una mascarilla de manera constante y correcta, practicando la limpieza general y lavándose constantemente las manos (*Centers for Disease Control and Prevention, 2021*).

El sector servicios ha tenido que innovar de acuerdo con las nuevas medidas de prevención y buscar nuevas oportunidades de negocio. Es así que, con el objetivo de prevenir contagios por covid-19 en los centros laborales, ingenieros trujillanos trabajan en el diseño de un sistema de control, integrado a una cabina de desinfección, que monitorea en tiempo real a los trabajadores y alerta de posibles contagios. La empresa *Yapu Solutions* de la región La Libertad es la creadora de este innovador sistema que resultó ganador del concurso Reto

InnovaCovid-19 de Innóvate Perú y cuenta con un financiamiento de hasta S/ 450,000 (Coronavirus: crean sistema de control y cabina de desinfección para prevenir contagios, 2020).

Debido a la crisis sanitaria generada por la Covid-19, el sector limpieza se convirtió en un servicio esencial e importante, las empresas comenzaron a invertir mucho más en temas relacionados a la desinfección y utilización de productos virucidas, así como en máquinas tecnológicas que aseguren un alto porcentaje de la eliminación de virus, particularmente del SARS-CoV-2. Esto con el fin de brindar mayor seguridad y tranquilidad a sus colaboradores a partir del acondicionamiento de un espacio de trabajo seguro. Las empresas dedicadas formalmente al rubro, en el Perú mueven entre S/3,000 y S/4,000 millones al año, con una participación de las diez principales empresas del sector. Sin embargo, en el Perú figura aún como uno de los principales problemas que aún afronta la industria la informalidad y la participación de actores que perjudican el mercado distorsionando la calidad – precio. Actualmente, el sector limpieza se viene convirtiendo en *commodity* en el que, definitivamente, el asegurar la calidad pasa a segundo plano y convirtiéndose en una guerra comercial (Navarro, 2021).

En resumen, el análisis PESTEL nos ha ayudado a conocer como los factores del entorno pueden afectar positiva o negativamente al negocio que es motivo de este proyecto; por lo que, nos hace identificar claramente cuáles son nuestras oportunidades y amenazas (ver Tabla 3).

Tabla 3 Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Nuevo modelo de Negocio para hogares y micro empresas.	Desaceleración económica.
Introducirse en un mercado con una tendencia de crecimiento altamente favorable y sostenido en los últimos diez años, con escasos competidores.	Inseguridad y delincuencia.
Crecimiento del sector inmobiliario.	Competidores en el segmento.
Tecnología al alcance de la mano	Estabilidad política, social y económica del país.
Posicionarse como líderes en la venta de servicios de limpieza para hogares y micro empresas.	La posibilidad de una crisis financiero mundial.
Utilización de Base de datos para identificar preferencias de clientes y personalizar ofertas.	Entrada de competidores foráneos con costos menores.
Utilización de In.ternet para promocionar los servicios, realizar reservas y hacer pagos	Crecimiento más lento en el mercado.
Brindar a los clientes propuestas personalizadas de acuerdo a sus preferencias.	Requisitos reglamentarios costosos.
Ofrecer a los clientes un servicio de calidad confiables y seguro bajo estándares establecidos, uso de productos adecuados y en las proporciones adecuadas.	Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.
Programas de lealtad de los clientes basados en puntos para cambiarlos por servicios adicionales u otros beneficios.	Cambio en las necesidades y gustos de los clientes.
Mano de obra de bajo costo debido al incremento del índice de desempleo y migración de ciudadanos de otros países.	Nuevas restricciones y de mayor exigencia de uso de productos químicos
Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.	Ejecución de servicios mal ejecutados clientes insatisfechos.
Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).	Contratación de personal que no realice un servicio de calidad
Crecimiento más rápido en el mercado.	Renuncia de personal por mercado laboral demandante.
Mayor facilidad para apertura de nuevas empresas	Demora en la capacitación técnica de personal de limpieza.
Interés en los clientes por mejorar la calidad de la limpieza del hogar y micro empresas uso de productos adecuados	Improvisación en políticas de Estado
Consciencia de la salud.	-

2.2. Análisis de la Industria

El negocio que se implementará se encuentra en el sector servicios y de forma particular se dirigirá a un mercado no cubierto como son las viviendas particulares, edificios restaurantes, oficinas, pequeñas y medianas empresas que demandan el servicio tercerizado de limpieza integral.

De acuerdo con el número de empresas y establecimiento (ver Figura 10), en el 2018 se registró un incremento de 3.9% respecto al año anterior y una tasa de crecimiento promedio de 6.2% durante los últimos 5 años. El 94.9% de las unidades económicas del país, en el 2018, fueron microempresas cuyas ventas anuales no superan los 622,500 soles o 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). El 4.2% se encuentran en el segmento de la pequeña empresa (empresas con ventas entre 150 y 1700 UIT) y el 0.6% pertenecen a la gran y mediana empresa (empresas con ventas mayor a 1700 UIT). En tanto que, el 0.3% restante corresponde a las empresas que pertenecen a la administración pública (INEI, 2019).



Figura 10. Perú: Número de empresas por año, 2014 – 2018.
Tomado de: “Perú: Estructura Empresarial, 2018”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf).

La actividad económica se define como el proceso mediante el cual se producen bienes y servicios que cubren las necesidades de la población. En el año 2018, la actividad económica con mayor número de empresas fue comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas con 1 millón 79 mil 935, que representa el 45.1% del total de unidades empresariales. Le siguen, otros servicios (14.5%), servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial (10.1%), las actividades de servicio de comidas y bebidas (8%) e industrias manufactureras (7.9%). En conjunto estas actividades representan el 85.6% del total (ver Figura 11). De otro lado, las actividades económicas con menor número de unidades empresariales fueron las actividades de electricidad, gas y agua con 4 mil 871 empresas (0.2%) y la explotación de minas y canteras con 15 mil 735 empresas (0.7%), esta última actividad no es muy relevante en cuanto a número de empresas, pero juega un rol muy importante en la economía peruana a través de la generación de valor agregado, impuestos, inversión y empleo (INEI, 2019).



Figura 11. Perú: Número de empresas según actividad económica, 2018. Tomado de: “Perú: Estructura Empresarial, 2018”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf).

Actualmente no hay suficiente información sobre las necesidades de mano de obra específicas para el sector servicios; sin embargo, en referencia por el Ministerio de trabajo y promoción del empleo al realizar la encuesta de demanda ocupacional (EDO) con el objetivo recopilar información actual y proyectada de la demanda ocupacional de empresas formales con un número específico de empleados en cinco departamentos de la capital, los cuales son Lima, La libertad, Arequipa, Piura, y Junín. El requerimiento y preferencia de mano de obra según las áreas que conforman el sector servicios (ver Figura 12) se muestra que la segunda mano de obra más solicitada es la de limpiadores de establecimientos, lo que demuestra un mercado en crecimiento.

OCUPACIONES MÁS REQUERIDAS DE LOS DEPARTAMENTOS, 2016

(Absoluto)



Figura 12. Demanda ocupacional en servicios 2016.

Tomado de: “Encuesta Demanda Ocupacional 2016”, por Dirección General de Promoción de Empleo, 2016 (<http://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/estadisticaocupa/>).

Asimismo, el sector servicios es el segundo que contiene el grupo de mayor “concentración” para ambos sexos significando que hay un mayor interés y participación en este sector. Las actividades de servicios administrativos y de apoyo registró 2.54%, en relación con el año anterior por la demanda de actividades como servicios a edificios y actividades de jardinería, la cual registraron crecimiento por limpieza general de edificios (INEI, 2016). El sector limpieza enfocado en departamentos multifamiliares, se encuentra identificado dado que en la actualidad es cada vez más común que las mujeres se sumen a la fuerza laboral, esto genera la necesidad de que las tareas del hogar no remuneradas ejercidas anteriormente por la ama de casa sean delegadas en su mayoría a empleadas domésticas, y sumado a ello es menor el tiempo que dedican a sus hijos y al hogar; es por ello que demandan el servicio de un personal cercano y de confianza que pueda atender las obligaciones dentro del hogar.

La industria de limpieza está conformada por dos áreas o grupos: agencias de empleo y empleadas del hogar. Las agencias de empleo se basan en la colocación de trabajadores en

los segmentos de mercado; por lo general, comisionan un porcentaje del sueldo de la candidata, asimismo estos sectores de empresas de limpieza están regulados mediante el Decreto Supremo N° 005-2003- TR y deben estar inscritas en el Registro Nacional de Agencias Privadas de Empleo (RENAPE), las misma que son supervisadas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Fuertes Medina and Rodríguez, 2013).

El grupo de trabajadoras domésticas remuneradas formalmente conforman aproximadamente el 2.6% de la población económicamente activa (PEA) ocupada del país, y cerca del 92% labora en condición de informalidad (INEI, 2013). Asimismo, el 97.7% de esta fuerza laboral está compuesta por mujeres y el 86,6% trabaja sin contrato escrito y no goza del total de los derechos laborales en comparación con el resto de la PEA ocupada. (Pérez y Llanos, 2015, p. 32). El estudio sobre la distribución de empleadas del hogar a nivel nacional para el año 2011, indicó que en Lima y el Callao representa el 66.1% como el lugar de procedencia de las trabajadoras del hogar y se diferencia por su condición de ciudad más desarrollada con una mayor presencia de familias de condición socioeconómica 112 de mayores ingresos y que acceden a los servicios de las trabajadoras del hogar (ver Figura 13). En tanto, del resto de regiones solo Arequipa y Cusco se ubican en la sierra siendo en su mayoría ciudades ubicadas en la costa del Perú; Arequipa con un 5.5% y luego Trujillo con 5.2% (Bastidas, 2012).

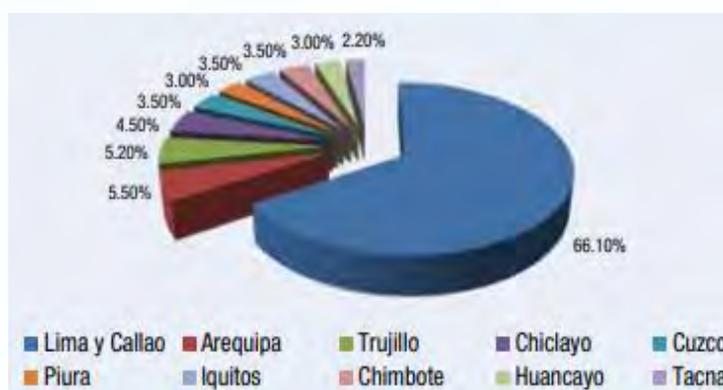


Figura 13.

Perú: Distribución de trabajadoras del hogar según región de procedencia, 2011

Tomado de: “Protección social y trabajadoras del Hogar en el Perú desde la visión de las protagonistas”, por María Bastidas, 2012 (<http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2397.pdf>).

La crisis económica causada por la pandemia COVID-19 ha causado un daño sin precedentes a la economía global y ha afectado el bienestar económico empresarial. Entre las actividades económicas más perjudicadas en el país, se encuentran los servicios de alojamiento y hotelería, las agencias de viajes; restaurantes, la industria textil y la confección. El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima estimó que el PBI caería 3,7% en 2020 por efecto del COVID-19 fundamentado en la contracción de la demanda interna privada, generando que la tasa de desempleo se incremente a nivel país, cuyo efecto es el menor poder adquisitivo de la población (IEDEP- CCL, 2020)

De acuerdo con Porter (2015) indicó que la competencia o la búsqueda de beneficios debe incentivar a las empresas a revisar más allá de los competidores potenciales, se deben considerar clientes y a los proveedores, junto con los productores de bienes o servicios sustitutos. La oportunidad del análisis de los competidores radica en la evaluación de las cinco fuerzas que determinan la estructura de una industria.

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la industria de servicios de limpieza tienen presencia en el Perú como en Latinoamérica a través de distribuidores autorizados que representan la marca, desarrollan el mercado, presentan gran cobertura y brindan el servicio de posventa. La relación que se tienen con los proveedores es directa y mantienen una estrecha relación con acuerdos claros y compromisos establecidos. La empresa encuentra a sus proveedores en el mercado, en el cual sólo se puede gestionar las variables de precio cuando se adquieren por alguna cantidad considerable. Entre los principales proveedores de *All Clean S.A.C.* se encuentran:

- Daryza, expertos en productos de limpieza profesional.

- Aglab, empresa líder en soluciones químicas integrales de limpieza y desinfección, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes con productos y servicios de calidad respetando el medio ambiente.
- Sapolio
- Elite Profesional.

2.2.2. Poder de negociación de los compradores

Los clientes potenciales que tienen mayor poder de negociación están ubicados en el sector empresarial, cuyas exigencias muchas veces demandan que la organización trabaje de manera conjunta y con horarios rotativos diurnos y nocturnos para cumplir con las medidas sanitarias y las exigencias emitidas por el gobierno. *All Clean S.A.C.* especializado en servicios de limpieza, los clientes valoran el nivel de experiencia, especialización, cobertura, infraestructura, solvencia económica y financiera, logística, soluciones integrales, entre otros para desarrollar sus operaciones, constituyéndose así, como factores claves de éxito en la industria. En la actualidad, los clientes potenciales se encuentran en las principales empresas de la ciudad de Trujillo, así como las torres empresariales, edificios multifamiliares, departamentos, salas de estudios, centros comerciales, entre otros.

2.2.3. Amenaza de los sustitutos

All Clean S.A.C., al brindar un servicio de limpieza y desinfección; adquiere una ventaja competitiva al ser un servicio especializado y ante la emergencia sanitaria actual, por lo cual, el grado de calificación de amenaza de sustitutos, es baja.

2.2.4. Amenaza de los entrantes

Actualmente, se ha experimentado un alto ingreso de servicios integrales de limpieza y desarrollo de proyectos en atención a las medidas sanitarias y de emergencia; por ello, el nivel de experiencia y calidad en el servicio, han ocasionado que la industria se vuelva más

competitiva y dinámica. Por lo que, la amenaza de los entrantes es alta dado que el monto de inversión para incursionar en el mercado es relevantemente bajo.

2.2.5. Rivalidad de los competidores

El enfoque de rivalidad se encuentra enfocado por las empresas que compiten por calidad y precio de los servicios. Los competidores que lo hacen por calidad participan a través de la diferenciación y atienden a un mercado en un sector diferenciado por tipo y segmento de cliente. Por otro lado, los competidores que compiten por precio atienden a un mercado caracterizado por los proveedores estratégicos y la calidad de estos. La existencia de tipos de competidores en el mercado depende de la rivalidad con distintos enfoques y niveles de intensidad.

En resumen, para el Análisis de la Industria podemos observar que hay muchos factores que factibilizan el éxito de la empresa como la importancia del servicio a brindar, la especialización y diferenciación requerida dentro de la industria, experiencia de los ejecutivos, en un mercado con clientes de alto poder adquisitivo (ver Figura 15).

Sobre los factores nulos (ceros) observamos que los proveedores no podrían ejercer presión sobre la actividad de la empresa, ni existen altos costos iniciales, ni empresas que ofrezcan servicios similares o alguna marca que esté arraigada en los clientes objetivos.

Sin embargo, los ejecutivos estarán atentos a una eventual copia del modelo y guerra de precios mostrando diferenciación a través de su propuesta de valor, sabiendo que los clientes podrían ir con la competencia con facilidad, por lo que es importante tratar de lograr recompras y principalmente convenios a mediano y largo plazo.



Figura 14. Análisis de la Industria – 05 Fuerzas de Porter

2.3. Estructura Competitiva del Mercado

Para el análisis de la competencia es importante definir con claridad el mercado en el cual se pretende incursionar. La propuesta se define como “servicio de limpieza integral” en viviendas, departamentos familiares o individuales del sector socioeconómico AB y C, ubicados la ciudad de Trujillo, así como el servicio para pequeñas y medianas empresa. Según lo expuesto, existen pocos competidores que ofrecen el mismo servicio en la ciudad de Trujillo. Las empresas que ofrecen un servicio similar al que se propone en la ciudad de Trujillo, se encuentran:

- Corporación Integral T&R
- Fumigaciones Zaidexs
- Clean Plus Perú
- Quality Cleaning
- W&M servicios generales

- R&E Services S.R.L.

Otras como agencia de empleo doméstico se encuentran Hogar Feliz, Agencia de empleo San Andrés, Manpower Trujillo, entre otros. La competencia con mayor participación se encuentra en personas naturales dispuestas a trabajar en las casas o departamentos de los usuarios o clientes que requiere un servicio de limpieza, por lo general una empleada del hogar desarrolla tareas como limpieza general de la vivienda, lavandería y planchado, cocina de desayuno, almuerzo y cena, compras, cuidado de niños y personas mayores, otras actividades como atención en eventos y reuniones. El problema con este grupo es que existe una alta rotación y deserción de trabajo.

2.4. Análisis de Mercado

2.4.1. Clientes

El presente plan de negocios de servicios de limpieza integral identifica a sus clientes potenciales a los hogares como primer grupo, y en el sector privado instituciones como restaurantes, micro y pequeñas empresas. Dada la coyuntura actual, la necesidad de proteger el ambiente del hogar, así como áreas de trabajo por protección personal, así como cumplir con medidas estrictas para la operación de actividades.

2.4.2. Demanda Potencial

De acuerdo con el número de viviendas y análisis en la provincia de La Libertad, especialmente en el distrito de Trujillo con 82,949 viviendas ocupadas de acuerdo con el Censo 2017 (ver Tabla 4), cabe resaltar que las viviendas particulares se distribuyen en casas, departamentos, habitaciones en las cuales figuran un jefe de hogar con responsabilidad en el sustento familiar (INEI, 2018). De acuerdo con el tipo de viviendas en la provincia de Trujillo, el 76.9% son casas independientes, el 19% son departamentos en edificios, entre otros; estos dos tipos de viviendas son de mayor participación y posibles adquirientes del servicio (ver Tabla 5).

Tabla 4

Viviendas Particulares en la Provincia de Trujillo 2017

Centros Poblados	Población Censada			Viviendas Particulares		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Ocupadas	Desocupadas
Provincia Trujillo	970 016	466 966	503 050	273 065	253 708	19 357
Distrito Trujillo	314 939	148 180	166 759	87 701	82 949	4 752
Distrito El Porvenir	190 461	91 998	98 463	57 856	52 193	5 663
Distrito Florencia de Mora	37 262	17 955	19 307	7 768	7 661	107
Distrito Huanchaco	68 409	36 059	32 350	20 150	17 774	2 376
Distrito La Esperanza	189 206	90 952	98 254	49 654	46 893	2 761
Distrito Laredo	37 206	18 356	18 850	12 202	10 760	1 442
Distrito Moche	37 436	18 123	19 313	9 753	9 098	655
Distrito Poroto	3 586	1 808	1 778	1 238	1 148	90
Distrito Salaverry	18 944	9 249	9 695	5 573	5 273	300
Distrito Simbal	4 061	2 071	1 990	1 659	1 523	136
Distrito Víctor Larco Herrera	68 506	32 215	36 291	19 511	18 436	1 075

Nota. Tomado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). Directorio de Centros Poblados del Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1541/index.htm

Tabla 5

Tipos de Viviendas Particulares en la Provincia de Trujillo 2017

Tipo de vivienda	Trujillo	El Porvenir	Florencia de Mora	Huanchaco	La Esperanza	Laredo	Moche	Poroto	Salaverry	Simbal	Víctor Larco Herrera
Casa independiente	57 591	45 873	7 288	15 230	42 607	9 126	8 142	925	4 811	1 126	12 051
Departamento en edificio	14 306	97	24	193	265	126	125	0	28	0	4 013
Vivienda en quinta	2 026	106	39	46	82	4	34	0	19	0	217
Casa en vecindad	754	118	21	21	91	4	43	0	21	0	58
Choza	0	0	0	0	0	24	0	3	2	0	0
Vivienda improvisada	27	351	0	13	221	3	7	1	34	2	12
Local no destinado para habitación humana	182	33	4	20	29	6	13	1	3	0	18
Otro tipo de vivienda particular	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de viviendas particulares	74 886	46 578	7 376	15 523	43 295	9 293	8 364	930	4 918	1 128	16 369

Nota. Tomado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). Perú: Características de las viviendas particulares y hogares. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1541/index.htm

Finalmente, por tipo de nivel socioeconómico en la región La Libertad el 11.8% de los hogares pertenecen al NSE AB y el 22.2% al NSE C (ver Tabla 6), por lo que, del total de los hogares, el 34% tiene poder adquisitivo más alto, capaces de solicitar el servicio de limpieza integral y otros para minimizar los riesgos en la salud provenientes de la COVID-19. Por otro lado, el 66% de la población se encuentra en el nivel socio económico bajo.

Tabla 6

Distribución de Hogares Según NSE 2016

Región	Hogares - Nivel Socio económico - Urbano (%)				Total
	AB	C	D	E	
La Libertad	11.8	22.2	32.2	33.8	100

Nota. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2016”, por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados”, 2016 (<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2016.pdf>).

El segundo grupo se encuentra enfocado a atender a las microempresas, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Trujillo. En la región La Libertad el 95% fueron microempresas, 3.7% pequeñas empresas en el 2017, en el 2015 aumentó el número de viviendas a 122,291 microempresas (ver Tabla 7) con 96% de participación y 3.6% pequeñas empresas, como se aprecia la participación de gran y mediana empresas es muy reducido.

Tabla 7

Número de Empresas La Libertad 2017 2018

Tipo	2017	2018
Microempresas	115,401	122,291
Pequeña empresa	4,539	4,604
Gran y mediana empresa	452	470

Nota. Tomado de “Perú: Estructura Empresarial, 2018”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf).

En resumen, el análisis de mercado (ver Tabla 8) nos brinda información relevante sobre el alto potencial de ingreso a esta industria, a pesar de las barreras que puedan existir, es muy atractivo el segmento al que queremos ingresar puesto que se ha identificado un buen

número de viviendas ocupadas cuyos propietarios alcanzan niveles salariales suficientes para contratar nuestro servicio.

Tabla 8 *Clientes Potenciales de Trujillo*

ANÁLISIS DE MERCADO	Personas Naturales	Micro Empresas	Pequeñas Empresas
Clientes	X	X	X
Demanda Potencial			
	Nivel socioeconómico		
	AB = 11.80%		
	C = 22.20%		
	Tipo de Vivienda		
Viviendas Ocupadas	82,949 = 94.6%		
	Casas = 76.9%		
	Dpto. Edificio = 19%		
Empresas activas		122,291 = 96%	4,604 = 3.6%

Nota. Tomado de las Tablas 3,4,5 y 6

Nota. Tomada de la información presentada en las Tablas 4, 5, 6 y 7

El análisis empírico determinaría a priori que nuestro servicio podría tener aceptación en los niveles socioeconómicos AB y C en el distrito de Trujillo, asimismo, en las microempresas y pequeñas empresas cuyos propietarios se encuentran dentro del perfil socioeconómico y ubicación escogidos (ver Tabla 9).

Tabla 9 *Resumen Análisis del Mercado Distrito Trujillo*

Tipo de Vivienda	Distrito Trujillo	Nivel Socioeconómico		Impacto Positivo	Impacto Negativo
	Viviendas Ocupadas	AB	C		
Total	82,949	11.80%	22.20%	X	N.A.
Casa Independientes	54,470	6,428	12,092		
Dpto.en Edificio	13,531	1,597	3,004		
		8,024	15,096		

Nota. Tomada de la información presentada en la Tabla 8

Capítulo III: Metodología

En el siguiente capítulo, se describirán los procedimientos con los cuales se hizo la investigación, con el objetivo de llegar a las conclusiones, utilizando el marco teórico estudiado y aprendido en el MBA CENTRUM. Los procesos se explicarán de forma clara, atendiendo las principales preguntas del por qué se realiza el proyecto.

- Objetivos: ¿Por qué?
- Problema: ¿Qué pasa?
- Lugar: ¿Dónde?
- Momento: ¿Cuándo?
- Muestra: ¿Qué o quién?
- Diseño del estudio: ¿Cómo?

3.1. *Design Thinking*

El mundo de hoy y su dinamismo nos obliga a experimentar, desarrollar nuevas experticias y habilidades que finalmente decantan y llevan a la empresa a un entorno de innovación y diferenciación. *Design Thinking* concentra toda la atención y esfuerzo requerido de los emprendedores (inversores) en la innovación y poner toda la atención a sus clientes y reacciones, y no a centrarse simplemente en los productos o servicios que desarrollan. En ese sentido, esta herramienta engloba todos los procesos cognitivos, la estrategia y la práctica natural en el ejercicio comercial, alineando estos aspectos en la búsqueda de un diseño de producto o servicio que intente satisfacer a todos sus clientes objetivos.

No obstante, analiza el contexto, la problemática, la generación de pensamiento crítico y creativo, el diseño conceptual y maquetas para luego hacer pruebas, y de acuerdo con el *feedback* generar nuevas versiones que incrementen la satisfacción del consumidor. Por lo indicado, podemos definir el proceso de *Design Thinking* como la generación de empatía con los consumidores, el cual propone cuatro etapas: (a) empatizar, (b) definir, (c)

idear, (d) prototipar, y (e) evaluar. *All Clean S.A.C.* no estará distante de la innovación ni de la atención de las preferencias de sus clientes o las tendencias del mercado, para ello se proponen acciones puntuales en cada etapa de la herramienta (ver Figura 15).





Figura 15. *Desing Thinking* para All Clean S.A.C.

Tomado de “¿Design Thinking? Para resolver problemas, para innovar”, 2019, por Peñaranda, D. (<https://medium.com/uxenespanol/design-thinking-para-resolver-problemas-para-innovar-d3cb62089da4>).

Empatizar. Definido el cliente objetivo y el sector socioeconómico, nos instalaremos en los principales puntos geográficos donde estas personas transitan y viven, con el objetivo de conocer sus hábitos de limpieza, tiempos disponibles, expectativas del servicio. Asimismo, visitaremos empresas de diferentes sectores económicos en la ciudad de Trujillo. Entre nuestros principales puntos geográficos, están:

- Urbanizaciones: El Golf, California, San Fernando, Primavera, entre otros.
- Edificios y Centros corporativos.
- Colegios de NSE A y B.
- Supermercados.
- Hospitales y Clínicas.

Por otro lado, realizaremos el levantamiento de información del NSE C para saber la reacción a la primera oferta; debido a su emergente economía local, este NSE C cuenta con un gran potencial como clientes a mediano plazo. Además, buscaremos empatizar con el entorno, es decir buscar información con las industrias o negocios relacionados a nuestro rubro. Por decir, conocer las calidades y cantidades de detergentes o desinfectantes que compran los habitantes de un sector en particular. Esta información nos ayudará a entender cuanto está dispuesto el cliente a pagar por un servicio diferenciado de limpieza integral.

Definir. Se interpretará correctamente las ideas captadas en la primera fase, a través de entender cómo fue la experiencia con los potenciales clientes, articulando sus necesidades y sus decisiones de compra. En el corto plazo, se pretende utilizar herramientas de tecnología como el software CRM que, permitan determinar las prioridades y objetivos de *All Clean* S.A.C. Luego, se evaluarán los resultados con el método de las 3” S” (*Short, Specific y Sexi*), para tener una definición corta de la evaluación, que sea específica, y que logre el enganche con los clientes internos y externos.

Idear. En esta etapa, todas las ideas sirven para la generación de prototipos, si en las dos primeras etapas sirvieron para conocer y concretar la información, esta servirá para idear posibles soluciones a través del *Brain-storming*, por lo que realizaremos sesiones en las que participarán el equipo de inversionistas, colaboradores, y grupos de interés que, coadyuven a tener la visión del cliente objetivo (amigos, profesores, familiares, entre otros), todos ellos para colaborar con sus percepciones e historias de vida, creando en conjunto mapas mentales con el objetivo de construir las ideas más importantes para el prototipo.

En este contexto, la empresa brindará solución al problema potencial identificado, a través del servicio de limpieza integral para hogares y empresas, considerando factores críticos de éxito como precio, tiempo de atención y calidad de servicio. Para tal efecto, se contará con personal 100% capacitado en buenas prácticas de limpieza y en el uso de utensilios especializados, garantizando resultados de calidad. De esta forma, se brindará seguridad a nuestros clientes, para que se sientan tranquilos cada vez que nuestros operarios están dentro de su hogar o empresa realizando la limpieza integral, 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.

Prototipar y Evaluar. Se aplicarán herramientas digitales de contacto con los clientes, a través de plataformas comerciales o aplicativos móviles, para generar la interacción permanente con el cliente. Se evaluarán permanentemente los protocolos de trabajo de limpieza por tipo de servicio que se realiza en campo. Se aplicarán indicadores de nivel de servicio (NPS) con periodicidad quincenal y/o mensual, que permita determinar el nivel de satisfacción de los clientes, y de ser el caso, tomar acciones correctivas inmediatas.

3.2. Business Model CANVAS

Este modelo nos ayudará a comprender todas las aristas y estructura del negocio de una manera integrada. Se presenta la propuesta de valor, el segmento de clientes, ventaja diferencial, los canales, la estructura de costos y el flujo de ingresos (ver Tabla 10). Nuestra propuesta de valor es brindar soluciones en limpieza integral para hogares y empresas, realizada por personal capacitado en protocolos de limpieza, utilizando materiales, equipos e insumos de calidad que permitan preservar el medio ambiente. Se propone la flexibilidad en la contratación del servicio con precios competitivos según el metraje de su hogar, oficina o espacio corporativo. Asimismo, brindaremos la opción de programar un servicio de limpieza en el mismo día sin un costo adicional.

Nuestro nicho de mercado está dirigido hacia hogares con responsabilidades personales y laborales del NSE AB de la ciudad de Trujillo, sin tiempo para quehaceres del hogar, porque trabajan o estudian, viven solos o con compañeros de cuarto. Por otra parte, se ofrecerán también los servicios empresas e instituciones privadas. Se buscará alianza con proveedores clave para el abastecimiento de artículos de limpieza y productos eco-amigables, con precio competitivos. Nuestra estructura de costos está conformada por los costos tangibles que, están relacionados a los gastos operativos del flujo del servicio, y los costos intangibles que, abarca el pago de sueldos, servicios varios y comisiones.

Los recursos y acciones necesarios para la puesta en marcha del negocio, será el capital de trabajo (35 %) que aporte el equipo de inversionistas (4 socios). El 65 % del capital de trabajo será con recursos de financiamiento con préstamo bancario a 36 meses. El beneficio económico esperado, se generará a partir del incremento de las ventas anualmente (2021-2025), estimando que estas, crecerán en un promedio de 10% a 20%.

Tabla 10

Matriz Canvas

<p>1. PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los protocolos de limpieza domiciliar y laborales son desconocidos. • Riesgos a intoxicación. • Procesos de limpieza no estandarizados. • Incertidumbre sobre los antecedentes policiales de las personas que ingresan al entorno de los clientes. <ul style="list-style-type: none"> • Exposición a robos. • No hay servicios a medida. <ul style="list-style-type: none"> • Poca garantía post venta. • Exposición a plagas, insectos y bacterias. 	<p>4. SOLUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de servicios protocolizados y customizados de limpieza integral, ofreciendo seguridad y garantías de servicio pre y post venta. 	<p>3. PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de atención • Precio • Calidad • Postventa <p>Personal altamente capacitado en protocolos de limpieza.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas actualizadas y eficientes. • Materiales con certificación para la eliminación de virus y bacterias. • Equipo de personas con antecedentes policiales actualizados trimestralmente. 	<p>9. VENTAJA DIFERENCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenios con instituciones privadas para el pago por planilla. • Paquetes diferenciados de servicio (Cantidad por mes, familiares, por edificio, calle, entre otros). 	<p>2. SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas naturales: NSE AB que viven solas, en pareja o familia de Trujillo. Personas o familias que buscan optimizar sus costos de limpieza y se agrupan para obtener un paquete de servicios de mayor cobertura • Instituciones privadas: Empresas que requieren ambientes certificados de desratización, desinfección, entre otros.
<p>7. ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planilla de empleados. • Gastos por mantenimientos preventivos. • Insumos de limpieza. • Gastos por capacitación. • Certificaciones. • Gastos por mantenimiento de plataformas de marketing. 		<p>6. FLUJOS DE INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio puntual: 100% el mismo día antes de realizado el servicio. • Convenio institucional: 30 - 50% adelanto, saldo a negociar previa evaluación. • Convenio con trabajadores: Descuento por planilla en el mismo mes. • Paquete familiar: 30 - 50% adelanto, saldo conforme valorizaciones de avance. 		

3.3. *Lean Startup*

Este método fue creado por Eric Ries (2008) para crear empresas de éxito a través de la continua innovación. Su objetivo es disminuir la brecha entre lo que nosotros entendemos como “problema” y lo que el cliente define como “su problema”. *All Clean S.A.C.* es una empresa nueva y a diferencia de las que están consolidadas, el índice de exposición a errores y fracaso es más alto, por lo que requiere un aprendizaje continuo para ajustar sus primeros productos mínimo-viables (prototipos) utilizando el circuito de retroalimentación CREAR – MEDIR – APRENDER. En la primera fase, se crea el producto, que en nuestro caso es el servicio de limpieza integral, el cual será un prototipo inicial, sin embargo, se pondrá en contacto con el consumidor típico (segmento de cliente), que ayudará a probar que existe la necesidad de la idea de negocio. La segunda fase es medir y la realizaremos de manera disciplinada, sistemática y cíclica para entender si estamos progresando o no, siempre recordando que lo más importante está en lo que impacta a los clientes, mas no en lo vanidoso o superficial. *All Clean S.A.C.* al ser una empresa de procesos, el resultado individual no resulta tan importante como la performance del equipo de trabajo.

En la tercera fase de aprender, el objetivo es generar productividad, creando valor en toda la cadena de operación, apuntando a un crecimiento sostenible. Si esto no reditúa en incrementar la eficiencia, tendremos la voluntad y flexibilidad necesaria para migrar a un nuevo modelo o sistemática y no perseverar en lo incorrecto. En este contexto, este método nos ayudará en el inicio del negocio, aprendiendo de la retroalimentación de un prototipo en el menor tiempo posible. Es decir, menos inversión financiera, y mayor *feedback* técnico del negocio.

Capítulo IV: Definición del Negocio

En las últimas décadas el estilo de vida de las familias se ha ido modificando por muchos factores, en la época de nuestros abuelos una familia siempre contaba con mamá para encargarse de las labores de la casa, era lo normal de la época que papá fuera a trabajar fuera de casa y mamá se encargara de todo lo que el mantenimiento de la casa requiera, como limpieza, cocina, lavandería etc. El cambio en la economía y estilo de vida a partir de los años 40s o 50s se fue modificando al incrementarse la participación de la mujer en el mercado laboral, en nuestros días es ya casi una necesidad que ambos miembros del matrimonio deban salir a trabajar largas horas fuera de casa, este fenómeno ha creado la necesidad y a la vez la oportunidad para nuestra propuesta de negocio.

Lo que nosotros ofrecemos es devolverle a las familias la tranquilidad de llegar a casa y no tener que preocuparse por las labores domésticas, las familias podrán contratar un servicio que les ayude con lo que más necesiten, y con la flexibilidad que su economía les permita, si requieren podrán contar horas semanales o con menos frecuencia, somos una empresa que ha hecho un amplio estudio de mercado y hemos identificado la gran necesidad en este aspecto, queremos devolverles a las familias sus fines de semana para que puedan disfrutarlo con sus seres queridos y no los utilicen para labores del hogar que no han podido realizar durante la semana por su apretada agenda.

El mundo moderno en el que cada vez estamos más ocupados requiere de este tipo de servicio para así disfrutar del poco tiempo libre con el que contamos. Somos una empresa que ofrece servicio de calidad, pensamos en el medio ambiente al utilizar productos ecológicos, te garantizamos un excelente servicio con personal altamente capacitado y contamos con seguros que podrán darte la tranquilidad de estar permitiendo entrar a tu hogar o empresa personas confiables y capacitadas. Déjanos devolverte la alegría y satisfacción de no tener que preocuparte por llegar a casa a seguir trabajando en las obligatorias labores del hogar, por el

contario con nuestro servicio llegar a casa será para descansar y disfrutar de los tuyos porque ya nosotros nos habremos encargado de que tu hogar este impecable para ti.

4.1. Consolidación de la Propuesta de valor (Servicio - Experiencia)

El presente modelo de negocio propone el siguiente servicio:

Servicio integral de limpieza doméstica y empresarial, que consiste en la limpieza de todos los ambientes de casas, departamentos y oficinas tales como: sala, comedor, dormitorios, baños, cocina, lavandería, encerado y lustrado de pisos, desinfección de baños y cocinas, limpieza de ventanas y limpieza de todos los artefactos eléctricos y a gas, dirigido a personas y empresas que residen en la ciudad de Trujillo.

La experiencia de valor estará enfocada en brindar un servicio innovador de calidad y confianza, evaluando permanentemente dos factores críticos de éxito: tiempo y precio. Además, conseguirá generar beneficios económicos para los accionistas, directivos, colaboradores y para todos los grupos de interés al proyecto, mediante la satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes, la mejora continua de nuestros servicios y la eficiencia de los procesos.

4.2. Estrategia de Diferenciación

El servicio diseñado tiene como objeto proveer del servicio de limpieza integral para hogares y empresas, bajo su estrategia principal: **Nivel de servicio**. En ese sentido, se proponen tres (3) aspectos como parte de la estrategia:

- Permitir al cliente que disponga de su tiempo libre para realizar otras labores o actividades de mayor valor.
- Garantizar la limpieza profunda de todos los ambientes, muebles y encerados de la vivienda, oficina o centro corporativo, cuidando que nada se deteriore o dañe al momento de realizar la limpieza, la cual estará a cargo de personas con experiencia en limpieza doméstica y empresarial.

- Tiempo óptimo de la realización del servicio.

Por otro lado, se propone tres características principales de nuestro modelo de negocio que consideramos lo hacen un servicio innovador que nos van a diferenciar de la competencia:

- **Uso de productos eco- amigables.** Nuestra propuesta incentiva el uso de productos de limpieza eco amigables con el medio ambiente. Los competidores en su mayoría solicitan que el cliente ponga los productos para hacer la limpieza o en su defecto, utilizan productos de baja calidad para limpieza. Por otro lado, hemos revisado que la preocupación por utilizar productos eco amigables no es una simple moda sino es un estilo de vida especialmente en personas jóvenes, *Millennials* (IPSOS, 2018), quienes lo ven como una forma de diferenciarse de otros grupos y reafirmar comportamientos éticos y morales.
- **Coaching especializado en limpieza integral.** Se brindará *coaching* especializado para el desarrollo de sus *skills* técnicos de limpieza y de habilidades blandas vinculadas al negocio. Consideramos que, este incentivo hará que cada vez busquen la excelencia en sus servicios, lo cual las podría poner al frente del *ranking* de *Cleaners* manejando más servicios cada vez.
- **Opción de servicio de limpieza en el día.** Se ofrecerá el servicio de limpieza integral al hogar en el mismo día de solicitado sin un monto extra a un servicio programado con anticipación, siempre y cuando se cuente con disponibilidad de recursos humanos. Esta funcionalidad les dará la opción a nuestros clientes que puedan contratar un servicio por cualquier eventualidad imprevista o no contemplada: ya sea un aniversario, cumpleaños, evento, reunión, entre otros. Para ello, se contará con una plataforma web con eficiente soporte técnico para

soportar una alta carga y diversas funcionalidades que nos permiten generar opciones que resuelven problemas inmediatos de los clientes.

4.3. Propósito de la Marca

El propósito de la marca de la empresa responde a las respuestas de las siguientes preguntas:

¿Para quién hago lo que hago?

Personas naturales y jurídicas que residen en la ciudad de Trujillo.

¿Qué necesita de mí?

El cliente requiere servicio integral de limpieza doméstica y empresarial.

¿Cómo lo que hago mejora su vida?

Permite que el cliente disponga de su tiempo libre para realizar otras labores o actividades personales y laborales de mayor valor.

4.4. Misión, Visión y Objetivos del Negocio

4.4.1. Misión

“Ser una empresa innovadora que ofrece servicios de limpieza integral para hogares, oficinas y centros corporativos con base al uso de materiales, equipos e insumos de calidad, preservando el cuidado del medio ambiente, la salud de los usuarios y promoviendo la cultura de salud mediante la limpieza permanente”.

4.4.2. Visión

“Al 2025, ser reconocidos como una empresa líder en brindar el servicio de limpieza integral a hogares, oficinas y centros corporativos en la región norte del País”.

4.4.3. Objetivos del negocio

- Al 2025, incrementar anualmente las ventas con respecto al año anterior: 8% (2022), 15 % (2023), 20 % (2024), y 25 % (2025).
- Al 2025, expandir nuestro servicio a cinco ciudades de la región norte del país.

- Al 2025, implementar anualmente, por lo menos un nuevo tipo de servicio dirigido a hogares y empresas.
- Al 2025, alcanzar ROA y ROE mínimo de 40%, y una TIR mínimo de 20% a partir del segundo año de operación.



Capítulo V: Planes de Acción

En el presente capítulo, se presenta un desarrollo metódico de los planes de acción que conllevan a analizar estrategias comerciales, identificación del mercado objetivo, ubicación física del negocio, desarrollo de protocolos y procedimientos de sus servicios, estructura de la organización, administración de personal, análisis de costos y elaboración de presupuestos para evaluar factibilidad del proyecto de inversión.

5.1. Plan Comercial

5.1.1. Objetivos de *Marketing* y Ventas

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. En nuestro caso, al ser un negocio nuevo en el mercado de la ciudad de Trujillo, el primer punto es permanecer en el mercado; por lo tanto, nuestro objetivo general es de sobrevivencia estableciendo el número de servicios mínimos que necesitamos para recuperar los recursos financieros invertidos. En ese sentido, se proponen los siguientes objetivos de *marketing*:

- Analizar los sectores y segmentos rentables en la ciudad de Trujillo en el primer año. A partir del tercer año, deberá investigarse nuevos mercados en el departamento de la Libertad, así como en la región norte del país.
- Investigar la demanda, necesidades y deseos de los clientes (persona natural y jurídica), será muy importante para que la empresa pueda adelantarse y ofrecer la solución antes de la competencia.
- Implementar la estrategia CRM a partir del segundo año, que permita captar y fidelizar nuevos clientes.
- Estimar los precios de acuerdo con la realidad económica de los clientes.

- Lograr la satisfacción de los clientes en cada uno de los servicios que se brinda, superando sus expectativas.
- Utilizar canales de promoción y comunicación de mayor utilización por parte de los clientes.

Por otro lado, la empresa se ha propuesto los siguientes objetivos de ventas:

- Alcanzar una penetración de mercado del 15% en el primer año.
- Alcanzar una penetración de mercado del 18%,22%,25% y 28% en los años 2,3,4 y 5 respectivamente.
- Incrementar el grado de conocimiento de la fuerza comercial en los clientes potenciales (hogares, empresas e instituciones privadas, centros corporativos, entre otros), de tal manera que, nuestras ventas anuales se incrementan año tras año a una tasa de 10% anual.
- Desarrollar la 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 contratar los servicios de limpieza integral.
- Formar la fuerza de ventas empresarial, desarrollando la capacitación técnica permanente de los vendedores que, permitan fortalecer las herramientas y técnicas de ventas, en miras de cerrar contratos temporales con empresas e instituciones privadas.

5.1.2. Segmento de Mercado

All Clean S.A.C. lanzará al mercado su propuesta de servicio con el *slogan*

“Apreciamos tu tiempo, limpiamos tu espacio, cuidamos tu salud”, brindando servicios de limpieza integral doméstica, dirigida a personas que viven en edificios por departamentos o casas, ubicados en zonas como urbanizaciones El Golf, California, San Fernando, Primavera;

sin embargo, esto no excluye a los demás distritos de la ciudad. El rango de edad a quien se dirige el servicio está entre 25 a 65 años, casadas, solteras o convivientes, ejecutivas, amas de casa o mujeres con negocios independientes. Asimismo, nuestro servicio estará dirigido a empresas e instituciones privadas con actividad empresarial vigente en la ciudad de Trujillo.

5.1.3. Buyer Persona

Los *buyer* personas son representaciones semificticias de nuestros clientes ideales. La audiencia que deseamos atraer y convertir y, sobre todo, nos permite entender las necesidades del público objetivo. Para la creación y diseño de los servicios, se analizó sus principales necesidades o *pain points* que aportan información para el servicio detallado y representativo.

- Necesidades de limpieza integral de hogares (casas, departamentos, habitaciones, entre otros).
- Necesidades de limpieza integral en instituciones privadas (oficinas, almacenes, restaurantes, plantas, patios, salas de conferencias, entre otros).
- Incertidumbre y seguridad, cubrir sus temores e inseguridad frente a la presencia de virus y patógenos que afectan la salud de la población, brindar mayor seguridad en salubridad.

La identificación de estos grandes grupos de público objetivo se analizarán las tendencias de cada grupo por sector de residencia, rango de edad, canales de comunicación preferente, entre otros los que permitirá hacer el seguimiento adecuado de acuerdo con el perfil y preferencia, atendiendo exactamente a sus necesidades. Asimismo, permite conocer la experiencia por cada servicio y realizar entrevistas actuales y potenciales clientes.

5.1.4. Embudo de Ventas

El embudo de ventas permite planear y establecer procesos para contactar con los diferentes usuarios y así llegar a cumplir un objetivo final, que bien puede ser la conversión

de clientes, lograr un registro, cerrar una venta, entre otros. Por ello, dado la coyuntura el canal principal es el contacto por redes sociales, *mailings*, y mensajes de texto para promocionar los servicios indicando y mostrando características y propiedades de los servicios que garanticen calidad, puntualidad, seguridad y confianza, dado que abren las puertas de sus espacios privados.

En atención al acceso e interés de los clientes potenciales a través de las visualizaciones en las redes sociales y los comentarios y dudas de los clientes, permite realizar campañas personalizadas para cerrar ventas por clientes específicos. Para el sector empresarial, correos y *mailing* con formatos especiales con campañas de promoción exaltando los protocolos y en cumplimiento a las medidas brindadas por el ejecutivo para la consecución de sus actividades y protección de salud del equipo de trabajo.

5.1.5. Análisis de los Futuros Competidores

Para el análisis de los futuros competidores se evalúa las barreras de entrada de nuevos competidores al mercado de limpieza basado en principales características como seguridad, capital y recursos, y diferenciación de servicios.

- La seguridad del servicio dado que el cliente o no se encuentra presente al momento de servicio o no dispone del tiempo para supervisar. Por lo que, brindar seguridad y experiencia en el servicio es un factor importante para el posicionamiento de alguna empresa de servicio de limpieza.
- Requisitos de capital y recursos, aunque el monto de inversión es bajo; el gasto en recursos en artículos de limpieza como desinfectantes, detergentes, útiles de aseo, uniformes, y demás implementos; la calidad y protección del medio ambiente mostrará su imagen.
- Diferenciación del servicio. De acuerdo con los paquetes y planes adecuados por tipo de clientes, la empresa brindará servicios diferenciados como limpieza

estándar (4 horas), limpieza profunda (6 horas) limpieza Premium (8 horas);
 otros si brindan buenas prácticas y el uso de recursos eco amigables.

5.1.6. Política de Precios

Con el fin determinar el precio de los servicios que se ofrecerán, al momento de realizar el estudio de mercado se investigó cual es el precio que actualmente paga en promedio el mercado potencial por el servicio de limpieza integral de sus hogares y cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio con valor agregado ofrecido por nuestra propuesta, siendo esto así, se fijaron los precios entre S/. 120 y S/. 180, dependiendo del tipo, ubicación y tamaño de vivienda. En ese sentido, nuestra política de precio está dirigida a lograr objetivos como:

- 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.

5.1.7. Marketing Mix

El *marketing mix* es un conjunto de estrategias usadas para generar el deseo de compra en las personas. Se divide en 4 pilares, también conocidos como 4 “P”: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Kother,2017).

Producto. Se ofrecerá servicio de limpieza integral de hogares de calidad a empresas e instituciones privadas, centros corporativos, entre otros; la cual será realizada con máquinas y equipos especializados, materiales e insumos de alta calidad que, permitan satisfacer las expectativas de nuestros clientes. En ese sentido, la empresa ha definido dos tipos de servicio que a continuación se describe:

- **House Clean.** Consiste en brindar el servicio de limpieza doméstico de todos los ambientes del departamento o casa como son: sala, comedor, habitaciones,

cocina y demás ambientes, realizando el barrido y trapeado de los pisos, el retiro del polvo de todos los muebles, encerado y lustrado de pisos, limpieza integral de baños (paredes, mayólicas, duchas, lavaderos, inodoros).

- **Company Clean.** Limpieza integral de todas las ventanas y mamparas de la vivienda.
- **Precio.** Para la fijación del precio, por (2) tipo de servicios: *House Clean* y *Company Clean*, se ha considerados los siguientes factores (ver Tabla 11 y 12)

Tabla 11

Lista de Precio del Servicio House Clean

Factor	Servicio 3 horas S/.	Servicio 6 horas S/
Mano de Obra	32	60
Insumos	13	24
Movilidad	12	12
Costo Total	57	96
Utilidad 35%	S/76.95	S/129.60
Precios	S/80	S/130

En el caso del servicio *House Clean*, se ofrece el servicio de 3 horas a un precio de S/80.00, y de S/130.00 para el servicio de 6 horas.

Tabla 12

Lista de Precio del Servicio Company Clean

Factor	Servicio (4 horas)	# Días de la semana	Costo S/
Mano de Obra (2)	32	6	192
Insumos	30	6	180
Movilidad	25	6	150
Costo Total			714
Utilidad 35%			964
Precio			965

Por otro lado, para servicio *Company Clean*, de alcance empresarial, se ofrece el servicio de 4 horas, asignándose un mínimo de dos (2) personas. El precio semanal es de

/965.00. En este tipo de servicio, previamente se realiza un contrato administrativo de servicios con la entidad o institución privada por un periodo determinado.

Plaza. El lugar seleccionado para el proyecto es la ciudad de Trujillo específicamente los distritos de El Golf, California, San Fernando, Primavera, sin embargo, esto no excluye a los demás distritos de la ciudad. Los segmentos de mercado están conformados por personas de NSE A y B, hombres y mujeres, principalmente de las edades entre 25 y 65 años, solteras, casadas o convivientes, que habitan en edificios por departamentos o casas. Así mismo, empresas e instituciones privadas que requieren de servicios integrales de limpieza. Nuestra estrategia de plaza es “Multicanal” y se trata de ofrecer nuestros servicios utilizando las siguientes canales:

- **Ventas online.** Será el canal de venta principal a través del internet, donde el cliente podrá acceder a la página web oficial de *All Clean S.A.C.* por medio de la cual el cliente solicitará el servicio que desea adquirir, previo registro del tipo de servicio. El proyecto contempla la creación de una página web oficial, por medio de la cual, los usuarios podrán solicitar el servicio que requieran contratar, para tal efecto se contará con 1 asistente virtual, quien será responsable de atender todos los requerimientos que se presenten por esta vía.
- **Ventas telefónicas.** Se considera conveniente tener un canal complementario a la venta online, y contará con un recepcionista / vendedor telefónico responsable de atender todos los requerimientos de los clientes. Es importante también, realizar llamadas proactivas a aquellos clientes que ya han contratado nuestro servicio, promoviendo actividades de postventa.

Promoción. Las estrategias de promoción estarán enfocadas en acercar al cliente hacia la empresa y acelerar la prueba de servicio, para lo cual se propuesto la siguiente promoción:

- **Módulos de información en Supermercados.** Se implementará 1 módulo informativo en todas las principales tiendas de la cadena de supermercados Wong, Metro, Plaza Vea en la ciudad de Trujillo, través de los cuales informaremos a detalle los beneficios del servicio, las condiciones, precio, garantías y la propuesta de valor en general sobre el servicio de *All Clean* S.A.C. En un principio se tiene pensado, nuestra presencia en cada Supermercado dos (2) veces entre lunes y viernes, y 1 vez, en los fines de semana durante un período de tres meses desde la apertura.
- **Campaña de *mailing* para personas naturales y jurídicas.** Se contratará a una empresa o persona natural especializada en la gestión de campañas de marketing por correo, celulares, entre otros.
- **Redes sociales.** Se contratará a una *community manager* que se encargue de gestionar la marca y los servicios que ofrece *All Clean* S.A.C. en todas las redes sociales disponibles en la actualidad.

5.2. Plan de Operaciones

5.2.1. Ubicación de las Instalaciones

Macro Localización. Para realizar el estudio y seleccionar donde se localizará nuestro centro de operaciones, se realizará una matriz de enfrentamiento, considerando tres (3) departamentos del país que presentan un crecimiento poblacional importante en los últimos cinco (5) años, y que se estima su crecimiento para el período 2021-2025; además del crecimiento del sector empresarial (Lambayeque, La Libertad y Piura). La evaluación se realiza ante la validación de los principales factores, y con carácter confirmatorio para sustentar técnicamente la elección. Se consideraron los siguientes factores:

1. Disponibilidad de terrenos
2. Disponibilidad de mano de obra y proveedores

3. Accesibilidad de transporte y flete
4. Crecimiento de personas del nivel socioeconómico A-B
5. Crecimiento del sector empresarial

De acuerdo con la asignación de puntajes de 1 al 3; donde 3 es más importante, 2 importante y 1 menos importante, se procede a evaluar los factores (ver Tabla 13).

Tabla 13

Matriz de Enfrentamiento de Factores de Macro Localización

Factores	1	2	3	4	5	Total	Porcentaje
1		1	1	2	3	7	21%
2	3		2	3	3	11	32%
3	2	1		1	2	6	18%
4	1	1	1		2	5	15%
5	1	1	1	2		5	15%

Los resultados permiten elaborar el ranking de factores tomando en consideración los pesos de cada rubro de la matriz de enfrentamiento, y de acuerdo con la asignación de los puntajes de 1 al 5 a cada ciudad; siendo 5: excelente, 4: muy buena, 3: buena, 2: regular y 1: mala (ver Tabla 14).

Tabla 14

Ponderación de Factores de Macro Localización

Factores	Peso	Departamento/Región			
		La Libertad	Lambayeque	Piura	
1	21%		2	4	4
2	32%		4	3	3
3	18%		4	3	3
4	15%		5	3	3
5	15%		5	3	2
Puntaje total			3.88	3.21	3.06
Puesto			1	2	3

Estos resultados indican que, la ciudad óptima para la localización de nuestro centro de operaciones sería la región La Libertad, ya que obtuvo el mayor puntaje de todas las alternativas.

Micro Localización. Una vez definida la macro localización se debe escoger el distrito en el cual funcionará el centro de operaciones en la región La Libertad. Para ello, se elaboró una matriz de enfrentamiento de manera similar a la aplicada en la macro localización; en función a los siguientes factores:

1. Proximidad al público objetivo del NSE A-B
2. Costo por metro cuadrado de terrenos
3. Accesibilidad de transporte y flete
4. Proveedores
5. Seguridad

En base a esto, se asigna un puntaje del 1 al 3; donde 3: más importante, 2: importante y 1: menos importante (ver Tabla 15).

Tabla 15

Matriz de Enfrentamiento de Factores de Micro localización

Factores	1	2	3	4	5	Total	Porcentaje
1		1	1	2	3	7	21%
2	3		2	3	3	11	32%
3	2	1		1	2	6	18%
4	1	1	1		2	5	15%
5	1	1	1	2		5	15%

Luego, de haber definido la relevancia de los criterios a evaluar, se realizó una ponderación de factores, para determinar el distrito en el que se localizará el centro de servicio. En ese sentido, la provincia más adecuada es Trujillo; centro de operaciones que funcionará como abastecimiento de los materiales, equipos, insumos, entre otros que, el personal requiera para realizar el servicio de limpieza integral; siendo el principal punto de partida para iniciar las operaciones. Además, también se ocupará con oficinas administrativas para gestionar las actividades *core* del negocio (ver Tabla 16).

Tabla 16

Ponderación de Factores de Micro localización

Factores	Peso	Provincias				
		Trujillo	Virú	Ascope	Otuzco	Santiago de Chuco
1	32%	5	4	4	3	3
2	18%	4	1	1	2	3
3	15%	3	4	4	4	3
4	15%	4	2	2	2	2
5	100%	4	4	3	3	2
Puntaje total		7.35	6.35	5.35	5.21	4.24
Puesto		1	2	3	4	5

5.2.2. Capacidad de Operaciones

La capacidad de operaciones es la cantidad máxima de los servicios que podrán ser realizados en condiciones normales de funcionamiento en un determinado período de tiempo. En ese sentido, a partir de la demanda prevista para los próximos cinco (5) años, se calculó la cantidad máxima de servicios por año (ver Tabla 17).

Tabla 17

Cantidad de Operaciones Proyectada, 2021-2025

Año	Demanda prevista (5 años)	Unidad de Medida	Prod. (hra x operarios)	Número de operarios (día/turno)	Días/año	Horas reales/turno	Turnos/día	Factor de utilización	Factor de eficiencia	CP= PXM x
										D/A x H/T x T x U x E
2021	1,286	Cant./Serv.	1	2	300	4	2	0.88	0.95	4,300
2022	2,262	Cant./Serv.	2	2	300	4	2	0.88	0.95	7,564
2023	4,800	Cant./Serv.	4	2	300	4	2	0.88	0.95	16,051
2024	6,384	Cant./Serv.	5	2	300	4	2	0.88	0.95	21,348
2025	7,980	Cant./Serv.	7	2	300	4	2	0.88	0.95	26,685

5.2.3. Diseño del Proceso de servicio

El proceso general del servicio comprenderá las siguientes etapas (ver Figura 16):

***Etapas* 1.** Cliente reserva y compra del servicio de limpieza integral

1. Solicitar el servicio a través de la web AllClip.com y/o *call center*.
2. Ingresar / indicar datos personales para creación de cuenta.

3. Si es cliente antiguo solo ingresa/indica usuario y clave.
4. Actualizar perfil de usuario.
5. Seleccionar el tipo de “Servicio” según el número de horas que requiera (4 u 8 horas)
6. Adicionar al punto 5 selecciona la opción “Servicio Detallado” según lo requiera.
7. Seleccionar / indicar en calendario la fecha de requerimiento de servicio.
8. Seleccionar la frecuencia del servicio en frecuencia de tiempo: 1 o 2 veces por semana o por mes.
9. Si no hay disponibilidad del servicio por fechas ocupadas vuelve a registra el requerimiento.
10. De no encontrar la fecha deseada cliente declina del requerimiento del servicio.
11. De encontrar la fecha adecuada registra /indica la hora que desea el inicio del servicio.
12. Seleccionar método de pago a abonar.
13. Aceptar términos y condiciones.
14. Pagar según el método elegido.
15. Aceptar “finalizar pedido” vía *web* y/o *call center*.
16. *All Clean* indica a cliente que recibirá vía correo confirmación de pedido.

Etapas 2. Back office registro y asignación de recursos

1. Contactar al cliente reconfirmado datos.
2. *All Clean* confirma disponibilidad de personal.
3. Cliente recibe registro de solicitud de servicio e información del colaborador de limpieza.
4. *All Clean* programa servicio en la agenda de la empresa.
5. Registrar personal asignado para servicio agendado.

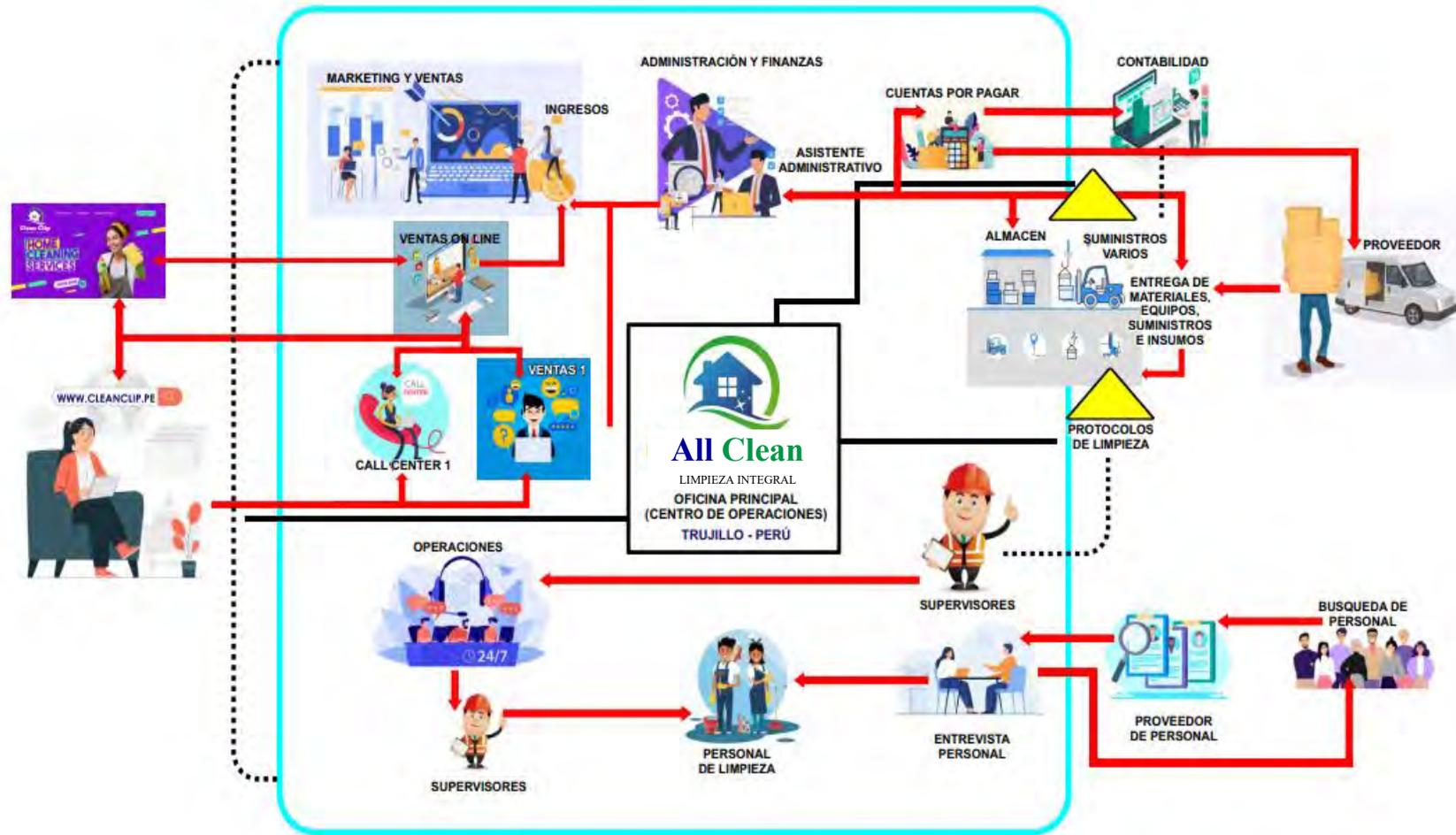
6. Colaborador de limpieza se dirige hacia cliente a la hora pactada.

Etapa 3. Limpieza del departamento /oficina

1. Colaborador de limpieza recibe esquema de trabajo del día
2. Se dirige a departamento u oficina de cliente.
3. ¿Llegó al departamento u oficina del cliente a tiempo?
4. Si fuese si continuar al paso 7.
5. Si es no, ¿Se cumplió tolerancia? Si fuere si se continua con paso 8, si fuese no, cliente rechaza servicio.
6. Cliente acepta reagendar servicio y/o devolución de dinero.
7. Se presenta ante cliente con fotocheck de la empresa.
8. Recibir instrucciones de cliente.
9. Duración del servicio de 4 u 8 horas.
10. Finaliza servicio de limpieza.
11. Cliente inspecciona y aprueba conformidad del servicio.
12. Si el cliente no está conforme llama a la empresa.
13. *All Clean* registra la solicitud de reclamo.
14. *All Clean* genera plan de acción correctivo y preventivo.

Etapa 4. *Back Office* Fidelización

1. Comunicarse con el cliente.
2. Medir nivel de satisfacción.
3. Si el cliente quedo satisfecho *All Clean* aplica estrategias de fidelización.
4. Si el cliente no se encuentra satisfecho realizar plan de acción.
5. Registra la solicitud de reclamo por queja de cliente.
6. *All Clean* genera plan de acción correctivo y preventivo.
7. Generar estrategias de fidelización.

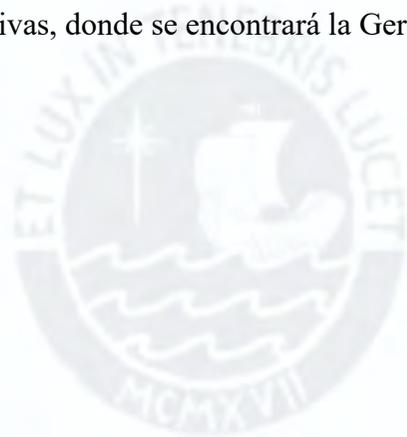


All Clean S.A.C.

Figura 16. Flujo del proceso de servicio de limpieza integral.

5.2.4. Disposición de la Distribución de la Planta

El centro de operaciones (126 mt²), estará ubicado en la provincia de Trujillo, cuya distribución física estará conformada por las siguientes áreas: (a) operaciones del servicio, donde el personal gestionará las actividades operativas que implica la ejecución del servicio; (b) patio y descarga, donde se recibirá los materiales, equipos e insumos; (c) almacén, donde se tendrá los diferentes equipos, máquinas, materiales, entre otros; y (d) oficinas administrativas, donde se encontrará la Gerencia General y el personal administrativo (ver Figura 17).



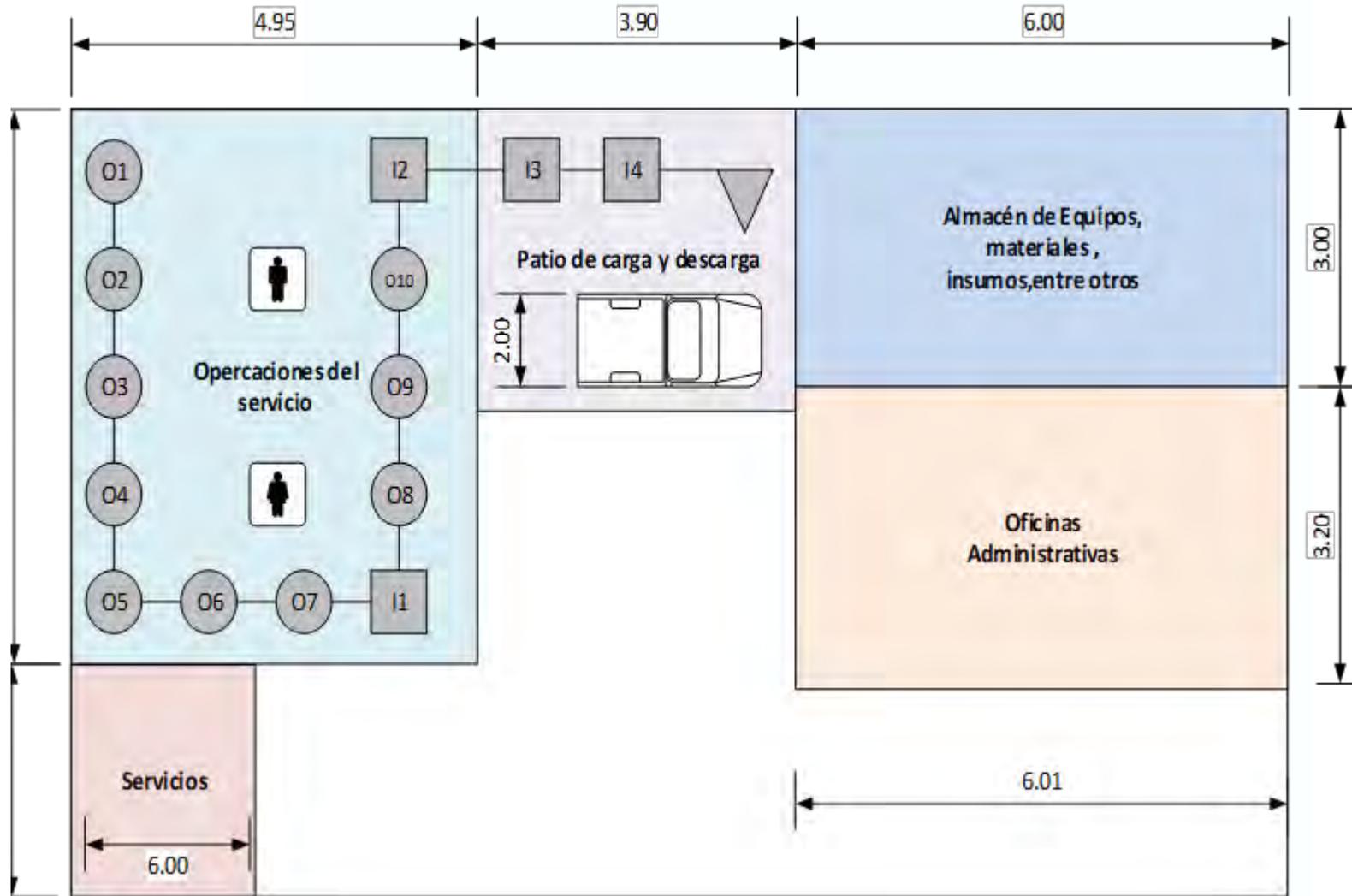


Figura 17. Disposición de la Planta.

5.2.5. Costos de Operaciones

Para estimar los requerimientos del presente proyecto, se consideró los siguientes aspectos:

Requerimiento de mano de obra. La mano de obra estará conformada por el personal involucrado directamente desde el planeamiento, ejecución y seguimiento de las actividades del proceso del servicio de limpieza integral. En ese sentido, el número de colaboradores requeridos por puesto de trabajo suman en total catorce (14) puestos, de los cuales ocho (8) estarán en la planilla laboral de la empresa, y seis (6) son personal externo para labores específicas de soporte a las operaciones de la empresa (ver Tabla 18).

Tabla 18

Requerimiento Anual de Colaboradores

Puesto laboral (Planilla)	Total anual
Jefe de Marketing y Ventas	1
Asistente de Ventas	1
Jefe de Administración y Finanzas	1
Asistente Administrativo	1
Jefe de Operaciones	1
Asistente de Operaciones y Logística	1
Asistente de Compras	1
Asistente de Almacén y Despacho	1
Personal externo	
Asistente de Contabilidad y Finanzas	1
Técnico de Sistemas	1
Personal de Limpieza	4

Requerimientos de insumos. Se estimó el requerimiento anual para cinco (5) años en base a la demanda prevista, para, el cual podrá ser actualizada de acuerdo con la demanda exigida por el mercado, y el incremento de nuevos servicios. Con respecto a la reposición de stock, la empresa implementará una política de abastecimiento de inventarios de quince (15) días, que evite las roturas de stock, indicador muy importante para la continuidad del flujo del proceso de servicio integral (ver Tabla 19).

Tabla 19 *Información de costos de requerimientos de insumos 2021-2025*

Producto	Unidad de medida	Req. Anual	Costo S/ Unidad	2021	2022	2023	2024	2025
Uniforme Nuevos	Juego/persona	50	40	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Lejía	Galón/mes	100	8	800	800	800	800	800
Detergente	Bolsas 4.5 Kg.	60	4	240	240	240	240	240
Escobillas	Unidad	150	4	600	600	600	600	600
Guantes Quirúrgicos	Cajas	1150	2	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
Baldes de agua	Unidad	100	10	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Cesto de basura	Unidad	100	5	500	500	500	500	500
Mascarilla/Protector Facial	Unidad	1150	5	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750
Esponja Fibra verde	Unidad	1560	2	3,120	3,120	3,120	3,120	3,120
Franela	Unidad	1560	2	3,120	3,120	3,120	3,120	3,120
Paño multiusos	Unidad	1560	2	3,120	3,120	3,120	3,120	3,120
Recogedor	Unidad	100	10	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Papel toalla	Paquete	100	10	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Trapeador felpa simple	Unidad	100	5	500	500	500	500	500
Bolsas basura	Paquete	500	10	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Total				8,838	8,838	8,838	8,838	8,838

Requerimientos de servicios. El requerimiento de servicios principalmente es el servicio que se mantendrá con los gastos de ventas por conceptos de publicidad en redes sociales, *merchandising* y la participación en campañas ferias y eventos (ver Tabla 20). Así mismo, los costos indirectos del servicio como: servicio internet, telefonía, agua, membresía por pagos Visa y Mastercard (ver Tabla 21).

Tabla 20

Estimación de Gastos de Ventas 2021-2025

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Publicidad en redes sociales	840	960	1,080	1,200	1,440
<i>Merchandising</i>	500	1,000	1,500	2,000	2,500
Campañas, ferias y eventos	1,500	1,800	2,000	2,500	3,000
Total	2,840	3,760	4,580	5,700	6,940

Tabla 21

Estimación de Costos Indirectos 2021-2025

Concepto	Unidad de medida	Costo S/Mensual	2021	2022	2023	2024	2025
Agua Potable m ³	m3	150	1800	1800	1800	1800	1800
Internet	MB	150	1800	1800	1800	1800	1800
Hosting servicio web	MB	250	3000	3000	3000	3000	3000
Membresía Anual Visa	Unidad	200	2400	2400	2400	2400	2400
Membresía Anual MasterCard	Unidad	200	2400	2400	2400	2400	2400
Energía Eléctrica	kwh	250	3000	3000	3000	3000	3000
Total			14,400	14,400	14,400	14,400	14,400

Requerimiento de mobiliario y equipos. El requerimiento de mobiliario y equipos es importante en este rubro, dado que se brindará el servicio de limpieza integral para hogares y empresas, por lo cual se necesitará en general máquinas y equipos de línea industrial, como: sopladoras, fregadora de suelos, máquina de limpieza de suelos, aspiradora industrial, limpiadoras de vapor, entre otros. Para el área administrativa, se requerirán escritorios,

Tabla 22

Estimación Activos Tangibles

Activos tangibles	Cant.	Precio S/.	Total S/.
Sillas	10	110	1100
Escritorios	3	350	1050
Estantes	5	250	1250
Computadoras	2	2000	4000
Impresora multifuncional	2	650	1300
Mesa de reuniones	1	400	400
Dispensador de agua	2	600	1200
Máquinas y equipos industriales de limpieza	15	750	11,250
TV 47"	1	1600	1600
Total activos tangibles			23,150

equipos de cómputo, estantes, muebles, sillas, impresoras, teléfonos, entre otros (ver Tabla 22). Asimismo, en activos intangibles se requieren gastos en trámites, minutas, gastos de registro de RUC y de marca, planillas, entre otros (ver Tabla 23).

Tabla 23

Estimación Activos Intangibles

Activos intangibles	Cant.	Precio S/.	Total S/.
Trámites Municipales	1	150	150
Minuta y gastos de constitución	1	1,800	1,800
Gastos de registro RUC	1	120	120
Registro Marca	1	70	70
Elaboración de pág. Web	1	800	800
Base de datos clientes	1	800	800
Gastos adicionales de servicios	10	100	1000
Planilla Administrativa	1	13,750	13,750
Planilla Honorarios externos	1	3,900	3,900
Software y Licencias	1	1,500	1500
Total activos intangibles			23,890

5.2.6. Cronograma del Proyecto.

El cronograma presenta las actividades propuestas para el presente proyecto, cuya fecha de inicio es 04/01/2021, y la fecha finalización es 23/06/2021 (ver Figura 18).

5.2.7. Regulaciones y Licencias

Constitución de la empresa (Forma Jurídica Adecuada). La empresa del presente estudio se constituirá como una sociedad con personería jurídica del tipo Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) conformada por cuatro (4) socios, los cuales aportaran bienes y servicios como capital social. Asimismo, se constituirá por escritura pública, en la cual está contenido la capacidad jurídica ante un notario público, y su posterior inscripción en el registro público. La razón social de esta compañía será **ALL CLEAN S.A.C.**

La característica de esta sociedad son las siguientes:

- Es una modalidad de la sociedad anónima diseñada para pequeños negocios, con pequeño número de accionistas.
- Se diferencia de la Sociedad Anónima porque el Directorio es Facultativo y el de la S.A es obligatorio.

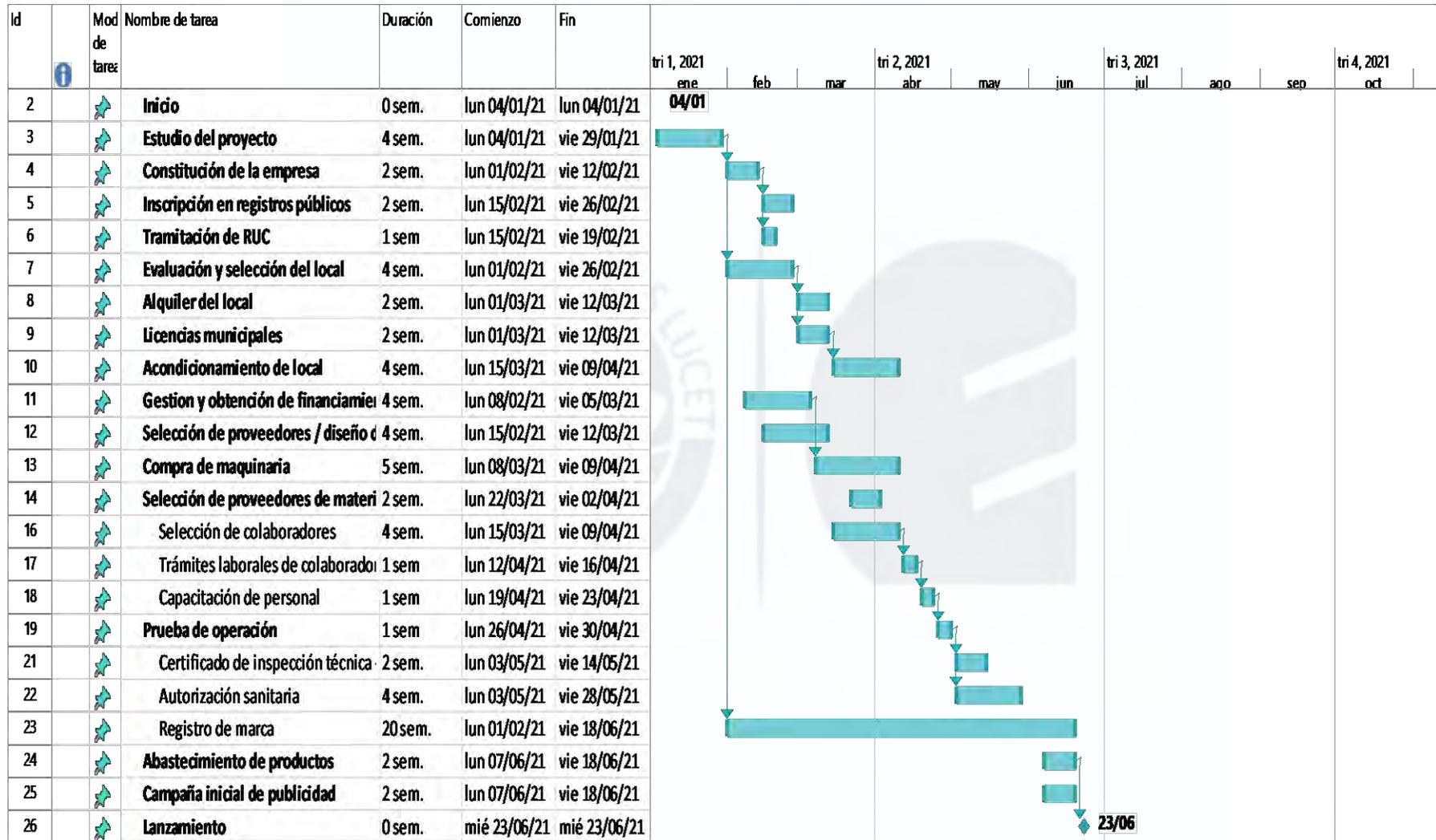


Figura 18. Cronograma de actividades del proyecto.

- Las acciones no se pueden inscribir en Bolsa de Valores.
- Los cuatro (4) socios accionistas tienen la primera opción de adquirir las acciones que se transfieran.
- Auditoría externa anual facultativa.

Licencias. Dado que el local de la empresa funcionará como almacén de los materiales, equipos e insumos necesarios para el servicio de limpieza integral, además de oficinas administrativas principales, será obligatorio solicitar una licencia municipal de funcionamiento. Como en la mayoría de los casos, la licencia temporal requiere menos trámites y es ligeramente menos costosa que la licencia definitiva.

- Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil. Se requieren los siguientes pasos para la inspección técnica de seguridad en Defensa Civil: Llenar solicitud de Licencia de funcionamiento para el desarrollo de actividades económicas en establecimiento, Vigencia poder de representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos, tratándose de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada. Adicionalmente, serán exigibles los siguientes requisitos: Copia simple del título profesional en el caso de servicios relacionados con la salud. APA, Copia simple de la autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que conforme a la Ley la requieran de manera previa al otorgamiento de la autorización.
- Presentar el Plan de seguridad del local, con plano de distribución a escala (1/50) y con medidas.
- Realizar el pago del derecho correspondiente (COD 183-880 –S/. 282.00) o (COD 183-202 – S/.87.00).
- Solicitud de autorizaciones y/o permisos especiales de otros sectores.

- Solicitud de Licencia de Funcionamiento. Solicita información de solicitud de Licencia de Funcionamiento, realiza el pago por derecho de trámite, entrega la documentación requerida y recibo de pago, se autoriza la inspección ocular y el informe de defensa civil (de acuerdo con el área del local), se realiza la inspección por el funcionario de la Municipalidad del distrito de acuerdo al Expediente.
- Conforme a los Informes emitidos por los inspectores, se emite la Resolución indicando su procedencia o improcedente.

5.3. Plan de Gestión del Talento

5.3.1. Desarrollo organizacional

La estructura organizacional propuesta para *All Clean S.A.C.* presenta tres áreas estratégicas: Administración y Finanzas, *Marketing* y ventas, y Operaciones, considerando que, es una empresa nueva con operaciones iniciales en la ciudad de Trujillo (ver Figura 19).

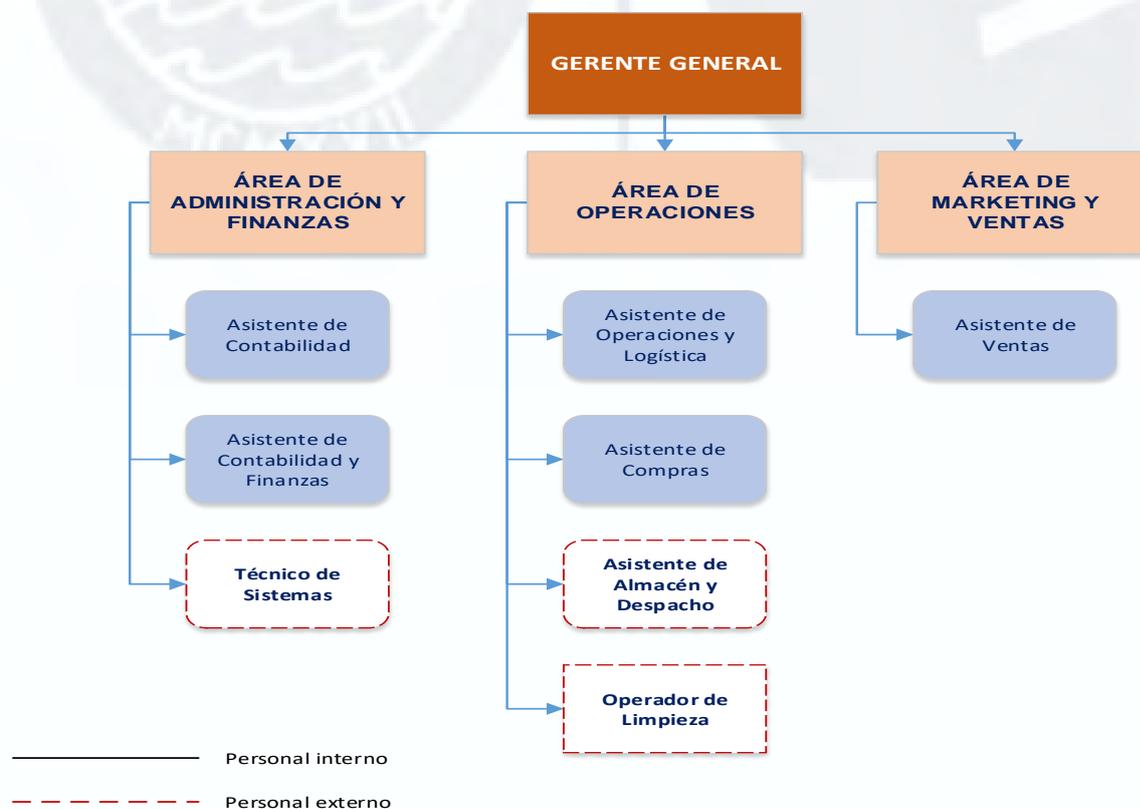


Figura 19. Organigrama de *All Clean S.A.C.*

5.3.2. Descripción de puestos del equipo gerencial

Gerente General. La organización contará con un Gerente General, el cual tomará las decisiones más importantes en cuanto a la gestión de Administración y Finanzas,

Operaciones y Marketing y Ventas. Entre sus principales funciones:

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planificar estrategias de corto y largo plazo que permitan alcanzar las metas.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener la sostenibilidad comercial de la empresa.

Jefe de Administración y Finanzas. Entre sus principales funciones:

- Administrar la disponibilidad del efectivo, y las cuentas de la empresa, llevando un control exhaustivo de las cuentas bancarias y las transacciones que deriven del manejo y uso de las mismas.
- Seleccionar y contratar a las personas al mando de cada área.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- Garantizar el adecuado cumplimiento de las funciones del Asistente Administrativo y el Asistente de Contabilidad y Finanzas.

Jefe de Operaciones. Entre sus principales funciones:

- Desarrollar, ejecutar y controlar el cumplimiento de las actividades para la eficiente gestión de las operaciones y procesos internos, gestión logística y tecnológica.
- Garantizar el adecuado cumplimiento de las funciones del Coordinador de Logística, Asistente de Operaciones y Analista de Sistemas.

Jefe de Marketing y Ventas. Entre sus principales funciones:

- Desarrollar servicios innovadores que permitan posicionar a la empresa frente de sus competidores.
- Garantizar el adecuado cumplimiento de las funciones del Asistente de Ventas y Asistente de Marketing.

5.3.3. Política de Remuneraciones y Compensaciones

La empresa contará con una planilla administrativa (ver Tabla 24), conformada por nueve (9) colaboradores, los cuales contarán con los beneficios laborales establecidos por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], es decir que además de su remuneración mensual percibirán (a) una Compensación por Tiempo de Servicios [C.T.S.]; (b) dos Gratificaciones en fiestas patrias y por fiestas navideñas, y (c) Vacaciones pagadas (30) días. Adicionalmente, tendrán el empleador otorgará el derecho de Seguro Social de Salud (ESSALUD). El sueldo asignado para cada colaborador estará de acuerdo con las responsabilidades asignadas del puesto de trabajo, y al promedio del mercado, teniendo en cuenta que es una empresa que inicia operaciones.

Tabla 24

Costo Total de Planilla Mensual

Puesto Laboral	Sueldo Básico	Descuentos del Trabajador		Sueldo Neto	Aporte del Trabajador		Costo total planilla mensual
		% AFP	Total Descuentos		ESSALUD	Total Aportes	
	S/.						
Gerente General	3,000.00	12	S/. 360.00	S/. 2,640.00	9	S/. 270.00	S/. 2,910.00
Jefe de Marketing y Ventas	S/.						
Asistente de Ventas	2,000.00	12	S/. 240.00	S/. 1,760.00	9	S/. 180.00	S/. 1,940.00
Jefe de Administración y Finanzas	S/.						
Asistente Administrativo	S/. 950.00	12	S/. 114.00	S/. 836.00	9	S/. 85.50	S/. 921.50
Jefe de Operaciones	S/.						
	2,000.00	12	S/. 240.00	S/. 1,760.00	9	S/. 180.00	S/. 1,940.00

Asistente de Operaciones y Logística	S/. 950.00	12	S/. 114.00	S/. 836.00	9	S/. 85.50	S/. 921.50
Asistente de Compras	S/. 950.00	12	S/. 114.00	S/. 836.00	9	S/. 85.50	S/. 921.50
Asistente de Almacén y Despacho	S/. 950.00	12	S/. 114.00	S/. 836.00	9	S/. 85.50	S/. 921.50
	S/.		S/.	S/.		S/.	S/.
Total	13,750.00		1,650.00	12,100.00		1,237.50	13,337.50

Por otro lado, la empresa requerirá servicios profesionales externos para las actividades de soporte como: Contabilidad y Finanzas, Nutrición, y Distribución; en los cuáles también se tienen estimados los honorarios asignados (ver Tabla 25).

Tabla 25

Costo de Honorarios por Personal externo

Puesto laboral	Total honorarios
Asistente de Contabilidad y Finanzas	S/. 700.00
Técnico de Sistemas	S/. 700.00
Personal de Limpieza	S/. 2,500.00
Total	S/. 3,900.00

Por su parte, en relación con los incentivos económicos (bonos, utilidades, entre otros), la empresa en un principio no lo considerará durante el horizonte de tiempo (5 años), debido a que recién inicia sus operaciones, y estará en una etapa de crecimiento; sin embargo, de acuerdo con los resultados de ventas, estos podrían incluirse en el transcurso del tiempo.

5.3.4. Recursos Humanos y Motivación

Las actividades en materia de gestión de recursos humanos empezarán por la atracción y gestión de talento donde la empresa, a través de la Gerencia de Administración y Finanzas, desarrollará procesos de reclutamiento y selección para atraer personas que estén comprometidas, que cuenten con la mejor actitud de pertenecer a esta nueva empresa en el mercado. Asimismo, para alcanzar sus objetivos estratégicos y sus estrategias internas, la capacitación continua de los colaboradores será importante para la realización de sus

funciones; de esta forma se potenciará las habilidades de cada colaborador. En este contexto, la empresa considera importante:

- Reclutar a las personas adecuadas, en los puestos adecuados, y en el momento oportuno, de acorde al comportamiento del negocio.
- Identificar fortalezas y puntos de mejora en cada servicio realizado.
- Promover la motivación de los colaboradores, por ejemplo; a través de un programa de incentivos y bonos por metas.
- Promover la rotación interna de los colaboradores, para fortalecer el *know how* de su experiencia laboral en el modelo de negocio.

La motivación es de vital importancia, y la empresa es consciente de este factor; por lo cual trabajará esquemas de compensación económica variable en el corto y largo plazo. La motivación no solo debe ser económica sino debe ser acompañada por políticas de reconocimiento a nivel grupal e individual. En este sentido, la empresa en el largo plazo pretende aplicar el modelo desarrollado por la revista Harvard Business Review (2014), en lo que respecta a salarios y beneficios para la motivación de los colaboradores (ver Figura 20).



Figura 20. Modelo de motivación y expectativas de RRHH. Tomado de: Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. Harvard Business Review (2014)

5.3.5. Evaluación del Desempeño Rendimiento

La Gestión del Desempeño o Rendimiento permite mejorar el desempeño individual, grupal y, a su vez, el impacto de estos en la gestión y los resultados organizaciones en un período determinado. En ese sentido, se propone la aplicación de la herramienta de Evaluación de desempeño (ver Tabla 26); que permitirá a la empresa en cada periodo evaluado, tomar acciones correctivas en áreas de mejora, fortaleciendo las competencias de los colaboradores (ver Figura 21).

5.4. Plan Financiero

5.4.1. Proyección de Ventas

Se determinó la estimación de ventas para el horizonte de evaluación del proyecto (2021-2025), considerando el análisis de la oferta proyectada revisado en un capítulo anterior. En este contexto, se cree conveniente realizar dos escenarios de proyección: Optimista y Pesimista.

Escenario Optimista. En este escenario, se calculó las ventas en miles de soles, a partir de multiplicar el precio inicial (2021) del servicio “*House Clean*”, el cual es S/105.00, obtenido del promedio de los tipos de modalidades que se ofrecen en esta línea de servicio. Por otro lado, se consideró el precio del servicio “*Company Clean*”, el cual es S/965.00 (este valor representa el valor mensual del contrato suscrito con el contratante).

Así mismo, para obtener las ventas proyectadas en miles de soles para los siguientes cuatros (4) años, se consideró mantener los precios mencionados en el párrafo anterior, toda vez que, es una empresa que se inicia en el mercado de la ciudad de Trujillo. Sin embargo, como ya se ha mencionado en el capítulo de *marketing* y ventas, la necesidad de oferta del servicio se encuentra en crecimiento, por lo que se espera que, el número de servicio brindados en materia de limpieza integral para hogares y empresas se encuentren año tras año (ver Tabla 27 y 28).

Tabla 26

Modelo de Ficha de Desempeño para All Clean S.A.C

		PERIODO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	INICIO	FIN	DATOS DEL EVALUADOR					
			30/06/2021	30/12/2021						
DESCRIPCIÓN		DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO								
NOMBRES Y APELLIDOS		-			ROJAS TUESTA, CINTHYA VERÓNICA					
PUESTO		ASISTENTE DE VENTAS			JEFE DE MARKETING Y VENTAS					
ÁREA / GERENCIA		VENTAS			MARKETING Y VENTAS					
REGIMEN LABORAL		PLANILLA			PLANILLA					
FUNCIONES DEL PUESTO										
1. Brindar orientación comercial a los clientes que desean adquirir nuestros servicios de limpieza integral.										
METAS INDIVIDUALES										
OBJETIVO	INDICADOR		EVIDENCIA		NIVELES DE LOGRO		Peso Asignado (%)	Nivel de logro alcanzado	PUNTUACIÓN	
Garantizar la atención oportuna a los clientes que desean el servicio de limpieza integral	(Número de atenciones brindados por el orientador en línea - Número de interacciones abandonados) / (Total de compras realizadas) X 100	90%	Reporte del Sistema Web de atención	1ra Fecha: 30 junio 2021 2da Fecha: 30 octubre 2021 3era Fecha: 30 diciembre 2021	A	Más del 90% de consultas brindados por el orientador que se convirtieron en orden de servicio	100%	100%	95%	0.95
					B	De 80% a 90% de consultas brindados por el orientador que se convirtieron en orden de servicio	90%			
					C	De 70% a 79 % dde consultas brindados por el orientador que se convirtieron en orden de servicio	80%			
					D	De 60% a 69% de consultas brindados por el orientador que se convirtieron en orden de servicio	50%			
					E	Menor a 60% de consultas brindados por el orientador que se convirtieron en orden de servicio	10%			
Peso de Metas Individuales						90%	100%	Total	0.95	
Meta Individual								86%		



Figura 21. Beneficios de la Evaluación de Desempeño para All Clean S.A.C.
 Adaptado de: Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. Harvard Business Review (2014).

Tabla 27

Proyección de Ventas 2021-2025: Escenario Optimista (en unidades)

Año	Número de servicios "House Clean"	Número de servicios "Company Clean"
2021	1,250	36
2022	2,190	72
2023	4,680	120
2024	6,240	144
2025	7,800	180

Tabla 28

Proyección de Ventas 2021-2025: Escenario Optimista (en miles de soles)

Año	Ventas S/ "House Clean"	Ventas S/ "Company Clean"	Total Ventas S/
2021	131,250	34,740	168,011
2022	229,950	69,480	191,952
2023	491,400	115,800	468,823
2024	655,200	138,960	671,384
2025	819,000	173,700	916,725

Escenario Pesimista. En este escenario, se calculó las ventas en miles de soles, a partir de multiplicar el precio inicial (2021) del servicio “*House Clean*”, de S/95.00, obtenido del promedio de los tipos de modalidades que se ofrecen en esta línea de servicio. Por otro lado, el precio del servicio “*Company Clean*”, sería de S/820.00 (este valor representa el valor mensual del contrato suscrito con el contratante).

Esta reducción de precio y la demanda se podría dar, toda vez que la empresa haga frente a una coyuntura del mercado, que afecten factores, como: demanda, oferta, fluctuación de precios del mercado, tipo de cambio; mano de obra, menor poder adquisitivo, desempleo, entre otros (ver Tabla 29 y 30).

Tabla 29

Proyección de Ventas 2021-2025: Escenario Pesimista (en unidades)

Año	Número de servicios "House Clean"	Número de servicios "Company Clean"
2021	1,150	25
2022	1,800	52
2023	3,500	70
2024	4,200	95
2025	5,500	130

Tabla 30

Proyección de Ventas 2021-2025: Escenario Pesimista (en miles de soles)

Año	Ventas S/ "House Clean"	Ventas S/ "Company Clean"	Total Ventas S/
2021	109,250	20,500	131,771
2022	171,000	42,640	215,662
2023	332,500	57,400	391,923
2024	399,000	77,900	478,924
2025	522,500	106,600	631,125

5.4.2. Inversión y Capital de Trabajo

Los costos de inversión y capital de trabajo para iniciar el proyecto se detallan en la Inversión Tangible e Inversión Intangible. Los costos totales de inversión tangible ascienden

Tabla 31

Activos Fijos (Tangibles)

Activos Tangibles	Cant.	Precio S/.	Total S/.
Sillas	10	110	1,100
Escritorios	3	350	1,050
Estantes	5	250	1,250
Computadoras	2	2000	4,000
Impresora multifuncional	2	650	1,300
Mesa de reuniones	1	400	400
Dispensador de agua	2	600	1,200
Máquinas industriales de limpieza	15	750	11,200
TV 47"	1	1600	1,600
Total Activos Tangibles			23,150

a S/23,150.00 (ver Tabla 31) mientras que la inversión intangible asciende a S/23,890.00 (ver Tabla 32).

Tabla 32

Activos Intangibles

Activos Intangibles	Cant.	Precio S/.	Total S/.
Trámites Municipales	1	150	150
Minuta y gastos de constitución	1	1800	1,800
Gastos de registro RUC	1	120	120
Registro Marca	1	70	70
Elaboración de pág. Web	1	800	800
Base de datos clientes	1	800	800
Gastos adicionales de servicios	10	100	1,000
Planilla Administrativa	1	13750	13,750
Planilla Honorarios externos	1	3900	3,900
Software y Licencias	1	1500	1,500
Total Activos Intangibles			23,890

5.4.3. Presupuesto Operativo

El presupuesto operativo corresponde a los materiales directos, indirectos y gastos de ventas necesarios para las operaciones del negocio que permitan alcanzar las ventas estimadas 2021-2025. En ese sentido, se estimaron los siguientes costos de materiales directos, indirectos y gastos de ventas (ver Tablas 33, 34 y 35).

Tabla 33

Costo Total Anual de Materiales Directos

Producto	Unidad de medida	Requer. Anual	Costo S/ Unidad	2021	2022	2023	2024	2025
Uniforme Nuevos	Juego/persona	50	40	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Lejía	Galón/mes	100	8	800	800	800	800	800
Detergente	Bolsas 4.5 Kg.	60	4	240	240	240	240	240
Escobillas	Unidad	150	4	600	600	600	600	600
Guantes Quirúrgicos	Cajas	1150	2	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
Baldes de agua	Unidad	100	10	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Cesto de basura	Unidad	100	5	500	500	500	500	500
Mascarilla/Protector Facial	Unidad	1150	5	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750
Esponja Fibra verde	Unidad	1560	2	3,120	3,120	3,120	3,120	3,120

Franela	Unidad	1560	2	3,120	3,120	3,120	3,120	3,120
Paño multiusos	Unidad	1560	2	3,120	3,120	3,120	3,120	3,120
Recogedor	Unidad	100	10	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Papel toalla	Paquete	100	10	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Trapeador felpa simple	Unidad	100	5	500	500	500	500	500
Bolsas basura	Paquete	500	10	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Total				8,838	8,838	8,838	8,838	8,838

Tabla 34

Costo Total Anual de Materiales Indirectos

Concepto	Unidad de medida	Costo S/ Mensual	2021	2022	2023	2024	2025
Agua Potable m ³	m3	150	1800	1800	1800	1800	1800
Internet	MB	150	1800	1800	1800	1800	1800
Hosting servicio web	MB	250	3000	3000	3000	3000	3000
Membresía Anual Visa	Unidad	200	2400	2400	2400	2400	2400
Membresía Anual MasterCard	Unidad	200	2400	2400	2400	2400	2400
Energía Eléctrica	kwh	250	3000	3000	3000	3000	3000
Total			14,400	14,400	14,400	14,400	14,400

Tabla 35

Costo Total Anual de Gastos de Ventas

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Publicidad en redes sociales	840	960	1,080	1,200	1,440
Merchandising	500	1,000	1,500	2,000	2,500
Campañas, ferias y eventos	1,500	1,800	2,000	2,500	3,000
Total	2,840	3,760	4,580	5,700	6,940

5.4.4. Estructura de Capital y Financiamiento

Estructura de Capital. La estructura de capital será aportada por los accionistas (35%), y financiado por una entidad bancaria (65%). Se requiere un monto total de capital de trabajo, activos tangibles y activos intangibles inicial de S/82,166.50, del cual, la inversión en activos tangibles es de S/23,150.00, en activos intangibles es de S/ 23,890.00 Así mismo, la inversión de capital de trabajo neto inicial es S/ 35,126.50 (ver Tabla 36).

Tabla 36

Estructura de Capital (en Miles de Soles)

Inversión Tangible- Intangible		Capital de Trabajo	
47,040.00		35,126.50	
C.Social	Deuda	C.Social	Deuda
0.35	0.65	0.35	0.65
16,464.00	30,576.00	12,294.27	22,832.23

Financiamiento de la Inversión. Como se ha mencionado el monto total de capital de trabajo, activos tangibles y activos intangibles inicial es de S/82,166.50; el cual será

Tabla 37

Financiamiento de Inversión

Mes	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo Inicial	Saldo Final	Capital Amortizado
0					53,408.22	
1	2,183.09	1,205.86	977.23	53,408.22	52,430.99	977.23
2	2,183.09	1,183.80	999.29	52,430.99	51,431.70	1,976.52
3	2,183.09	1,161.24	1,021.86	51,431.70	50,409.85	2,998.38
4	2,183.09	1,138.17	1,044.93	50,409.85	49,364.92	4,043.31
5	2,183.09	1,114.57	1,068.52	49,364.92	48,296.40	5,111.83
6	2,183.09	1,090.45	1,092.65	48,296.40	47,203.75	6,204.47
7	2,183.09	1,065.78	1,117.32	47,203.75	46,086.44	7,321.79
8	2,183.09	1,040.55	1,142.54	46,086.44	44,943.89	8,464.33
9	2,183.09	1,014.75	1,168.34	44,943.89	43,775.56	9,632.67
10	2,183.09	988.38	1,194.72	43,775.56	42,580.84	10,827.39
11	2,183.09	961.40	1,221.69	42,580.84	41,359.14	12,049.08
12	2,183.09	933.82	1,249.28	41,359.14	40,109.87	13,298.36
13	2,183.09	905.61	1,277.48	40,109.87	38,832.39	14,575.84
14	2,183.09	876.77	1,306.33	38,832.39	37,526.06	15,882.16
15	2,183.09	847.27	1,335.82	37,526.06	36,190.24	17,217.99
16	2,183.09	817.11	1,365.98	36,190.24	34,824.26	18,583.97
17	2,183.09	786.27	1,396.82	34,824.26	33,427.43	19,980.79
18	2,183.09	754.73	1,428.36	33,427.43	31,999.07	21,409.15
19	2,183.09	722.48	1,460.61	31,999.07	30,538.46	22,869.76
20	2,183.09	689.51	1,493.59	30,538.46	29,044.87	24,363.35
21	2,183.09	655.78	1,527.31	29,044.87	27,517.56	25,890.66
22	2,183.09	621.30	1,561.80	27,517.56	25,955.77	27,452.46
23	2,183.09	586.04	1,597.06	25,955.77	24,358.71	29,049.51
24	2,183.09	549.98	1,633.12	24,358.71	22,725.59	30,682.63
25	2,183.09	513.10	1,669.99	22,725.59	21,055.60	32,352.62
26	2,183.09	475.40	1,707.70	21,055.60	19,347.91	34,060.31
27	2,183.09	436.84	1,746.25	19,347.91	17,601.66	35,806.57
28	2,183.09	397.41	1,785.68	17,601.66	15,815.98	37,592.25
29	2,183.09	357.10	1,826.00	15,815.98	13,989.98	39,418.24
30	2,183.09	315.87	1,867.22	13,989.98	12,122.76	41,285.47
31	2,183.09	273.71	1,909.38	12,122.76	10,213.37	43,194.85
32	2,183.09	230.60	1,952.49	10,213.37	8,260.88	45,147.34
33	2,183.09	186.52	1,996.58	8,260.88	6,264.30	47,143.92
34	2,183.09	141.44	2,041.66	6,264.30	4,222.65	49,185.58
35	2,183.09	95.34	2,087.75	4,222.65	2,134.89	51,273.33
36	2,183.09	48.20	2,134.89	2,134.89	0.00	53,408.22

cubierto con 35 % de capital social (aporte de los accionistas), S/28,758.27; y 65 % con financiamiento bancario, S/ 53,408.22. En ese sentido, el financiamiento será con una entidad bancaria, el cual otorga una tasa de interés promedio mensual de 2.26% por el período de 36 meses. En ese sentido, se estimó el cronograma de amortización del capital y el pago de interés a la entidad bancaria por 36 meses (ver Tabla 37).

5.4.5. Estados Financieros proyectados y Rentabilidad

Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados de la rentabilidad del proyecto al 2025, en el escenario optimista alcanzará el 52.83%, mientras que en el escenario pesimista se estima alcanzar el 42.94% (ver Tabla 38).

Tabla 38

Margen de Rentabilidad del proyecto, 2021 -2025

Año	Optimista	Pesimista
2021	-33.60%	-62.10%
2022	12.78%	-9.98%
2023	42.11%	26.65%
2024	48.77%	34.70%
2025	52.83%	42.94%

En ese sentido, el detalle del Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado para el escenario optimista y pesimista (ver Tabla 39 y 40).

Tabla 39

Estado de Resultados (en miles de nuevos soles) - Escenario Optimista

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	168,011.00	301,452.00	609,223.00	796,184.00	994,725.00
Costo de Ventas	26,078.24	26,998.24	27,818.24	28,938.24	30,178.24
Utilidad Bruta	141,932.76	274,453.76	581,404.76	767,245.76	964,546.76
Gastos de Administración	206,850.00	206,850.00	206,850.00	206,850.00	206,850.00
Gastos de Ventas	2,840.00	3,760.00	4,580.00	5,700.00	6,940.00
Utilidad operativa	-67,757.24	63,843.76	369,974.76	554,695.76	750,756.76
Otros gastos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos financieros	12,898.77	8,812.85	3,471.53	0.00	0.00
UTAI	-80,656.01	55,030.91	366,503.23	554,695.76	750,756.76
Impuesto (30%)	-24,196.80	16,509.27	109,950.97	166,408.73	225,227.03
Utilidad Neta	-56,459.20	38,521.64	256,552.26	388,287.04	525,529.74
% Rentabilidad	-33.60%	12.78%	42.11%	48.77%	52.83%

Tabla 40

Estado de Resultados (en miles de nuevos soles) Escenario Pesimista

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	131,771.00	215,662.00	391,923.00	478,924.00	631,125.00
Costo de Ventas	26,078.24	26,998.24	27,818.24	28,938.24	30,178.24
Utilidad Bruta	105,692.76	188,663.76	364,104.76	449,985.76	600,946.76
Gastos de Administración	206,850.00	206,850.00	206,850.00	206,850.00	206,850.00
Gastos de Ventas	2,840.00	3,760.00	4,580.00	5,700.00	6,940.00
Utilidad operativa	-103,997.24	-21,946.24	152,674.76	237,435.76	387,156.76
Otros gastos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos financieros	12,898.77	8,812.85	3,471.53	0.00	0.00
UTAI	-116,896.01	-30,759.09	149,203.23	237,435.76	387,156.76
Impuesto (30%)	-35,068.80	-9,227.73	44,760.97	71,230.73	116,147.03
Utilidad Neta	-81,827.20	-21,531.36	104,442.26	166,205.04	271,009.74
% Rentabilidad	-62.10%	-9.98%	26.65%	34.70%	42.94%

Estados de Flujo de Efectivo. Los resultados del flujo de efectivo del proyecto al 2025, en el escenario optimista se obtendrá S/ 540,544.87, mientras que en el escenario pesimista se estimada S/ 278,752.87 (ver Tabla 41).

Tabla 41

Estado de Flujo de Efectivo Proyectado, 2021 -2025 (en miles de soles)

Año	Optimista	Pesimista
2021	-56,459.20	-81,827.20
2022	39,622.26	-22,146.54
2023	263,882.33	107,426.33
2024	399,380.95	170,953.75
2025	540,544.87	278,752.87

En ese sentido, el detalle, del Estado de Flujo de Efectivo proyectado del estado optimista y pesimista (ver Tabla 42 y 43).

Tabla 42

Flujo de Fondo Neto (en miles de soles) Escenario Optimista

	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS	-	168,011.00	301,452.00	609,223.00	796,184.00	994,725.00
INVERSIÓN						
Capital de Trabajo	82,166.50					
COSTOS DE VENTA		26,078.24	26,998.24	27,818.24	28,938.24	30,178.24
Costos de Ventas		26,078.24	26,998.24	27,818.24	28,938.24	30,178.24
UTILIDAD BRUTA		141,932.76	274,453.76	581,404.76	767,245.76	964,546.76
GASTOS OPERATIVOS		209,690.00	210,610.00	211,430.00	212,550.00	213,790.00
Gastos de Ventas		2,840.00	3,760.00	4,580.00	5,700.00	6,940.00
Gastos Administrativos		206,850.00	206,850.00	206,850.00	206,850.00	206,850.00
UTILIDAD OPERATIVA (EBITA)		-67,757.24	63,843.76	369,974.76	554,695.76	750,756.76
GASTOS FINANCIEROS		12,898.77	8,812.85	3,471.53		
Intereses		12,898.77	8,812.85	3,471.53	0.00	0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-80,656.01	55,030.91	366,503.23	554,695.76	750,756.76
Impuestos (30%)		-24,196.80	15,408.66	102,620.90	155,314.81	210,211.89
UTILIDAD DISPONIBLE		-56,459.20	39,622.26	263,882.33	399,380.95	540,544.87
(+) Depreciación		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO DE FONDO NETO	-82,166.50	-56,459.20	39,622.26	263,882.33	399,380.95	540,544.87

Tabla 43

Flujo de Fondo Neto (en miles de soles) Escenario Pesimista

	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS	-	131,771.00	215,662.00	391,923.00	478,924.00	631,125.00
INVERSIÓN						
Capital de Trabajo	82,166.50					
COSTOS DE VENTA		26,078.24	26,998.24	27,818.24	28,938.24	30,178.24
Costos de Ventas		26,078.24	26,998.24	27,818.24	28,938.24	30,178.24
UTILIDAD BRUTA		105,692.76	188,663.76	364,104.76	449,985.76	600,946.76
GASTOS OPERATIVOS		209,690.00	210,610.00	211,430.00	212,550.00	213,790.00
Gastos de Ventas		2,840.00	3,760.00	4,580.00	5,700.00	6,940.00
Gastos Administrativos		206,850.00	206,850.00	206,850.00	206,850.00	206,850.00
UTILIDAD OPERATIVA (EBITA)		103,997.24	-21,946.24	152,674.76	237,435.76	387,156.76
GASTOS FINANCIEROS		12,898.77	8,812.85	3,471.53		
Intereses		12,898.77	8,812.85	3,471.53	0.00	0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		116,896.01	-30,759.09	149,203.23	237,435.76	387,156.76
Impuestos (30%)		-35,068.80	-8,612.54	41,776.90	66,482.01	108,403.89
UTILIDAD DISPONIBLE		-81,827.20	-22,146.54	107,426.33	170,953.75	278,752.87
(+) Depreciación		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO DE FONDO NETO	-82,166.50	-81,827.20	-22,146.54	107,426.33	170,953.75	278,752.87

5.4.6. Análisis de Indicadores Financieros

Costo de Oportunidad del capital. Para calcular el costo de oportunidad se utilizó el Modelo de Precios Activos de Capital (MPAC o CAPM). Para ello se consideró los siguientes conceptos y data actual (INVESTING, 2020).

- Riesgo País – Rpaís
- Tasa Libre de Riesgo - Rf
- Prima de Mercado - Rm
- Beta referencial para el sector del proyecto

Donde:

$$\text{COK} = R_f + B (R_m - R_f)$$

En ese sentido, se calculó el COK:

$$12.84 \% = 1.15 + 1.25 (10.50 - 1.15)$$

Indicadores Financieros. Para determinar la viabilidad del presente proyecto de inversión, es necesario revisar los indicadores más significativos para la evaluación económica financiera del proyecto. Estos son: Valor Actual Neto del Flujo de Caja (VANFCE), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el, y el Período de recuperación (PAYBACK); cuyos resultados para el escenario optimista y pesimista (ver Tabla 44).

Tabla 44

Indicadores Financieros del Proyecto, 2021-2025

Escenario	VNA	TIR
Optimista	S/ 666,816.89	84.81%
Pesimista	S/ 202,896.78	35.57%

La evaluación económica y financiera demostró la viabilidad del proyecto en el escenario optimista, con los siguientes resultados: valor actual neto (**VAN = S/. 666,816.89**), la tasa de retorno (**TIR=84.81%**), y el periodo de recuperación (**PAYBACK: 2 año**). Con

respecto a este último indicador, se puede afirmar que, de acuerdo con los resultados del Flujo de fondo neto, es partir del año 2: 2022, que se obtendría resultados positivos **(S/39,622.26)**.

Por otro lado, en el escenario pesimista, los siguientes resultados fueron: valor actual neto (**VAN = S/. 202,896.78**), la tasa de retorno (**TIR=35.57%**), y el periodo de recuperación (**PAYBACK: 3 año**). Con respecto a este último indicador, se puede afirmar que, de acuerdo con los resultados del Flujo de fondo neto, es partir del año 3: 2023, que se obtendría resultados positivos **(S/107,426.33)**.

5.5. Plan de Implementación y Factores de Éxito

5.5.1. Fase 1: Definiciones factores de Éxito

Los factores críticos de éxito son los puntos clave que, mientras estén bien definidos y ejecutados, garantizará el desarrollo y crecimiento del presente negocio. Caso contrario, el equipo de inversionistas no deben pasar por alto o ignorar factores, que puedan contribuir al fracaso de la empresa.

En ese sentido, se consideran los siguientes factores claves de éxito:

- Definir claramente los objetivos de corto y largo plazo.
- Definir responsables para cada etapa del proyecto.
- Fomentar el compromiso de todos los colaboradores.
- Fomentar la comunicación eficaz entre todos los interesados del proyecto.
- Cumplir con los plazos y actividades asignados para cada fase del proyecto.
- Mitigar todos los riesgos que pueden impactar en el proyecto.
- Desarrollar acciones preventivas y correctivas ante cualquier eventualidad de la programación del proyecto.
- Implementar indicadores a través del uso de la herramienta de Tablero de Mando Integral.

5.5.2. Fase 2: Indicadores

Según D'Alessio (2015), el mapa estratégico es una herramienta que representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos estratégicos trazados, desde cuatro (4) perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. Estos objetivos deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos de corto plazo. En este sentido, se elaboró el mapa estratégico para el presente modelo de negocio (ver Figura 22).

Por otro lado, la suma de las estrategias internas, los objetivos y acciones estratégicas a largo plazo que se describen en el Cuadro de Mando Integral, permitirá alcanzar la visión y misión deseada (D'Alessio, 2015); por lo que se hace necesario, contar con una herramienta que permita medir la evaluación de los resultados mediante indicadores (ver Tabla 45).

5.5.3. Fase 3: Implementación del Plan

D'Alessio (2015) indicó que, un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión y misión esperada, a cada objetivo y acción estratégica. En esta línea, se debe asignar los recursos, plazos y responsables para poder alcanzarlos (ver Tabla 46).

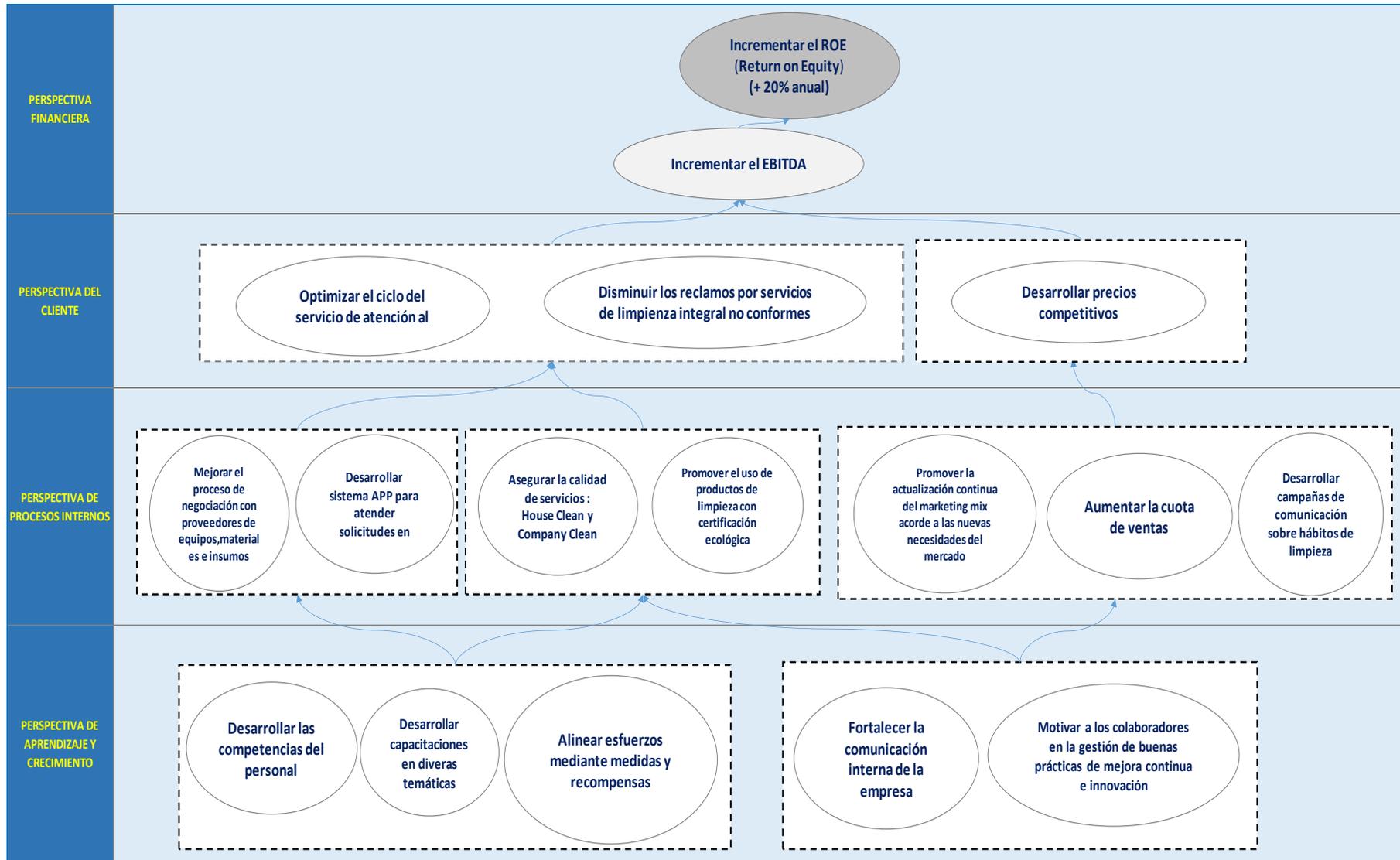


Figura 22. Mapa estratégico.

Tabla 45

Cuadro de Mando Integral: Objetivos de Corto Plazo

Perspectiva	Objetivo de Corto Plazo	Nombre del Indicador	Fórmula	UM	Línea Base 2020	Meta 2021-2025		Acción o Iniciativa Estratégica
						mínimo	máximo	
Financiera	Incrementar el ROE (Retorno en Equity) (+ 40% anual)	ROE	Utilidad Neta / Patrimonio Total	S/	-	100 miles	300 miles	Supervisar el cumplimiento del Plan de Ventas
	Incrementar el EBITDA (+10% anual)	EBITDA	(Ventas – Costes – Gastos de operación)+ (gastos de depreciación + gastos de amortización)	S/	-	80 miles	150 miles	Supervisar el cumplimiento del Plan de Ventas
Cliente	Optimizar el ciclo del servicio de atención al cliente	Tiempo de atención	(Fecha de entrega del servicio al cliente - Fecha de registro del servicio)	Día	-	1	5	Identificar cuello de botella en el flujo del proceso de servicio
	Disminuir los reclamos por servicios de limpieza integral no conformes	Reclamos	(Número de solicitudes de reclamos registrados / Total de servicios realizados) X 100	%	-	2	5	Promover la utilización del Libro de Reclamaciones virtual por parte de los clientes
	Desarrollar precios competitivos	Precio	(Costo de ventas) / (1 - % utilidad)	S/	-	100	200	Analizar estudios de mercado (precio y demanda)
	Mejorar el proceso de negociación con proveedores de equipos, materiales e insumos	Tiempo de distribución	Tiempo transcurrido desde la salida del distribuidor hasta la entrega del producto al cliente	Hrs. / mts.	-	30	60	Identificar cuellos de botella en el flujo del proceso de distribución
Procesos Internos	Desarrollar sistema APP para atender solicitudes en línea	APP	Número de servicios a través del sistema APP	Núm.	-	0	10	Revisar la continuidad de las operaciones del APP
	Asegurar la calidad de servicios: House Clean y Company Clean	Calidad de servicio	(Número de servicios entregados que no cumplieron las especificaciones del cliente/ Total de solicitudes de pedidos registrados) X100	%	-	1	3	Desarrollar el servicio de postventa
	Promover el uso de productos de limpieza con certificación ecológica	Productos ecológicos	Números de productos utilizados que cuenta con certificación ecológica	Núm.	-	1	20	Revisar buenas prácticas de utilización de productos no contaminantes
	Promover la actualización continua del marketing mix acorde a las nuevas necesidades del mercado	Oferta de servicios	Número de nuevas líneas de servicios	Núm.	-	2	5	Evaluar la compra inicial y recompra del cliente para elaborar ofertas mix de productos atractivas
	Aumentar la cuota de ventas	Cuota de ventas	(Ventas totales de la empresa en el mercado / Total de ventas del mercado) X100	%	-	10	50	Analizar el mercado a través del benchmarking
	Desarrollar campañas de comunicación sobre hábitos de limpieza	Campañas de comunicación	Número de campañas de sensibilización comunicacional realizadas	Núm.	-	12	24	Promover los beneficios de la limpieza integral de los espacios y su contribución con el medio ambiente
	Desarrollar las competencias del personal	Perfiles de puesto	Número de Fichas de perfiles puestos elaboradas	Núm.	-	5	15	Documentar las competencias del personal en fichas de perfiles de puestos
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar capacitaciones en diversas temáticas	Capacitación	(Número de capacitaciones realizadas) / (Total de capacitaciones programadas) X 100	%	-	4	10	Realizar capacitaciones al personal sobre importación, logística, redes sociales y el uso de tecnología APP
	Alinear esfuerzos mediante medidas y recompensas	Beneficios laborales	Número de recompensas entregadas	Núm.	-	10	24	Promover incentivos tangibles y monetarios que motiven el desempeño laboral
	Fortalecer la comunicación interna de la empresa	Medios de comunicación interna	Número de cumplimiento de acuerdos de trabajos documentados en acta de reunión	Núm.	-	12	60	Promover el uso de actas de reunión que sistematicen los acuerdos entre áreas
	Motivar a los colaboradores en la gestión de buenas prácticas de mejora continua e innovación	Proyectos de mejora	Número de proyectos de mejora revisados y/o implementados	Núm.	-	1	5	Promover en el personal la generación de nuevas ideas de mejoras en los procesos internos

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1.1. Conclusiones

De acuerdo con el plan de negocios presentado de la empresa *All Clean S.A.C.* se concluye lo siguiente:

1. El modelo de negocio de *All Clean S.A.C.* es una alternativa para la limpieza de hogares y empresa con atributos de diferenciación como calidad y customización, en la ciudad de Trujillo.
2. El modelo de negocio no es disruptivo porque el mercado de limpieza de hogares y empresas como tal ya existe. Nuestra propuesta es innovadora dado que los elementos de la estrategia buscan mejorar la experiencia del usuario al contratar un servicio de limpieza de hogares y empresas, lo que nos permitirá diferenciarnos de la competencia.
3. El presente modelo de negocio es exponencial, buscando ser una organización transversal en sus operaciones, con elementos innovadores y que integre el uso de tecnologías actuales.
4. Para ofrecer un alto grado de calidad de servicio, y pueda responder a la demanda proyectada (2021-2025), será importante contar con un excelente mecanismo de reclutamiento de *Cleaners* y alianzas estratégicas con instituciones que nos asegure contar con técnicos y profesionales de la limpieza que cumplan el perfil ético y honesto que necesitamos.
5. Promover el uso de productos eco-amigables será un factor importante en la toma de decisiones de nuestros clientes, dado que buscan vincularse a un nuevo estilo de vida que cuida el medio ambiente.
6. Al evaluar las alternativas de localización, se determinó que el centro de operaciones debería ser localizada en la provincia de Trujillo, por ser una zona

estratégica y de crecimiento poblacional en el Departamento de la Libertad. Para este análisis de macro y micro localización se consideraron factores como: disponibilidad de terrenos, disponibilidad de mano de obra y proveedores, accesibilidad de transporte y flete, crecimiento de personas del nivel socioeconómico A-B, Crecimiento del sector empresarial.

7. Se requiere un monto total de capital de trabajo, activos tangibles y activos intangibles inicial de S/ 82,166.50, la inversión en activos tangibles es de S/ 23,150.00, en activos intangibles es de S/ 23,890.00. Asimismo, la inversión de capital de trabajo neto inicial es S/ 35,126.50. El monto total de S/ 82,166.50, será cubierto con 35 % de capital social (aporte de los accionistas) por S/ 28,758.27; y 65 % con financiamiento bancario por S/ 53,408.23.
8. El costo de oportunidad de capital fijado para el proyecto es de 12.84%, el cual fue hallado usando el método de CAPM, usando las variables de: Tasa Libre de Riesgo – R_f (1.15), Prima de Mercado – R_m (10.50), y Beta referencial para el sector del proyecto (1.25).
9. La evaluación económica y financiera demostraron la viabilidad del proyecto en el escenario optimista, ya que el valor actual neto del proyecto resultó mayor a cero ($VAN = S/666,816.89$), la tasa de retorno es mayor al COK ($TIR=84.81\%$) y el periodo de recuperación (PAYBACK) es partir del año 2.
10. Asimismo, se demostró la viabilidad del proyecto ante un escenario pesimista, ya que el valor actual neto del proyecto resultó mayor a cero ($VAN = S/202,896.78$); sin embargo, la tasa de retorno ($TIR= 35.57\%$) disminuye en 49.24% comparado con el escenario optimista. El período de recuperación (PAYBACK) es a partir del año 3.

6.1.2. Recomendaciones

De acuerdo con el plan de negocios presentado de la empresa *All Clean S.A.C.* se recomienda lo siguiente:

1. Si bien existen actualmente varias competidores en la industria de limpieza integral de hogares y empresas, se observa que, dichas empresas no hacen una comunicación y promoción eficiente de sus servicios. Esta podría ser, una oportunidad de estrategia diferenciada para nuestro modelo de negocio, que se puede lograr a través del sistema CRM, manteniendo activa la comunicación y promoción con los clientes, impulsando la diferenciación con los futuros competidores.
2. Mantener durante toda la vida del negocio, visión autocrítica, flexibilidad y adaptabilidad para lograr mantener diferenciación y establecer nuevas barreras de calidad que el mercado exige.
3. Implementar Suitability Model para los puestos core.
4. Buscar fuentes de financiamiento menos costosas.
5. Fijar como horizonte a mediano plazo, el modelo de franquicia.
6. Promover un servicio seguro y de calidad, buscando que los hogares y empresas familias atendidos por *All Clean S.A.C.* recomienden nuestro servicio, a fin de expandir el negocio en el Departamento de la Libertad que, le genere a la empresa mayor rentabilidad.
7. Expandir a futuro nuestra cartera de servicios complementarios tales como: mantenimiento de jardines, lavado de carros, plomería, entre otros, para poder satisfacer integralmente las necesidades de la población.
8. Realizar un estudio de mercado en las provincias aledañas a Trujillo, inclusive a los departamentos de Lambayeque y Piura, a efectos de ampliar el ámbito

geográfico de nuestros servicios, pensando en otro valor agregado del servicio, con el uso tecnología (APP).

9. Considerando que, la limpieza es vital para una adecuada convivencia, hoy en día en circunstancias actuales de salubridad, ocasionada por la pandemia COVID -19, la limpieza es un factor fundamental para la sobrevivencia de las personas, en ese sentido recomendamos un estudio a profundidad sobre la escalabilidad del negocio que propone *All Clean S.A.C* en tiempos post Covid-19, el cual podría afianzaría la aceptación del modelo de negocio.



Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2019). “*Niveles socioeconómicos 2019*”. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2019). “*Memoria Anual Perú 2019*”.
Recuperado de:
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019-1.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2020). “*Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021*”. Recuperado de:
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020-presentacion.pdf>
- Banco de Reserva del Perú [BCRP]. (2021). “*Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022*”. Recuperado de
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2021.pdf>.
- Bastidas, M. (2012). “Protección social y trabajadoras del Hogar en el Perú desde la visión de las protagonistas”. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2397.pdf>
- Center for Disease Control and Prevention. (2021). *Science Brief: SARS-CoV-2 and Surface (Fomite) Transmission for Indoor Community Environments*. Recuperado de <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/more/science-and-research/surface-transmission.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). “*Plan Bicentenario al 2021*”. Recuperado de: https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2020). “*Políticas Nacionales y Sectoriales*”. Recuperado de: <https://www.ceplan.gob.pe/politicas-nacionales-y-sectoriales/>
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016). *Gobierno aprueba política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. Recuperado el 05 de enero del 2018, de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/661-gobierno-aprueba-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (2019). “*Perú Población 2019*”. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Coronavirus: crean sistema de control y cabina de desinfección para prevenir contagios. (2020, mayo). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-crean-sistema-control-y-cabina-desinfeccion-para-prevenir-contagios-797056.aspx>
- D’Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia (3ra edición)*. Lima, Perú: Pearson.
- D’Alessio, F. (2016). *Ranking de Competitividad Mundial 2016*. CENTRUM PUCP.
- Fondo Monetario Internacional. (2021). El futuro digital. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2021/03/index.htm>
- Fundación Nantik Lum. (2017). *Mi Modelo de Negocio: Canvas y Plan de Empresa*. Recuperado de https://emprendimientoymicrofinanzas.com/wp-content/uploads/2018/05/3_Mi_modelo_de_negocio_canvas_y_plan_de_empresa.pdf

- Gala, L. (2018). *La metodología Lean StartUp – Crear-Medir-Aprender*. Recuperado de:
<https://fundacioniniciativa.org/la-metodologia-lean-startup-crear-medir-aprender/>
- Garcés, E.X., López, G.M. y Pailiacho, V.M. (2017). *Lienzo de modelo de negocios como herramienta de emprendimiento para personas con capacidades especiales. Un enfoque desde la tecnología*. Recuperado de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2017/06/ART-5-2.pdf>
- Hernández, P. (2018). *El Sistema Político Peruano: Su Principal Nota Característica y Dos Omitidas Propuestas de Reforma*. Recuperado de
<https://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/VJ/article/view/1277/pdf5>
- Hersil. (2020). *Medidas preventivas ante el Coronavirus. Perú, 2020*. Recuperado de
<https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2020/03/MANUAL-HERSIL.pdf.pdf>
- Institute for Management Development (2016). *Ranking de Competitividad Mundial al 2016*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Series Nacionales – Estadísticas – Economía*. Recuperado de:
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Población. Nota de Prensa N° 155 – 2018*. Recuperado de:
http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-155-2018-inei_1.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Perú: Resultados Definitivos del Censos Nacionales 2017 XII de Población, VII de Vivienda y III de*

Comunidades Indígenas. Recuperado de:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). “*Perú: Estructura*

Empresarial, 2018”. Recuperado de:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf

IPSOS (2018). *¿Valores generacionales o estereotipos?* Recuperado de:

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_Millennials_0.pdf

IPSOS. (2018). *Generaciones en el Perú*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-es>

IPSOS. (2019). *Perú: Niveles socio económicos*. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>

López, R. (2012). *Innovación del modelo de negocio: Propuesta de un modelo holístico*.

Recuperado de:

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf?sequence=1

Ministerio del Ambiente [MINAM] (2020). *Estadísticas*. Recuperado de:

<https://sinia.minam.gob.pe/informacion/estadisticas>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024*.

Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf

Navarro, M. (2021). *Sector Limpieza mueve hasta S/4,000 millones al año en el Perú*.

Recuperado de <https://pressperu.com/sector-limpieza-mueve-hasta-s-4000-millones-al-ano-en-el-peru/>

Nielsen. (2015). *Estilos de vida generacionales*. Recuperado de:

<https://www.nielsen.com/pe/es/>

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2015). *Temas de salud*. Recuperado de:

https://www.who.int/topics/risk_factors/es/

Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020). *Preguntas y respuestas sobre la limpieza y desinfección de superficies del entorno inmediato en el contexto de la COVID-19 fuera del ámbito sanitario*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/q-a-considerations-for-the-cleaning-and-disinfection-of-environmental-surfaces-in-the-context-of-covid-19-in-non-health-care-settings>)

Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020). *Limpieza y desinfección de las superficies del entorno inmediato en el marco de la COVID-19*. Recuperado de

<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/332168/WHO-2019-nCoV-Disinfection-2020.1-spa.pdf>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Recuperado de

<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Peñaranda, D. (2019). *¿Design Thinking? Para resolver problemas, para innovar*.

Recuperado de <https://medium.com/uxenespanol/design-thinking-para-resolver-problemas-para-innovar-d3cb62089da4>

Perú es el tercer país que se percibe como el más corrupto de América Latina, según

Transparencia Internacional. (setiembre, 2019). *Diario Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/peru/peru-es-el-tercer-pais-que-se-percibe-como-el-mas-corrupto-de-america-latina-segun-transparencia-internacional-noticia/>

Porte, M. (2015). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2020*. Recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/2015/12/plan-estrategico-sectorial-multianual-2016-2020/>

Sarmiento, J., & Rodríguez, J. (2018). *La comunicación de boca en boca electrónica en los medios sociales. Análisis de sus antecedentes*. Revista de comunicación de la Seeci (25).

Sector limpieza mueve hasta S/ 4,000 millones al año. (marzo, 2021). Diario Gestión.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/sector-limpieza-mueve-hasta-s-4000-millones-al-ano-noticia/>

Touza, R. (2019). *Lienzo Modelo de Negocio*. Recuperado de:

<https://robertotouza.com/modelo-canvas-explicado-en-detalle-y-con-ejemplos/>

Viñas, M. (2019). *¿Moda o Estilo de Vida?* El consumo ecológico en la encrucijada. Aposta, 30-60.

World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf.