

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



BUSINESS CONSULTING – LAVANDERÍAS SUPER SEC DISEÑO
DE UNA NUEVA PROPUESTA DE VALOR PARA LA
CONTINUIDAD DEL NEGOCIO EN UN CONTEXTO DEL COVID -19

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

PRESENTADA POR

Elizabeth Candy Bautista Suasnabar, DNI: 42185433

Elard Yamir Cortez Cornock, DNI: 42321096

Wilmer Ernesto Yépez García, DNI: 40993768

ASESOR

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID: 0000-0002-1200-7651

JURADO

Dr. Percy Marquina, Presidente

Dra. Beatrice Avolio, Jurado

Dra. Lisa Annita Bunclark, Jurado

Surco, abril de 2021

Agradecimientos

A Dios, que nos sigue dando la oportunidad de vivir experiencias que nos permiten crecer como personas.

A Centrum, por brindarnos los conocimientos y exigirnos constantemente a nuevos desafíos académicos

A Martín Muñoz, por su colaboración para realizar el presente trabajo.

Y en especial a nuestra asesora la doctora Beatrice Avolio, quien guió el camino de nuestra tesis.



Dedicatorias

A mi padre Edward Bautista Espinoza, por enseñarme que no existen imposibles y que el camino para lograr el éxito es la educación, hoy desde el cielo guías mis pasos; a mi madre Olga Suasnabar Vidalón, por su amor incondicional, por su dedicación y por ser mi inspiración para seguir creciendo cada día; a mis hermanos y a Neol por su amor y aprecio.

Elizabeth Candy Bautista Suasnabar

A mi madre Tania Cornock, porque con su incansable amor, ternura y esfuerzo me subió a sus hombros para que pueda ver el horizonte. A mis tías Marion y Martha, mis hermanos Jairo y Diego, que no dejaron de creer en mí, incluso en la oscuridad nunca me soltaron la mano. A Oscar, mi hermano de siempre, por nuestra vida llena de aventuras.

Elard Yamir Cortez Cornock

A mi familia por su eterno apoyo y a todos los que me dieron su ayuda cada día que logre algo voy a compartir con ustedes toda mi fortuna papá, viejita, hermanos, confíen en mí y no teman la altura ahora les entrego mi vida para que consigan lo que quieran con la suya.

Wilmer Yépez García

Resumen Ejecutivo

Super Sec es una cadena de lavanderías premium que opera desde el 2014 en el Perú bajo un modelo de negocio exitoso en Ecuador. Sin embargo, la pésima gestión inicial originó el cambio de gerencia, siendo el Sr. Martín Muñoz quien asumió la nueva dirección de la empresa, enfocándose principalmente en sanear deudas y lograr ventas.

Si bien desde el 2016 se han generado ingresos, la empresa ha manifestado diversos problemas durante los últimos años de la gestión, afectando así la experiencia de servicio a sus clientes, evidenciando una desaceleración en las ventas desde el año 2018, agravando esta situación la actual coyuntura de la pandemia del Covid-19.

Tras conocer la situación de la empresa, se le ofreció realizar un *Business Consulting* para mejorar su actual situación. Luego del análisis respectivo, se concluyó que, entre los numerosos problemas identificados, la compañía poseía una propuesta de valor desfasada para sus clientes, el cual resulta ser el problema principal al no conseguir las ventas esperadas.

Por tal motivo, después de ponderar los problemas existentes, se concluyó que la propuesta de solución iniciaba por un profundo conocimiento de las actuales necesidades del cliente, motivo por el que la metodología *Design Thinking* resultó ser la más apropiada. Después de ello, habría que implementar las mejoras para enfrentar la coyuntura y brindar una propuesta de valor innovadora, deseable, técnicamente viable y económicamente rentable, logrando que el servicio de Super Sec cubra las expectativas del cliente.

Para lograr dichos cambios estructurales se debe realizar un plan de implementación, cuya inversión es de S/ 103,190. Para ello se realizó un análisis económico, el cual resultó ser económicamente viable, siendo este un proyecto que crea valor a la empresa.

Abstract

Super Sec is a chain of premium laundries that has been operating in Peru since 2014 under an Ecuador's successful business model. However, the initial mismanagement caused a change in management, with Mr. Martín Muñoz taking over the new company's management, focusing mainly on clearing debts and achieving sales.

Although the company has been generating revenue since 2016, it has presented various troubles during its management in recent years, affecting the service experience to its customers, showing a slowdown in sales since 2018, which was exacerbated by the current situation of Covid-19 pandemic.

After learning about the situation of the company, it was offer up to carry out a Business Consulting to improve its current situation. Besides the respective analysis, it was concluded that among the numerous problems identified, the company had an outdated value proposition for its client, which turns out to be the main cause in not achieving the expected sales.

For this reason, after weighing its existing problems, it was concluded that the solution proposal should start with a deep understanding of the actual customer needs, that is why the Design Thinking methodology turned out to be the most appropriate for this case. After that, the improvements would have to be implemented to face the situation and an innovative, desirable, technically viable, and economically profitable value proposition was provided, which was suitable to ensure that the Super Sec service meets customer expectations. In order to achieve these structural changes, an implementation plan must be made, whose investment is S/ 103,190. An economic analysis was carried out, which proved to be economically viable, being this a project that creates value to the company.

Tabla de Contenidos

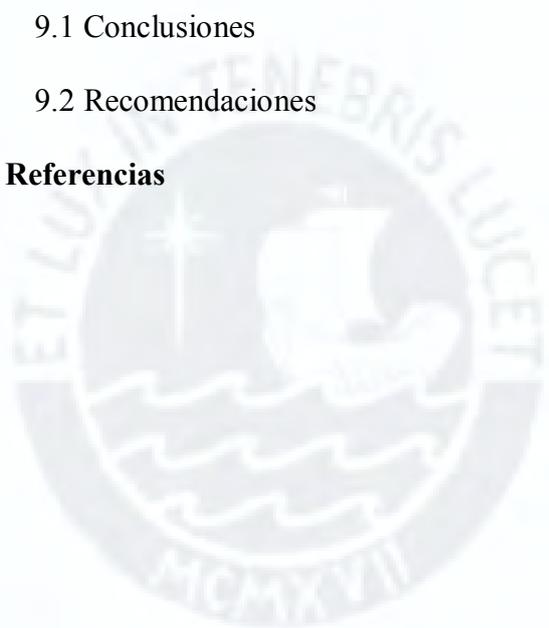
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	viii
Capítulo I: Situación General	1
1.1 Presentación de la Compañía	1
1.2 Modelo de Negocio	1
1.3 Visión, Misión y Valores de la Compañía	6
1.3.1 Misión	6
1.3.2 Visión	6
1.3.3 Valores y cultura	6
1.4 Objetivos de Largo Plazo	7
1.5 Conclusión	8
Capítulo II: Análisis del Contexto	9
2.1 Análisis Externo	9
2.1.1 PESTE	9
2.1.2 Las cinco fuerzas de Porter	18
2.1.3 Oportunidades y amenazas	26
2.2 Análisis Interno - AMOHFIT	28
2.2.1 Administración	28
2.2.2 Marketing	30
2.2.3 Operación	35
2.2.4 Financiero	37
2.2.5 Recursos humanos	38
2.2.6 Sistemas de información y tecnología	39
2.2.7 Fortalezas y debilidades	39

2.2.8 Conclusiones	43
Capítulo III: Problema Clave	45
3.1 Descripción	45
3.2 Locación	46
3.3 Propiedad	47
3.4 Tiempo y Magnitud	47
3.5 Conclusión	48
Capítulo IV: Revisión de la Literatura	49
4.1 Mapa de Literatura	49
4.2 Design Thinking	51
4.2.1 Empatizar	51
4.2.2 Definir	53
4.2.3 Idear	54
4.2.4 Prototipar	56
4.2.5 Testear	57
4.3 Conclusión	58
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz	59
5.1 Causas que Originaron el Problema Clave	59
5.1.1 Administración	60
5.1.2 Marketing	60
5.1.3 Operaciones	62
5.1.4 Finanzas	63
5.1.5 Recursos humanos	63
5.1.6 Tecnología	65
5.1.7 Entorno	65

5.2 Matriz de Priorización de Causa Raíz	66
5.2.1 Beneficio	67
5.2.2 Factibilidad	67
5.2.3 Resultados de la matriz de priorización	67
5.4 Conclusiones	68
Capítulo VI: Alternativas de Solución	69
6.1 Empatizar	69
6.1.1 Entrevista breve	69
6.1.2 Entrevista a profundidad	70
6.1.3 Dinámicas grupales para empatizar	71
6.1.4 Síntesis de empatizar	76
6.2 Definir	78
6.2.1 Problemas identificados	79
6.2.2 Matriz de priorización	79
6.2.3 Análisis del problema	80
6.2.4 Criterios que motivan al cliente	81
6.3 Idear	83
6.3.1 Brainstorming	83
6.4 Prototipar	86
6.5 Evaluar	86
6.5.1 Lienzo de la propuesta de valor	87
6.6 Conclusión	93
Capítulo VII: Plan de implementación	94
7.1 Definiciones Claves	94
7.2 Balanced Scorecard	95

7.2.1 Perspectiva de enfoque al cliente	98
7.2.2 Perspectiva de procesos internos claves	98
7.2.3 Perspectiva de aprendizaje	99
7.2.4 Financiero	99
7.3 Definición de las Fases del Plan de Implementación	100
7.3.1 Fase 1	100
7.3.2 Fase 2	100
7.3.3 Fase 3	101
7.4 Implementaciones	101
7.4.1 Recursos humanos	101
7.4.2 Marketing	103
7.4.3 Área de operaciones de lavado y delivery	106
7.4.4 Desarrollo e implementación de la app Super Sec.	107
7.5 Diagrama de Gantt de las Implementaciones	109
7.6 Inversión de Implementación	113
7.7 Factores de Éxito	113
7.7.1 Liderazgo	113
7.7.2 Capacidad de adaptarse al cambio	114
7.7.3 Empoderar al equipo de cambio	114
7.8 Conclusión	114
Capítulo VIII: Resultados esperados	116
8.1 Beneficios Logrados con el Plan de Implementación	116
8.1.1 Beneficios de implementación de inocuidad	116
8.1.2 Beneficios de la reorganización del área de producción y delivery	117
8.1.3 Beneficios implementación de marketing	118

8.1.4 Beneficios de la implementación de la <i>App</i> Super Sec	120
8.2 Análisis Económico	121
8.2.1 Estimación de ventas e ingresos	121
8.2.2 Estimación del flujo de caja	123
8.2.3 Riesgos del negocio	124
8.3 Conclusión	124
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	126
9.1 Conclusiones	126
9.2 Recomendaciones	127
Referencias	129



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Análisis de la Competencia</i>	22
Tabla 2 <i>Matriz FODA de Super Sec Fortalezas y Debilidades</i>	41
Tabla 3 <i>Matriz FODA de Super Sec Oportunidades y Amenazas</i>	42
Tabla 4 <i>Matriz de Priorización de Causas</i>	67
Tabla 5 <i>Matriz de Priorización</i>	80
Tabla 6 <i>Análisis de Problemas</i>	81
Tabla 7 <i>Criterios que Motivan al Consumidor</i>	82
Tabla 8 <i>Encaje de Alegrías del Cliente con Creadores de Alegría</i>	87
Tabla 9 <i>Frustraciones del Cliente con Aliviadores de Frustraciones</i>	89
Tabla 10 <i>Balanced Scorecard</i>	96
Tabla 11 <i>Inversión de Implementaciones</i>	113
Tabla 12 <i>Estimación del Mercado Objetivo</i>	122
Tabla 13 <i>Ingresos Incrementales Proyectados</i>	122
Tabla 14 <i>Flujo de Caja Proyectado de Super Sec</i>	123

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo Canvas.....	5
<i>Figura 2.</i> Mapa de Literatura.....	50
<i>Figura 3.</i> Diagrama de Ishikawa.	59
<i>Figura 4.</i> Mapa de Empatía.....	77
<i>Figura 5.</i> Implementaciones para la Propuesta de Valor.....	84
<i>Figura 6.</i> Nuevo Modelo Canvas.....	92
<i>Figura 7.</i> Diagrama de Gantt del Plan de Implementación.....	110



Capítulo I: Situación General

1.1 Presentación de la Compañía

En el año 2015, Martín Muñoz quién hasta ese entonces era gerente comercial de una empresa nacional de pinturas, fue contactado por Bernardo Alcedo, un cliente corporativo, quien le propone adquirir acciones de Super Sec Perú y asumir la gerencia general. Para realizar el análisis de viabilidad y rentabilidad del proyecto decidió viajar a Ecuador con el fin de conocer el negocio y sus alcances.

En sociedad con Bernardo adquirieron la mayor participación accionaria de Super Sec Perú, dejando al tercer accionista con una participación minoritaria con lo cual perdió injerencia en la toma de decisiones. Esta nueva administración asumió la responsabilidad de cumplir con las obligaciones pendientes que dejó la gestión anterior.

La nueva administración se enfocó en dos frentes: (a) posicionar la marca mediante un plan comercial cuyo objetivo fue brindar una propuesta de valor diferenciada en el lavado de prendas de alto valor dirigida a los NSE A y B; y (b) aumentar la rentabilidad de la empresa para los accionistas.

Durante los tres primeros años de gestión se logró un crecimiento sostenido de las ventas, se cumplió con los pagos de refinanciamiento de la deuda, mantuvo una fluida relación comercial con los proveedores de insumos y creó un grupo de trabajo leal y de confianza.

1.2 Modelo de Negocio

Se analizó el modelo de negocios de Super Sec usando la metodología Canvas, la cual a través de sus nueve módulos explicará la situación actual de la empresa.

Como propuesta de valor en Super Sec se destaca: (a) la calidad en el lavado ofreciendo servicios profesionales que garanticen la limpieza de las prendas; (b) durabilidad de la prenda, mediante su proceso detallado de lavado se garantiza prolongar la

vida útil de ésta utilizando insumos de calidad; (c) la compostura de las prendas, la cual es realizada por Super Sec de manera gratuita, lo que le permite ofrecer un servicio diferenciado apreciado por su cliente; (d) garantía, Super Sec se compromete a reponer la prenda en su totalidad en caso ésta sea dañada de manera irreversible durante el proceso de lavado; (e) responsabilidad medioambiental, mediante sus procesos Super Sec utiliza insumos eco amigable reduciendo el impacto en el medio ambiente; y (f) comodidad, Super Sec ofrece el servicio *delivery* para el recojo y entrega de las prendas lo que genera un ahorro de tiempo y comodidad para el cliente.

El segmento de mercado de Super Sec está orientado a personas naturales de los NSE A y B que residen en los distritos de La Molina, Surco, San Borja y San Isidro. Además, el perfil del consumidor es una persona que valora sus tiempos, cuida su apariencia y está dispuesto a pagar por encima del ticket promedio con el fin de garantizar la calidad del servicio de lavado.

Un factor fundamental para cualquier modelo de negocio lo representan los socios claves entre los que se encuentran los proveedores estratégicos de insumos como: (a) proveedores de etiquetas especiales para la identificación de prendas que ingresan al proceso de lavado; (b) proveedores de insumos de lavado para sus procesos al seco y al agua; y (c) proveedores de implementos para el armado, protección y distribución de prendas como son ganchos, colgadores y bolsas protectoras. Todos estos insumos son importados a proveedores que ofrecen altos estándares de calidad. El volumen y el pago en efectivo de la compra ofrecen un importante poder de negociación con los proveedores.

Super Sec cuenta con proveedores que brindan el servicio de mantenimiento, reparación de maquinarias y equipos de lavado, puesto que la gerencia considera que la dimensión de sus operaciones no amerita contar con un grupo propio de profesionales en esta materia.

Por otro lado, la empresa trabaja con un grupo de socios claves conformado por (a) los proveedores de medios de pago a través de tarjeta de débito y crédito mediante un POS (*point of sale*) de Visa Net, MasterCard, entre otros y (b) el proveedor de servicio de internet y telefonía para el uso del personal directivo y de atención a los clientes. Otro socio importante para la empresa es el banco Pichincha, con el mantiene productos financieros.

El proceso de lavado de la prenda se inicia cuando el cliente solicita el servicio que puede ser de forma física (llevando sus prendas al local de Super Sec), o llamando por teléfono y solicitando el recojo por *delivery*, el cual es gratuito. En caso de que el cliente lleve sus prendas a cualquiera de las tiendas de Super Sec, las recepcionistas las revisan para verificar su estado. Luego la prenda se queda en espera para ingresar a una de las dos líneas de proceso de lavado, al seco o al agua, dependiendo de las características de la fibra y finalmente termina en el proceso de planchado.

El encargado de cada etapa realiza el control de calidad de su proceso, siendo el responsable de agrupar las prendas el que finalmente certifica el correcto lavado; si se cumple con los estándares de calidad serán empaquetadas y enviadas a las sedes correspondientes o al cliente, caso contrario, reingresa al proceso de lavado. En Super Sec se busca que los nuevos empleados aprendan el proceso de lavado propio de la empresa, para ello reciben una inducción breve y empírica del personal con mayor experiencia.

La entrega de las prendas está planificada según la fecha acordada con el cliente al momento de dejarlas, las cuales se registran manualmente en un cuaderno de entregas. Esta planificación se coordina diariamente al inicio de la jornada entre las áreas de atención de cliente de cada tienda y el personal de reparto, según sus prioridades. Sin embargo, esta planificación no se cumple eficientemente debido a que los requerimientos de entrega de cada tienda no están integrados mediante un sistema de información y tampoco existe un responsable que se encargue de la consolidación y priorización de las entregas. Según los

criterios que establece la empresa. Finalmente, la responsabilidad de las entregas recae sobre el personal de reparto, evidenciando que en momentos de mayor demanda se incrementa el desorden, y con ello los reclamos.

El problema se acrecienta debido a la expansión de nuevas tiendas fuera de su zona de cobertura (La Molina), complicando el reparto debido a lo antes expuesto, el tráfico y el número de unidades de transporte.

En lo que respecta al control del inventario de los principales insumos y aditivos este es gestionado directamente por el gerente general, el cual lleva un registro de manera manual y es actualizado de acuerdo con la información o requerimiento de las diferentes áreas. Sin embargo, existen también consumibles que son adquiridas en base al histórico de consumo, sin llevar un control adecuado originando en algunos casos sobre costos.

La comunicación es uno de los pilares que toda empresa debe cuidar y mantener con sus clientes dado que ello permite establecer un vínculo comercial a largo plazo; sin embargo, Super Sec no le ha dado la atención debida. En la actualidad, el canal que utiliza la empresa para establecer un lazo comercial o de fidelización con sus clientes es la vía telefónica. Los otros canales que actualmente posee Super Sec son digitales y, tanto el *fanpage* y *website*, no generan interacción alguna con los clientes, ni han sido parte de alguna estrategia de marketing digital para incrementar nuevos clientes, fidelizarlos o generar compras en línea.

Super Sec cuenta con un personal de atención, que se esmera en brindar una experiencia agradable y amigable a sus clientes con el objetivo de afianzar y tener una relación a largo plazo buscando retenerlos y garantizando flujos futuros de ingresos.

Con respecto a las fuentes de ingreso, estas se dan por el servicio de lavado de prendas al seco y al agua. Estos ingresos son en su mayoría al contado mediante efectivo o medios de pago electrónicos.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Cliente
a. Proveedores de insumos para la limpieza, etiquetado y distribución de las prendas. b. Técnicos especializados en máquinas industriales de lavado. c. Proveedores de medios de pago como Visa Net y Mastercard. d. Proveedores de telefonía e internet. e. Banco.	1. Proceso de lavado de prendas al seco y al agua. 2. Capacitación del personal según área a desempeñar. 3. Atención al cliente. 4. Modalidades de pago del servicio. 5. Control de inventarios de insumos y aditivos. 6. Proceso de control de calidad. 7. Planeamiento de recojo y entrega de prendas.	Super Sec ofrece un servicio de calidad en el lavado de prendas exclusivas mediante el uso de insumos eco amigable los cuales garantizan el cuidado y durabilidad de la prenda. Como parte de la experiencia del servicio al cliente, complementariamente Super Sec realiza la compostura de la prenda en caso se encuentre dañada, así como también el <i>delivery</i> de recojo y entrega de las mismas sin costos adicionales.	Búsqueda de relación a largo plazo a partir de la confianza asociada a la calidad del servicio.	El segmento de mercado de Super Sec lo integran personas naturales de los NSE A y B, que residen en los distritos de La Molina, Surco y San Isidro. Además, el perfil del consumidor de Super Sec es una persona que valora sus tiempos, cuida su apariencia y está dispuesto a pagar por encima del ticket promedio con el fin de garantizar la calidad del servicio.
	Recursos claves			
	1. Máquinas de lavado y secado. 2. Transportes de traslado de prendas. 3. Colaboradores. 4. Plantas y punto de acopio. 5. <i>Know How</i> de la industria.		1. Redes sociales. 2. Plataforma web. 3. Teléfono.	
Estructura de costos		Fuentes de ingreso		
Inversión alta de alquiler en metros cuadrados en distritos de elevado costo. Servicios generales. Planilla de personal. Mantenimiento de equipos, maquinarias y transporte. Gasto en insumos y aditivos.		Lavados de prendas al seco y al agua mediante venta directa a clientes cautivos y fidelizados.		

Figura 1. Modelo Canvas.

1.3 Visión, Misión y Valores de la Compañía

Formalmente Super Sec no cuenta con una misión o visión escrita y desarrollada en el tiempo; sin embargo, tras las reuniones sostenidas con el representante y con un grupo de trabajadores, se conoció los objetivos (visión) y el propósito (misión) de la empresa.

Basada en la estructura que menciona D'Alessio (2015), la cual indica que la misión está conformada por dos partes y siete características; y teniendo en cuenta la información recopilada de la empresa, se concluyó que su misión y visión formalmente son:

1.3.1 Misión

Brindar a los clientes la mejor experiencia en el servicio del lavado de prendas de alto valor de manera profesional, garantizando un servicio de calidad sin dañar las fibras y tejidos, prolongando así el valor de estas, cuidando durante todo el proceso el medio ambiente.

1.3.2 Visión

Ser para el año 2025 la empresa líder en el cuidado de prendas de vestir de alto valor alcanzando por ello la mayor participación del mercado de Lima Metropolitana, logrando posicionar a Super Sec como la única opción al momento de confiar las prendas para su cuidado.

En conclusión, esta misión y visión desarrollada en base en la teoría de D'Alessio describe con mayor exactitud el objetivo y propósito que espera alcanzar la empresa.

1.3.3 Valores y cultura

En la actualidad, la empresa considera los siguientes como sus valores corporativos:

Calidad. Es el principal valor de Super Sec porque mediante éste se busca cumplir las expectativas que tienen nuestros clientes.

Compromiso. Es muy importante porque así nuestros colaboradores están involucrados en sus tareas con el fin de brindar el mejor servicio posible.

Colaboración. Se busca que el personal trabaje en equipo con la finalidad de cumplir con la visión.

Con respecto a la cultura organizacional, esta no ha sido tomada en cuenta ni desarrollada por la alta dirección desaprovechando la influencia positiva que esta podría generar en los colaboradores aumentando la productividad y el compromiso con la empresa. Dado que no se ha transmitido adecuadamente la misión, visión, los principios, acciones, valores y metas corporativas para que estas definan la cultura de la organización.

1.4 Objetivos de Largo Plazo

Se debe tener en cuenta que los objetivos a largo plazo (OLP) se diseñaron en base a la visión de Super Sec, de modo que contribuyan a alcanzarlos. Dado que el objetivo general de Super Sec es “ser en un largo plazo la cadena líder de lavandería *premium* posicionada en los distritos de los NSE A y B en Lima Metropolitana” se han establecido tres objetivos principales. Dichos objetivos están orientados a cumplir la visión de la empresa: “Ser para el año 2025 la empresa líder en el cuidado de prendas de vestir de alto valor incrementando la participación en el mercado peruano logrando posicionar a Super Sec como la primera opción al momento de confiar el lavado de sus prendas, además de ser reconocida como una empresa responsable con el medio ambiente”. Por tal motivo, y basándonos en la información recogida en las entrevistas con el gerente general, así como en el crecimiento documentado de los últimos tres años (declaraciones juradas), los objetivos a largo plazo son:

Primer objetivo a largo plazo (OLP1): Alcanzar al 2025 un crecimiento acumulado superior al 18% en ventas.

Segundo objetivo a largo plazo (OLP2). Al 2025, alcanzar una tasa de clientes recurrentes de un 50% de forma anual asegurando el crecimiento de los clientes fidelizados con la marca.

Tercer objetivo a largo plazo (OLP3). Al 2025, lograr posicionar la marca Super Sec como la única opción al momento de confiar las prendas de alto valor para su cuidado.

1.5 Conclusión

La actual gestión de Super Sec encontró una oportunidad en el mercado de servicio de lavandería para prendas de alto valor orientadas a las personas que pertenecen al NSE A y B, demanda que no era atendida por las empresas existentes.

Bajo el actual modelo de negocio, Super Sec busca brindar un servicio de calidad que garantice el cuidado de las prendas y la entrega en los tiempos establecidos, de modo que cumpliendo con su propuesta de valor logre para el año 2025 posicionarse como la única marca en la que se pueda confiar prendas de alto valor para su cuidado.

Capítulo II: Análisis del Contexto

Para el presente capítulo se realizó una evaluación del contexto interno y externo en el que Super Sec realiza sus actividades, apoyándonos en las herramientas de análisis PESTE y las cinco fuerzas de Porter para identificar las oportunidades y amenazas, mientras que AMOHFIT para identificar las debilidades y fortalezas.

2.1 Análisis Externo

2.1.1 PESTE

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales. Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, según D'Alessio (2015), son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa en función del grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores (p. 114). Para realizar el análisis del impacto del factor político se usará las siguientes variables mencionadas por D'Alessio (2015): (a) regulaciones gubernamentales y, (b) política fiscal.

Regulaciones gubernamentales. En el Perú cada vez los consumidores toman mayor conciencia sobre los impactos que generan los productos y servicios que adquieren, por lo que a raíz de ello hay más empresas que brindan beneficios de triple impacto (económico, social y ambiental), y para incentivar ello, se tiene una ley pendiente de aprobación que presentó el ex congresista Belaunde la cual crea la figura de Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), ésta tiene como objetivo principal identificar y potenciar las empresas que generen impacto social y ambiental, ley que regulará legalmente los derechos y obligaciones dentro de un marco normativo, además de presentar un reporte sostenible para posteriormente plantear beneficios específicos. Esta ley ya está funcionando en Colombia con buenos resultados desde el 2018 (Semana Económica, 2019). En países

como Argentina, Chile, Ecuador y Uruguay tienen proyectos similares en diferentes etapas legislativas (Mujica, 2019).

Política fiscal. De acuerdo al CIIU, la empresa pertenece a un segmento que brinda servicios generales, por lo que no está supeditada a alguna legislación en particular.

En la actual coyuntura que el país está atravesando con respecto al COVID-19, el gobierno peruano ha impuesto una serie de decretos supremos con la finalidad de evitar que se propague la pandemia. En el capítulo IV, artículo 137 de la Constitución Política del Perú mediante los Decretos Supremos 044-2020-PCM, 051-2020-PCM, 064-2020-PCM y 080-2020-PCM se registraron las restricciones de aislamiento social. Asimismo, la Resolución Ministerial N° 239-2020 propuesta por el Ministerio de Salud, señala los protocolos a respetar por parte de las empresas que estén permitidas para reanudar su servicio (Ministerio de Salud, 2020). Además, se están decretando los marcos normativos por cada sector para comenzar la recuperación social y económica establecida en las cuatro etapas. El sector servicio se reactivará en la primera etapa; sin embargo, servicio de lavandería estaría en la segunda etapa (inicia primero de junio), siempre y cuando convaliden y cumplan con las normas respectivas.

En conclusión, dado que en el Perú no existe un marco legal que beneficie a las empresas que tengan una buena práctica medioambiental, ni por ser parte de una actividad económica CIIU general, Super Sec no cuenta con algún beneficio diferenciador ni favorable que pueda ser considerado como una oportunidad para la empresa. Por otro lado, debido a la actual coyuntura del COVID-19, se vienen realizando varios decretos ministeriales con protocolos de reactivación en los diferentes sectores, entre ellos los servicios de lavandería que fueron restringidos durante periodo de aislamiento social.

Fuerzas económicas y financieras. Las fuerzas económicas y financieras, según D'Alessio (2015), "son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las

condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión” (p.114). Para realizar el análisis del impacto del factor económico se usará las siguientes variables mencionadas por D’Alessio (2015): (a) evolución del PBI nacional y PBI per cápita, (b) evolución del poder adquisitivo del consumidor, (c) acuerdos de integración y cooperación económica como el TLC y (d) comportamiento de la demanda de bienes y servicios.

Crecimiento del PBI. Según el Banco Central de Reserva, el Perú, alcanzó el 4% en el 2018 (2020) y el PBI per cápita real promedio en el 2018 fue S/ 999 lo que representó un incremento del 2.2% respecto al 2017 según el reporte de Evolución de gastos e ingresos 2018 (INEI, 2018).

En la actual coyuntura del Covid-19 se estima que la economía peruana se contraerá 2.4% para el año 2020. Esta coyuntura ha reducido la expectativa de crecimiento a medida que el consumo privado, la inversión fija y las exportaciones se vean restringidos por la actual pandemia, sin embargo, los sólidos soportes externos, y la baja relación deuda / PBI indica que el país cuenta con un amplio margen para afrontar el actual contexto, incluso mejor que los pares en la región (Gestión, 2020).

La evolución del poder adquisitivo del consumidor. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019), indica que los ingresos promedio de las personas del área de residencia urbana se incrementó en 1.2 %, variando de S/ 1,466.1 en el 2017 a S/ 1,484.1 soles en el 2018. En Lima Metropolitana, el promedio general de ingreso familiar mensual, según APEIM (2018), para el NSE A fue de S/ 13,105 mientras que para el NSE B fue de S/ 7,104. Con respecto al 2017, el ingreso promedio para NSE A fue de S/ 14,205 soles mientras que el del NSE B alcanzó los S/ 7,297. Asimismo, las cifras sobre el gasto familiar mensual, según APEIM (2018), para el 2017 gastaron S/ 7,800 en el NSE A y de S/ 4,815 NSE B, montos que se incrementaron en el 2018 en S/ 7,908 en NSE A y S/ 4,807 en NSE B.

Por otro lado, según APEIM (2018), las personas de los NSE A y B destinan mensualmente en promedio S/ 377.00 y S/ 258.00, respectivamente en adquisición de vestidos y calzado, mientras que en gastos de otros bienes y servicios (en la que se incluye gastos del servicio de lavandería) las personas de NSE A gastan mensualmente S/ 484.00 y NSE B S/ 287.00 mensuales.

Acuerdos de integración y cooperación económica. Según cifras brindadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018), el comercio entre Perú y China creció en un 14% al 2018 debido al TLC; por una parte, las exportaciones ascendieron en un 14%, mientras que las importaciones subieron en un 13% respecto al año 2017. Es preciso señalar que la importación de confecciones textiles creció en 10.9 % en 2018 respecto al 2017, siendo las tiendas por departamento quienes importan la mayor cantidad de este tipo de productos de China, según datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018).

El comportamiento de la demanda de bienes y servicios. Las actividades de servicios en Lima Metropolitana se ha incrementado en un 3.8% en el 2018 respecto al año 2017, el número de empresas de servicios creció a 470,350 unidades, estas representan el 42.5% del total de empresas que se encuentran en Lima Metropolitana (INEI, 2019). Sin embargo debido a la actual coyuntura del COVID-19 se vieron restringidas las actividades económicas en varios sectores paralizando el servicio de lavandería; ello debido al aislamiento social decretado por el gobierno peruano, servicio que se reactivará dentro de la segunda etapa de la reactivación económica en junio 2020 (El Peruano, 2020), siempre y cuando cumplan con los protocolos establecidos.

En resumen, el panorama económico en el Perú resultaba favorable dado que existían indicadores que demostraban que las ventas en el sector servicios iban incrementándose; sin embargo, este crecimiento se desacelera significativamente tras la paralización de gran parte del aparato económico debido a la actual coyuntura del Covid-

19, finalmente si bien hay muchas empresas paralizadas actualmente, los sólidos soportes externos y una baja relación deuda / PBI indicarían que el país tiene amplio espacio fiscal para actuar y con ello debería poder reactivar la economía en el país, teniendo un mejor contexto económico en comparación con sus pares regionales. Esta reactivación se realizará de manera estructurada y mediante el cumplimiento de protocolos de sanidad en cuatro etapas, el servicio de lavandería se encuentra en la segunda etapa la cual iniciará en el mes de junio, siendo de gran importancia la realización de cambios inmediatos en Super Sec.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas. Las variables que se desarrollarán en esta fuerza son: (a) tasa de crecimiento poblacional, (b) distribución del ingreso en la población y, (c) estilos de vida.

Tasa de crecimiento poblacional. En el 2019, Lima Metropolitana incrementó su población en 215.6 mil personas respecto al 2018. Lima Moderna, en la cual se encuentra el perfil del consumidor de la empresa Super Sec, también incrementó de población; el 2018 tenía 1'350,6 millones de personas de las cuales 75.3% pertenecen al NSE A/B (1'012,95 millones de personas), el 2019 Lima Moderna tenía 1,416 millones de personas de las cuales el 76.8% pertenecen al NSE A/B (1'087,488 millones de personas), según lo indicado en el Informe de Población de CPI (2019).

Distribución del ingreso en la población. En Lima Metropolitana los ingresos se encuentran distribuidos en (a) alimentos; (b) vestido y calzado; (c) alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de la vivienda; (d) muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda; (e) salud, servicios médicos; (f) transporte y comunicación; (g) esparcimiento, cultura y; (h) otros bienes y servicios. En el NSE A, se tiene un gasto promedio de S/ 7,908 siendo este el 60% del ingreso; mientras que, en el NSE B, se tiene un gasto promedio de S/ 4,807, el cual representa el 68% respecto del ingreso (APEIM, 2018).

De otro lado, el 48.4% del NSE A y el 44.1% del NSE B tienen trabajos dependientes (APEIM, 2019), en zonas urbanas trabajan un promedio de 45 horas semanales, por lo que no tendrían tiempo para dedicarlo a los quehaceres domésticos, incrementando la tercerización de este tipo de servicios.

Estilos de vida. Los segmentos a los cuales la empresa desea llegar serían los sofisticados y las modernas, debido a que invierten parte de sus ingresos en prendas de alto valor. Estos dos grupos representan, en cifras de Arellano (2017), en conjunto un 38% de los consumidores en el Perú.

Por otro lado, la variación en el NSE A y B, según el informe presentado por el PNUD y OPHI (Gestión, 2019), la clase media creció 4.5% el 2018 respecto al año anterior, según el IEDE de la Cámara de Comercio de Lima, con lo que alcanzan los 14.4 millones de peruanos, cifra que representa el 44.7% de la población del país, de los cuales cinco millones pertenecen a la clase media alta, el cual despierta el interés comercial por su poder adquisitivo (Gestión, 2019). En Lima se incrementó en 0.4% los hogares del NSE A y disminuyó en la misma cantidad el NSE B con respecto al año pasado según el informe de APEIM (2019).

Tras la coyuntura del Covid-19, al inicio del aislamiento social, según la encuesta realizada por Ipsos el 97% de los limeños aceptaría la decisión del gobierno de aislamiento, siendo un 78% de NSE A, quien lo respalda si es que este aislamiento se extiende debido a un incremento del número de afectados; con respecto a la pregunta en cuánto tiempo cree que el país volverá a la normalidad el 47% NSE A, indica que en un par de meses, el 27% en tres y el 11% del NSE A (Ipsos, 2020) más de tres meses, por lo que debido a la alta tasa de contagio los consumidores, evitarán salir. Por otro lado, en este cambio de contexto, según Rolando Arellano, gerente general de Arellano, indicó que en tiempos de aislamiento

es el momento en donde las marcas pueden conocer a sus clientes y sus necesidades ayudando a satisfacerlos (Gestión, 2020).

Cabe resaltar que de hoy en adelante muchas costumbres e idiosincrasia de los consumidores estarán enfocadas en la confianza. El mundo online ayuda, pero no es suficiente, se debe socializar y la omnicanalidad es el medio. Ayudará la experiencia que posee la empresa en el rubro, intentando así predecir lo que buscará su consumidor. Con el fin de generar mayor confianza se debe considerar nuevas variables, entre ellas la evaluación de los distintos procedimientos y protocolos sanitarios, es decir replantear la propuesta de valor (Gestión, 2020).

En medio de la coyuntura por Covid-19, el estilo de vida de los consumidores se ha visto impactado y según el estudio realizado por IEP (2020), afirma que el 82% de peruanos se ha visto afectado en la economía de su hogar. El 54% de personas de los NSE A y B considera que la cuarentena ha sido llevadera, por otro lado, el 29% de este sector considera que se han visto afectados por la falta de ingresos.

Post aislamiento social, las personas consideran el uso de la mascarilla como un símbolo de cuidado frente al contagio del Covid-19, según el IEP (2020) las personas pertenecientes al NSE A y B consideran que podrán salir a la calle sin mascarilla, el 6% en los próximos tres meses, el 36% entre tres a seis meses, el 34% dentro de un año y más de un año el 21%.

Las personas de los NSE A y B consideran que; regresará todo a ser como antes 5%, la mayoría de las cosas regresarán a ser como antes 16%, la mayoría de las cosas no regresarán a ser como antes 47% y nada volverá a ser como antes 31% (IEP, 2020).

Se puede concluir que en los NSE A y B, la mayoría de las personas no han sido impactadas en sus ingresos con la actual coyuntura del Covid-19; por lo que es necesario que Super Sec se enfoque en mejorar su oferta de valor para continuar ofreciendo el

servicio de lavandería, adaptándose a los nuevos requerimientos de sus clientes y protocolos de seguridad frente al covid-19, con la finalidad de seguir siendo competitivo y posicionarse en su segmento mediante la diferenciación de su servicio.

Fuerzas tecnológicas. Las fuerzas tecnológicas y científicas según D'Alessio (2015). “Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, las cuales originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución” (p. 116). Para realizar el análisis del impacto de las fuerzas tecnológicas usaremos las siguientes variables: (a) uso de tecnologías de la información, (b) uso de internet y (c) mejoras e innovaciones tecnológicas.

El uso de las tecnologías de la información. En el Perú a finales del 2017, se incrementó el número de empresas a 82,249; de estas el 94.2 % usaron computadoras, 92.6% usaron internet en sus labores, el 18.9 % usaron intranet, 15.4 % asistente digital personal y *tablet* y el 8.3 % usaron extranet, el 93.3% de las empresas usaron telefonía móvil y el 89.7% utilizaron telefonía fija (INEI, 2020).

El uso del internet. En las empresas peruanas el consumo de internet en el año 2017 fue de 92.6 % y las empresas que no usan internet fue 7.4%. Se identificó que las empresas utilizan el internet mayormente para la comunicación (email - chat) en un 59.2%, búsqueda de productos y servicios 49.1%, operaciones de banca electrónica el 41.3%, búsquedas de información 35.5%, para ofrecer servicio a sus clientes 27.5%, búsquedas sobre organismos gubernamentales 29.5%, búsqueda de información de investigación y desarrollo el 19.7%, utilizó en publicidad 16.7% y promocionar sus productos y servicios por redes sociales el 12.4% (INEI, 2020).

Bajo la coyuntura actual del COVID-19, según el estudio realizado por Datum (2020), indicó que el uso de las redes sociales se incrementó en 4% en la cuarentena,

también aumentó el uso del #hashtag en 4% y creció la comunicación en 1%. Asimismo, en la cuarentena el porcentaje de visitas a los sitios *web* y *Apps* según la categoría compras por *delivery* en general ha bajado en 1% por lo que se ha priorizado la compra de artículos de primera necesidad. En el caso de las visitas por teletrabajo ha crecido en 2% en los NSE A y B, siendo las plataformas más usadas Skype, Zoom y Wetransfer.

Mejoras e innovaciones tecnológicas. La tendencia de los fabricantes de lavadoras industriales según la publicación de Proveedores Hosteltur (2018), detallan que en sus políticas de investigación y desarrollo buscan la reducción del consumo de agua, energía y productos químicos optimizando la calidad del servicio, con la finalidad de ser más rentables para los clientes, por otro lado el desarrollo de secadoras que no transmiten el calor al exterior, permiten el ahorro de energía creando a su vez un ambiente laboral propicio para los empleados de las lavanderías.

En conclusión, el desarrollo de la tecnología ayuda a las empresas a ser más eficientes e innovadoras, lo que les permite desarrollar nuevas estrategias con la finalidad de ayudar a conseguir los objetivos de las empresas generando mayor rentabilidad, satisfaciendo a los clientes finales con un servicio de calidad estando a la vanguardia con las tendencias de este siglo.

En medio de la pandemia mundial del Covid-19 la tecnología se ha convertido en un aliado estratégico para ayudar en la continuidad de los negocios, ofreciendo nuevas formas y oportunidades para llegar a sus clientes; por ello es necesario que Super Sec se adapte a las necesidades de los usuarios y proponga mejoras con la finalidad de continuar el servicio.

Fuerzas ecológicas y ambientales. En esta fuerza la variable a desarrollar sería (a) protección del medio ambiente (D'Alessio, 2015).

Protección del medio ambiente. El lavado doméstico implica un alto consumo de energía, agua, uso de detergentes y suavizantes compuestos de ingredientes de origen petroquímico los cuales contaminan los recursos hídricos, mientras que las lavanderías generan un menor impacto en el medio ambiente, dado el uso de lavadoras industriales las cuales son más eficientes en agua, electricidad, por la cantidad de lavado y porque utiliza los insumos biodegradables tales como el hidrocarbano en cantidades adecuadas (García & Capuz, 2015).

Según la encuesta realizada por Deloitte (2019), el 48% de los *millennials* está interesado en el impacto positivo en la comunidad y en la sociedad alineándose a la nueva tendencia de consumidores a nivel global. Según el estudio que realizó GlobalWebindex en Reino Unido y América, el 61% de los *millennials*, seguidos por el 55% de la generación X, el 46% de los *baby boomers* estarían dispuestos a pagar más por productos eco amigables o sostenibles (GlobalWebindex, 2018).

Según el estudio elaborado por Sinergia Latam, en el Perú, el 62% de los limeños dejaría de comprar una marca que no sea socialmente responsable (Gestión, 2019). Además, ante la pregunta sobre qué acciones considera usted que deberían practicar las empresas para ser socialmente responsable, la respuesta de “No dañar a la naturaleza, no contaminar”. Obtuvo un 63.72% (Gestión, 2019).

En resumen, los clientes valoran cada vez más las empresas que tienen una gestión ecológica, por lo que ello significa una oportunidad de Super Sec en posicionarse como una empresa responsable del medio ambiente.

2.1.2 Las cinco fuerzas de Porter

Dentro de la evaluación se realizó el análisis de la industria de lavandería en base a las cinco fuerzas de Porter. El autor explica que esta herramienta permite, de manera holística, observar cualquier industria y entender la estructura subyacente que determina su

rentabilidad y nivel de competencia. Estas cinco fuerzas permiten determinar qué es lo que realmente genera rentabilidad a la industria, estos cinco factores son: (a) poder de negociación con los proveedores, (b) poder de negociación con los clientes, (c) rivalidad de los competidores, (d) amenaza de los sucedáneos y, (e) nuevos entrantes. Una vez determinado cómo afectan estos cinco factores a la empresa se podrá establecer un plan de acción para hacerle frente (Porter, 2008).

Poder de negociación de los proveedores. Porter (2008) señala que los proveedores pueden ejercer control e influir en la empresa mediante el aumento de precios y modificación de la calidad de los insumos. Para determinar el poder de los proveedores en el sector estudiado, se revisarán las siguientes variables: (a) cantidad de proveedores, (b) disposición de insumos sustitutos por parte de los proveedores.

Cantidad de proveedores. En la actualidad Super Sec cuenta con un gran portafolio de proveedores nacionales y extranjeros, los cuales se encargan de abastecer de diferentes insumos como: detergentes, blanqueadores, removedores de manchas, desengrasantes, suavizantes, jabones, ganchos, bolsas, entre otros. Estos insumos son de fácil adquisición y es posible encontrarlos en el mercado con diversos proveedores, aunque podrían variar en calidad y precio. Esta condición reduce el poder que ejercen los proveedores de insumos sobre Super Sec.

Disposición de insumos sustitutos por parte de los proveedores. Super Sec utiliza diversos tipos de insumos para realizar el tratamiento a las prendas, por lo que, debido al auge en el rubro de las lavanderías a nivel nacional e internacional, así como la baja diferenciación que presentan estos insumos, la adquisición tanto en el mercado local como en el extranjero no presenta complicación. En la actualidad, Super Sec importa grandes volúmenes de detergentes y ganchos; por otro lado, los insumos de lavado en seco son adquiridos en el mercado local a diversos proveedores. Por tal motivo, los proveedores no

ejercen poder de negociación mediante los insumos ya que existen gran cantidad de sustitutos tanto en el mercado local como en el extranjero.

Poder de negociación de los clientes. Según Porter (2008), los clientes son poderosos cuando tienen influencia en la negociación, exigiendo a las empresas conseguir productos de mayor calidad y precios más bajos. Para determinar el poder de negociación de los clientes en el sector de la industria de lavado se revisarán las siguientes variables: (a) ticket promedio de consumo de los clientes de Super Sec, (b) grado de influencia que posee el cliente de Super Sec.

Ticket promedio de consumo de los clientes de Super Sec. El ticket promedio de consumo es S/150.00 mensuales. Dentro de la cartera de clientes, Super Sec atiende principalmente a personas naturales y ocasionalmente a empresas. Este consumo promedio regular no les permite a los clientes tener un poder de negociación con la empresa, sin embargo, con la intención de aumentar la recompra Super Sec aplica eventualmente ofertas y promociones.

Grado de influencia que posee el cliente de Super Sec. Dentro de los clientes que posee, existe un porcentaje de personas naturales que ejercen una influencia sobre el comportamiento de grupo de personas o sobre su opinión (*influencer*, reconocidos diseñadores, figuras públicas, etc.). Estos clientes ejercen una presión tácita en Super Sec por el poder de referencia que tienen, los cuales se ven beneficiados con descuentos, tiempos de entrega y vales de consumo, incluso lavados sin costo alguno.

Rivalidad de los competidores. La rivalidad de los competidores refleja la intensidad del enfrentamiento en la categoría, una rivalidad alta en las mismas dimensiones tiene una gran influencia en la rentabilidad. Según Porter (2008), el grado de rivalidad depende de dos factores: la intensidad con la que las empresas compiten y la base sobre la que están compitiendo. Así mismo, la intensidad puede ser medida por las siguientes

variables: (a) número de competidores, (b) atributos de los principales competidores, (c) el ritmo de crecimiento de la industria.

Número de competidores. Por un lado, en Lima Metropolitana existe una diversa oferta conformada por pequeñas lavanderías independientes en urbanizaciones y barrios, así como de importantes cadenas distribuidas en varios distritos. Mientras que las primeras atienden a una demanda de lavado de prendas al peso, e incluso en ciertos casos derivan el lavado a las grandes cadenas, son en su totalidad consideradas como una competencia indirecta y se caracterizan por aprovechar el máximo de su capacidad instalada por lo cual recurren a los descuentos y promociones.

Sin embargo, en la categoría de servicios de lavanderías orientadas a atender a los NSE A y B, segmento en el que opera Super Sec existe también una importante competencia. Además, si se considera la ubicación de las actuales tiendas, principalmente en los distritos de mayor poder adquisitivo como La Molina, Surco, San Borja, Miraflores y San Isidro, el tipo de servicio que se ofrece así como el costo promedio de dichos servicios se considera como competidores directos a las siguientes cadenas: (a) Martinizing, (b) Pressto, (c) Clean & Clean, (d) Aki y (e) por el modelo de negocio disruptivo a Mr. Jeff.

Principales atributos de los competidores directos. Luego de definir a los principales competidores, se realizó la valoración de los atributos de estos, considerando para ello las 7 P's del marketing definidas por Kotler (2012), como: (a) precio, (b) producto, (c) promoción, (d) plaza, (e) personal, (f) presencia y (g) procesos. Es preciso indicar que el levantamiento de información se realizó mediante un cliente incógnito, el cual formuló una cantidad de preguntas estandarizadas, validadas por el gerente general, a las áreas de atención de clientes a cada una de las cinco empresas de la competencia directa. Por tal motivo, y considerando un criterio homogéneo para la evaluación de cada una de las cadenas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1

Análisis de la Competencia

	Martinizing			Pressto			Clean &Clean			Aki			Mr. Jeff		
	Peso	Valor	Ponderación	Peso	Valor	Ponderación	Peso	Valor	Ponderación	Peso	Valor	Ponderación	Peso	Valor	Ponderación
Precio	0.05	4	0.20	0.05	4	0.20	0.05	4	0.20	0.05	4	0.20	0.05	2	0.10
Producto	0.05	4	0.20	0.05	4	0.20	0.05	4	0.20	0.05	4	0.20	0.05	3	0.15
Promoción	0.20	3	0.60	0.20	4	0.80	0.20	1	0.20	0.20	2	0.40	0.20	3	0.60
Plaza	0.35	4	1.40	0.35	1	0.35	0.35	2	0.70	0.35	2	0.70	0.35	4	1.40
Personal (Servicio)	0.10	2	0.20	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30
Presencia	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30
Proceso	0.15	3	0.45	0.15	2	0.30	0.15	4	0.60	0.15	2	0.30	0.15	3	0.45
Peso Total	1.00			1.00			1.00			1.00			1.00		
Total			3.35			2.45			2.50			2.40			3.30
Principal atributo	Plaza			Promoción			Tecnología			Atención			Proceso		

Dado que en los atributos precio, producto y presencia todas las cadenas manejan estándares similares se les considera la misma calificación, por lo que se evalúa promoción, plaza, personal, procesos.

Con los resultados obtenidos se determinó que el principal competidor para Super Sec es Martinizing, el cual tiene una calificación de 3.35 siendo su principal atributo diferenciador el número de locales (plaza) lo que le permite tener una mayor presencia en el mercado de lavanderías en diversos distritos. El segundo competidor en importancia es Mr. Jeff, con una calificación de 3.3 siendo su principal atributo el proceso innovador como una nueva propuesta de valor disruptiva en el mercado de lavanderías, el cual genera una mejor interacción y experiencia con su cliente. En tercer lugar, de importancia se encuentra lavanderías Clean & Clean con una calificación de 2.5 siendo su principal atributo el nivel de tecnología que emplea lo cual le permite ofrecer como una de sus propuestas de valor la entrega de las prendas en un rango de dos horas, siendo la única propuesta en la categoría. En cuarto lugar, se encuentra lavandería Pressto el cual obtuvo una puntuación de 2.45 siendo su principal atributo el número de promociones con los que atiende a sus clientes, estas ofertas pasan por descuentos por prendas, número de prendas sin costo etc. En último lugar se encuentra Aki con una calificación de 2.4 siendo su principal atributo la atención al público, sin embargo, no presenta una diferenciación significativa.

Estos resultados concuerdan con lo explicado por el gerente general de Super Sec, al momento de realizarle la consulta sobre cuál era su principal competidor y cuáles consideraba él eran los principales atributos asociados a la competencia.

El ritmo de crecimiento de la industria. El negocio de la lavandería en Perú está experimentando un crecimiento constante en los últimos años, principalmente por cuatro factores: (a) el incremento de concentración de viviendas del tipo departamento, (b) un crecimiento del PBI per cápita y (c) el incremento de importación de prendas. Si bien estos

factores han influido en la creación de lavanderías independientes, también se ha logrado despertar el interés de participación de nuevas cadenas de lavado *premium* de prendas de vestir como fue el caso de empresas como Clean & Clean o Super Sec en los últimos años, las cuales compitan en el mismo segmento.

El incremento de proyectos inmobiliarios del tipo de departamentos en los distritos de Lima Moderna y Lima Top ha logrado que se incrementen las poblaciones de estos distritos, considerando que a más departamento se incrementa el número de “nuevos vecinos”, exista como consecuencia una mayor demanda por servicios como el de lavandería (El Comercio, 2020).

Finalmente, el último factor importante a considerar es que la industria del vestido y ropa en general ha venido experimentando la llegada de nuevas tiendas de marcas extranjeras y de alto valor. En la última década, Lima Metropolitana ha sido testigo de la inauguración de diversas tiendas como Emporio Armani, Carolina Herrera, Dolce & Gabbana, Versace, Chanel, Joaquim Miro, Boggi Milano entre otras marcas exclusivas durante los últimos años que ratifican que el nivel de adquisición de prendas de alto valor se ha incrementado (PerúRetail, 2019).

La suma de todos estos factores evidencia que existe una real demanda de servicios de lavado y limpieza de alto valor, y que la nueva meta de ventas anuales de aproximadamente 4.5 millones de soles no debiera ser lejana ni imposible de alcanzar si es que tiene un plan comercial sostenible, en una gestión adecuada de procesos y la consolidación de una experiencia única de servicio para sus clientes.

Amenaza de los sucedáneos. Para Porter (2008) los productos sucedáneos realizan una función similar o idéntica, pero con diferentes medios, el autor indica que estos productos sucedáneos limitan el potencial de los beneficios que existen en un sector.

Productos sustitutos. Dentro de la industria de las lavanderías, y para los efectos de esta investigación, se puede considerar como un producto sustituto de Super Sec a todas las lavanderías que directamente no atiendan ropa de alto valor pero que tienen la capacidad instalada para poder realizar este servicio apoyándose de diversos medios, aunque sin poder garantizar la calidad de lavado que tienen las principales cadenas de lavanderías.

Dado que estos sustitutos en mucho de los casos no cuentan con el *know how* de cómo atender este tipo de prendas, tampoco cuentan con los productos necesarios que garanticen la calidad del servicio final, y tratándose de prendas de alto valor que requieren un tratamiento especial, existe el riesgo de reclamos por parte de los dueños en caso no se cumpla con las expectativas. Por tal motivo, no se considera a este tipo de lavanderías como sucedáneos para el servicio de lavado de prendas de alto valor; sin embargo, si para el lavado de prendas comunes.

Nuevos entrantes. Porter (2008) mencionó que una alta amenaza de nuevos participantes ocasiona que al aumentar demasiado los beneficios en el sector atrae a nuevos competidores, especialmente a aquellos que se están diversificando en otros mercados y tengan capacidades que permiten perturbar a la competencia. Para el autor, la amenaza de los nuevos competidores está en relación por las siguientes barreras de entrada (a) economía de escala por el lado de la oferta y (b) requisitos del capital.

Economía de escala por el lado de la oferta. En el sector de lavanderías es necesario atender un gran volumen de prendas y tener la capacidad instalada para reducir el costo por unidades atendidas (ganancias por rotación), contar con máquinas de lavado especializadas y de gran volumen de carga y, además, contar con el sistema de rutas de recepción de prendas y de entrega para lo cual es necesarios contar con las unidades de transporte necesarias para tal fin. Super Sec cuenta con nueve puntos de acopio de prendas ubicados seis en la molina, dos en San Isidro y uno en Surco.

Mientras que su competidor directo es Martinizing, el cual cuenta con una cantidad de tiendas que supera en poco menos del doble de puntos de acopio de Super Sec, podemos inferir que su capacidad instalada es muy superior.

Requisitos de capital. Al momento de iniciar sus operaciones las grandes cadenas de lavanderías como Martinizing, Clean & Clean, Pressto y Super Sec, requieren de una importante inversión inicial en máquinas, una planta con las dimensiones adecuadas en donde instalar los equipos y encontrar el personal idóneo para desarrollar el trabajo de lavandería. A ello sumar los diversos puntos de acopios los cuales deben ser ubicados en diversos distritos de manera estratégica. Por tal motivo, se puede entender que la posibilidad de ingreso de nuevos competidores en el sector de lavanderías es bajo dado que las barreras de entrada son altas debido a los costos totales de inversión, tanto otros costos del desarrollo de marca, implementación de la distribución necesaria para el reparto, entre otros.

2.1.3 Oportunidades y amenazas

Oportunidades. El siguiente es el listado de las oportunidades detectadas: (a) incremento de la demanda del servicio de lavandería debido a un aumento poblacional en los distritos de Lima Top y Moderna; (b) el estilo de vida de las personas que pertenecen al NSE A y B, las cuales cuidan su imagen vistiendo ropa *premium* de alto valor, prefieren encargar el lavado de éstas a cadenas especializadas que garanticen el cuidado de sus prendas. (c) las nuevas generaciones, en especial los *millenials*, demuestran tener una mayor conciencia sobre el impacto positivo que los productos, bienes y servicios tienen en la sociedad y el entorno, por tal motivo es una gran oportunidad para la empresa ya que ofrece una propuesta eco amigable que le significarán ventas sostenible en el tiempo; (d) ya sea por el incremento de importaciones de prendas de vestir o por la apertura de tiendas extranjeras *premium* en Lima Metropolitana, existe una propensión a que se incremente la

demanda de lavado de este tipo de prendas, por lo que Super Sec tiene la oportunidad de adquirir nuevos clientes o incrementar su ticket promedio con los actuales; (e) alrededor de un 50% de personas del NSE A y B ocupan trabajos dependientes, que requieren una alta cantidad de horas promedio al día ocupadas dentro de sus centros de labores, motivo por el cual tercerizan servicios domésticos como el lavado de ropa y están en la búsqueda de una propuesta que les resulte conveniente, oportunidad con la cual Super Sec puede beneficiarse por ser el segmento económico; (f) en la actual coyuntura Covid-19, debido al gran riesgo de contagio del virus, los protocolos de sanidad creados por el MINSA recomiendan que las personas que salen a trabajar o interactúan en lugares asediados deben llegar a casa a lavar y desinfectar la ropa usada, por lo que de ahora en adelante van a necesitar lavar la ropa con mayor frecuencia.

Amenazas. El siguiente es el listado de las amenazas detectadas: (a) las lavanderías independiente o cadenas menores que ofrecen servicios de lavado en seco y al agua podrían considerarse competencia indirecta, dado que nuestro segmento podría recurrir a su uso dada la conveniencia de la proximidad, siempre y cuando no se ponga en riesgo sus prendas o no se requiere de un tratamiento especializado o muy complejo; (b) el ingreso de competidores (grandes cadenas) al mercado con nuevos procesos y tecnología de última generación que les permita ser más rentable y eficiente en el proceso de lavado, además de poseer un plan o un contrato de renovación de máquinas para sus plantas; (c) Actualmente, existe una amenaza que está representada por aquellos competidores que hacen uso de plataformas y otros medios digitales, mientras que Super Sec aún no ha considerado el real potencial que significa adaptarse a esta nueva tendencia digital de consumo, desatendiendo así a potenciales clientes.

2.2 Análisis Interno - AMOHFIT

Luego de varias visitas a las oficinas y a la planta de lavado de Super Sec se conoció las instalaciones y los procesos que allí se realizan; así mismo, se logró llevar a cabo varias entrevistas con el gerente general y sus colaboradores en las diversas áreas productivas. De este modo, se ha podido conocer sus principales fortalezas y debilidades que posee como empresa.

2.2.1 Administración

Para D'Alessio (2015), conocer el modelo de gestión servirá para entender la situación gerencial que tiene y qué aspectos pueden mejorarse o corregirse para establecer los lineamientos estratégicos y plantear los objetivos más convenientes para la empresa que ayuden a generar mayor productividad.

El reto de la nueva gestión. Hace cinco años Martín Muñoz, gerente general y dueño del 38% de las acciones de la empresa inició este negocio en sociedad con un socio ecuatoriano. Martín cuenta con amplia experiencia gerenciando equipos comerciales en importantes empresas de diversos sectores industriales.

En el 2015 Martín asume el control de la empresa enfocando su gestión en atender prioritariamente tres aspectos: (a) económico, (b) operativo y (c) comercial.

Aspecto económico. Inició su gestión asumiendo deudas pendientes de diversas instituciones como Sunat, proveedores, y bancos, por tal motivo inició un proceso de refinanciamiento de las obligaciones pendientes a dichas instituciones, logrando en un periodo de un año y medio cancelarlas, aproximadamente. Por un lado, evitar que la entidad estatal lo sancione y, por otro lado, evitar que los proveedores limiten el abastecimiento de insumos poniendo en riesgo la continuidad de las funciones de la empresa.

Aspecto operativo. En este se realizó diversas operaciones con el objetivo de mejorar el proceso de lavado con el que operaba para así optimizar los tiempos de entrega,

así como capacitar a nuevo personal. Es importante precisar que parte de personal se fue por falta de pago durante la gestión anterior, por lo que el reto consistió en retener a la mayor parte de los antiguos trabajadores que estuviesen en puestos clave, de modo que el personal que permaneció ayude a que la curva de aprendizaje con los nuevos empleados sea en un menor tiempo.

Aspecto comercial. Desde el inicio de la gestión de Martín Muñoz, la estrategia fue rescindir contratos que tenía con entidades cuyos acuerdos comerciales no resultaban rentables para la empresa, por otro lado, también eliminó servicios de tercerización de lavado a cadenas menores. Como parte de la experiencia comercial del actual gerente general, y teniendo en cuenta la capacidad instalada en la planta de La Molina se desarrolló una estrategia comercial basada en la apertura de más tiendas de acopio en varios puntos del distrito.

Además de este distrito, se han aperturado nuevas tiendas en Surco, San Isidro y se está evaluando próximas aperturas en distritos como San Borja con el fin de expandirse geográficamente. Por tanto, podemos concluir que para Super Sec el objetivo principal de su actual estrategia comercial es aperturar la mayor cantidad de canales para acopiar ropa, ello le permitirá a Super Sec incrementar su volumen de lavado, más aún si disponen de una capacidad ociosa del 45%, con lo cual ayudaría a diluir sus costos fijos.

Gestión. En la actualidad, la gestión que ejerce el gerente general está orientada a satisfacer a los usuarios del servicio de lavado. Sin embargo, si bien el objetivo está claramente definido y hacen los esfuerzos para alcanzar ello no se aprecia que la gestión esté orientada a la estandarización. No poseen un plan de mejora continua, ni control de procesos ni la búsqueda de la optimización de costos en las diversas etapas de lavado. Por tal motivo, pone en riesgo alcanzar, y sobre todo mantener, altos estándares de servicio, más aún cuando tiene planes comerciales de expandirse en el corto plazo. Similar situación

se puede apreciar en la gestión de clientes, donde no se ha sido ni eficiente ni rentable con las relaciones comerciales existentes, e incluso, se ha perdido parte de la cartera de clientes cuando se llevó a cabo alguna rotación del personal de ventas.

Finalmente, a manera de conclusión, se observa que la gerencia general ha demostrado un importante dinamismo en el área comercial con la finalidad de generar más ingresos mediante el incremento de su presencia física. No obstante, es necesario señalar que al priorizar su gestión comercial descuida la gestión de los procesos operativos y logísticos, encargando estas funciones al personal que realiza la tarea, ya sea en el área de lavado o del *delivery*.

Dirección. Super Sec carece de una estructura formal en la cual se delega responsabilidades y funciones estratégicas dentro de la empresa. Actualmente, la totalidad de responsabilidades recaen únicamente en el gerente general, lo cual conlleva a limitar la eficiencia de los procesos y el riesgo de la continuidad del negocio al concentrar todas las decisiones en una sola persona.

Sin embargo, es importante señalar que el Sr. Bernardo Dávalos, accionista mayoritario de origen ecuatoriano, tiene un plan de visitas con el fin asesorar y controlar la rentabilidad de su inversión.

2.2.2 Marketing

El marketing aporta, en palabras de Kotler (2012), a cualquier proyecto con los lineamientos estratégicos necesarios para hacer sustentable y alcanzable los objetivos empresariales, pero ya no ofreciendo productos a ciegas sino escuchando a sus clientes y adaptando propuestas que satisfagan sus necesidades. Valiéndonos de estos principios, así como la formación y experiencia en el área comercial que posee el gerente general quién es el responsable de establecer el plan comercial y de marketing anual, es este uno de los pilares más sólidos de la empresa.

Posicionamiento de marca. Si bien la marca Super Sec ha tenido importante crecimiento comercial, la gerencia general no ha gestionado algún plan de posicionamiento de marca y sólo se ha basado en incrementar el ticket promedio de sus clientes. El objetivo de posicionar y fidelizar la marca en la mente del consumidor, bajo el criterio del gerente general, se dará únicamente brindando la mejor experiencia de servicio y logrando mayor presencia con las tiendas y no con una inversión de posicionamiento ya que representa un costo que no ha evaluado asumir en esta etapa de la empresa.

Carencia de un área de marketing. En la actualidad, la empresa no cuenta con un departamento de marketing ni una persona asignada, aun cuando está en la búsqueda de incrementar sus ventas y participación de mercado. A marzo del 2020 carece de un supervisor de ventas puesto que el último renunció el año pasado. Según indica el gerente general, la persona bajo ese cargo tenía tres funciones principales: (a) analizar el mercado para encontrar oportunidades que incrementen la cartera de clientes, así como identificar potenciales amenazas en la categoría, (b) capacitar al personal de atención al cliente en cada una de las tiendas para cumplir funciones comerciales de captación de nuevos clientes.

Analizando a Super Sec bajo las 7 p's. A continuación, y tal como lo señala Kotler (2012) cuando señala sobre la importancia que tienen las llamadas 7 P's del marketing de servicios para la adecuada gestión y planeamiento con el fin de fidelizar a los clientes en el largo plazo, procederemos a analizar bajo estas siete aristas a Super Sec y así evaluar su actual situación.

Producto. Desde sus inicios, Super Sec es una empresa dedica a ofrecer servicios de lavado de prendas de alto valor, ya sea al seco y de forma tradicional, prendas que requiere innovadores y modernos procesos de tratamiento con el objetivo de remover manchas y suciedad, pero garantizando el cuidado de estas.

Plaza. En el caso de empresas prestadoras de servicios, Kotler (2012) nos señala que el medio de cómo la empresa traslada u ofrecen sus servicios es parte crucial de la propuesta de valor siempre y cuando se logren satisfacer las necesidades de los clientes logrando una relación a largo plazo.

Actualmente, además de las nueve tiendas ubicadas estratégicamente busca gestionar una nueva modalidad para seguir incrementando sus ventas. Para ello, tiene dos principales ideas, por una parte, tratará de apostar en franquiciar la marca ya que el gerente general considera que es la forma más segura para afianzarse en el mercado local.

Por otra parte, y en caso no lograra colocar franquicias seguiría con la estrategia anterior, buscando financiar la apertura de nuevas tiendas, logrando de este modo estar más cerca de sus potenciales clientes.

Precio. Para Kotler (2012), esta variable es una de las principales consideraciones que se tiene en una estrategia de lanzamiento de producto o servicio, siendo determinante al momento de establecer una estrategia comercial. En el caso de Super Sec, debido a que su propuesta de valor es la de ofrecer un servicio Premium de lavado para prendas de alto valor, la expectativa percibida por el cliente debe ser mayor al precio pagado, ofreciendo garantía en su servicio, como, por ejemplo, la reposición o compostura de prendas en caso ésta se haya dañado.

Es importante precisar que el servicio orientado a atender la demanda cuente con precios competitivos con respecto a su competencia directa ya que Super Sec no es la única cadena de lavado que brinde este servicio al NSE A y B.

De esta manera, se puede apreciar que existe una alta relación costo/beneficio en el servicio que perciben los clientes.

Promoción. Dentro de la variable marketing, y en palabras de Kotler (2012), la estrategia para promocionar la marca es responsable de generar interés en los potenciales

clientes, informar de las características principales del producto y buscar mediante la persuasión llevar a la acción de compra. Este campo de acción del marketing recurre a seis principales herramientas que puede ayudar a generar ingresos para una empresa: (a) publicidad, (b) promoción de ventas, (c) eventos, (d) marketing directo, (e) ventas personales y (f) relaciones públicas.

En el caso de Super Sec, sólo recurre a dos de estas seis herramientas, aunque de forma desproporcionada; mientras que si invierte recursos en capacitar y formar una fuerza de ventas mediante el personal que atiende en las diversas tiendas de la empresa, su inversión en publicidad es mínima ya que no aprovecha del impacto potencial que podría tener mediante redes sociales para generar interés y venta de su servicio de lavado. El resto de las herramientas no están consideradas como potenciales formas de coadyuvar a generar más ingresos.

Personas. Para toda empresa es muy importante el trabajo de equipo y es por ello que, en palabras de Robbins (2013), desarrollar y fortalecer la cultura permite que las áreas trabajen sinérgicamente para alcanzar los objetivos por áreas y de la empresa. Actualmente, Super Sec manifiesta un gran problema de alta rotación que en mayor magnitud se da en el área de atención al cliente.

Ello ha generado complicaciones puesto que se invierte tiempo y recursos en la capacitación de nuevo personal, ésta curva de aprendizaje origina una desaceleración en el proceso productivo aumentando los costos y poniendo en riesgo la entrega de las prendas lavadas.

De manera empírica, el gerente general busca mejorar el clima laboral mediante reuniones de camaradería con todo su personal a fin de aumentar la motivación en ellos. Finalmente, falta realizar por parte de la gerencia general un procedimiento de

identificación de los roles, personalidad y madurez que posee cada colaborador en la dinámica del grupo de trabajo y así aprovechar el potencial que tiene cada colaborador.

Evidencia física. Otro aspecto importante del marketing de servicios lo representa la evidencia física del mismo, y teniendo en consideración el caso de Super Sec, se puede observar que existe por lo menos tres momentos en los cuales la empresa puede comunicarse con sus clientes, ya sea de modo verbal y no verbal lo cual sumaría a incrementar la percepción que se tiene de la marca.

Por un lado, se hablará de las situaciones donde haya una comunicación no verbal entre la empresa y el cliente como es el caso del espacio físico de las tiendas, donde hay que considerar la limpieza, iluminación del ambiente o algunas comodidades para los clientes. En el caso de Super Sec se ha evidenciado que existen aspectos de mejora en la limpieza como el sillón en la zona de espera. Incluso, la planta está ubicado al lado de una veterinaria la cual usa colores semejantes y genera una disociación con la imagen de limpieza que desea transmitir.

Por otro lado, en lo que respecta a la vestimenta del personal de ventas o recepción, se busca que ésta refuerce el posicionamiento que la empresa busca transmitir a sus clientes: ser impecables, por lo que considerando la empresa tiene el *slogan* de “impecable”, deberían siempre estar limpias y uniformadas. Así mismo, el personal de reparto también debe estar alineado al posicionamiento que se busca, el cual debe manifestarse en el trato de dicho personal, estar adecuadamente uniformado y la movilidad tenga una presencia visual que permita asociar y recordar la marca. Los aspectos antes mencionados demuestran que el aspecto de la presencia física no ha sido tomado muy en cuenta y requiere una mayor atención por parte de la gestión actual.

Finalmente, será necesario gestionar diversos aspectos que en conjunto se comunicarán de forma no verbal con los clientes para reforzar un servicio de calidad como:

(a) seguridad mediante un circuito cerrado de cámaras, (b) transparencia en las transacciones económicas por los servicios de lavado, y finalmente (c) tener en cuenta los aspectos culturales siendo respetuosos de las leyes, costumbres y aceptando la diversidad social.

Procesos. En el siguiente acápite, se describe con detalle las operaciones y procesos que se realizan en Super Sec y la relevancia en la propuesta de valor.

2.2.3 Operación

Las operaciones de Super Sec están enfocadas en lograr una sinergia interna de todas las etapas que conforman los procesos de lavado o limpieza de prendas, de modo que como resultado de dicha sinergia se brinde a los clientes una experiencia de servicio “impecable”. Se tiene en cuenta que para Super Sec la palabra impecable tiene un significado más allá del literal puesto que implica una cálida atención al coordinar el servicio, cumplir con puntualidad la fecha de entrega, así como garantizar el cuidado y limpieza de la prenda dejada para lavar, todo ello bajo una política de eficiencia y eficacia de todos los recursos que posee la empresa.

En resumen, para Super Sec las operaciones son la razón de la empresa dado que una correcta ejecución de los procesos permitirá sostener la propuesta de valor y experiencia de compra que la empresa y el marketing prometen a sus clientes y generan ingresos para que tanto los colaboradores y los accionistas tengan una retribución económica por su esfuerzo. A continuación, se abordará tres aspectos que permitirán entender cómo es que funcionan las operaciones en Super Sec: (a) supervisión de procesos, (b) proceso de lavado y (c) oportunidades de mejora.

Supervisión de procesos. Otro aspecto importante para considerar es que, desde un inicio, el modelo de gestión de los procesos de Super Sec es una adaptación del modelo que Martinizing usó exitosamente en Ecuador. Si bien el gerente general se capacitó de forma

intensiva en todos los procesos y logró quedarse con el personal de gran experiencia en áreas críticas, este tiene varios déficits dado que no tiene la expertiz ni cuenta con herramientas o indicadores para controlar la eficiencia en los procesos tales como logísticos, operativos y recursos humanos, adicionalmente tampoco cuenta con el tiempo suficiente para supervisarlos de modo que le permitan ser más productivo.

Proceso de lavado. Esta se desarrolla en la planta de la empresa Super Sec ubicada en el distrito de La Molina. dicho proceso, cuenta con las siguiente etapas: (a) recepción y revisión del estado de las prendas o artículos a lavar/limpiar, (b) derivar al área de lavado al seco, al agua o limpieza, según sea el caso, (c) llevar a cabo el proceso de lavado o limpieza, (d) control de calidad y hermanado de prendas que ya terminaron el proceso de lavado por clientes y, finalmente, (e) proceder al reparto de las prendas a las sedes o al domicilio, según coordinación previa. Para la identificación de las prendas cuenta con una etiqueta a prueba de agua que le permite que todas sean inventariadas lo cual permite garantizar a sus clientes que estas no se extravíen. Sin embargo, debido a la alta rotación de las chicas de atención, éstas no siempre están preparadas, para la observación e identificación de las prendas que ingresan a la lavandería, por lo cual dificulta el avance del proceso del lavado, dado que si la prenda tiene un desperfecto estas no continúan con el proceso respectivo hasta no ser consultados con el cliente.

Oportunidades de mejora. Las oportunidades que se han podido encontrar en las diferentes etapas de los procesos son numerosas, tiene diferentes grados de complejidad para ser incluidas en la práctica siendo capaces de afectar en diferentes maneras la gestión integral de procesos que tiene actualmente Super Sec.

Actualmente las prendas se identifican mediante una etiqueta, la cual es resistente a todos los procesos del lavado; sin embargo, dado que es manual no brinda mayor información de estas para un mejor control, por lo que se debería de cambiar el modo de

inventariar las prendas ingresadas mediante el uso de código de barras con el cual se lograría la trazabilidad del historial de la prenda en la empresa, alimentando una base de datos y posteriormente brindar relevante información para un mayor control.

Con respecto al proceso, dado que este tiene varios puntos críticos se debería contratar a un responsable que tenga los conocimientos y experiencia en la optimización de procesos productivos y en el manejo de personal para que proponga un plan de mejora continua que se sostenible en el tiempo.

Finalmente, durante el levantamiento de información en las diversas visitas se apreció que el personal laboraba en el área de procesos de lavado bajo condiciones de riesgo debido a que existían conexiones eléctricas mal instaladas y expuestas, zonas de trabajo mojadas, las cuales atentaban con la seguridad de los colaboradores. Esta situación evidencia la necesidad de establecer un plan de capacitación y supervisión a fin de evitar accidentes laborales o ser sancionados por alguna posible fiscalización de las entidades respectivas que implique sanciones económicas u operativas como el cierre de la empresa.

2.2.4 Financiero

Martin Muñoz gerente general de Super Sec, junto con su socio solucionaron los problemas financieros de la empresa alcanzando un margen de utilidad del 16%; sin embargo, en los últimos años se vio un desaceleramiento de ventas. Analizando sus costos se pudo notar que, por un lado, los costos fijos más representativos son la planilla de sueldos y el pago por alquiler de locales, los cuales representan, aproximadamente, un 60% de los costos totales. Por otro lado, los gastos variables más representativos son los insumos directos e indirectos de lavado como detergentes, insumos químicos, energía entre otros, los cuales representan un 40%, aproximadamente de los costos totales. Con toda la información analizada hasta el momento, se pudo ver que los costos fijos eran muy altos y que, al

incrementarse las ventas, estos serían diluidos. Además, ello era factible, ya que cuentan con una capacidad operativa ociosa del 45%.

2.2.5 Recursos humanos

Un aspecto importante para mencionar es que a los colaboradores se les capacita para que sean multitareas, lo cual implica que pueden desarrollarse en las diferentes áreas de los procesos operativos, en función a la demanda que exista y puedan ser más eficientes con el recurso humano. Sin embargo, dentro del proceso operativo existen tareas críticas que deben ser realizadas únicamente por un experto a fin de mantener un alto estándar de ejecución y reducir la existencia de posibles problemas posteriores.

En general, el perfil de los trabajadores del tipo operativo fluctúa entre los 30 y 40 años, con experiencia en diversos oficios y que han encontrado en esta empresa un lugar para seguir especializándose y aprendiendo.

En lo que respecta al personal de ventas, este brinda la atención a los clientes, atienden posibles quejas del servicio y, así mismo, también cumplen funciones comerciales de captación y retención de potenciales consumidores, ventas que les permitirán ganar comisiones por llegar a la meta establecida por la gerencia, aparte de su salario. A pesar de contar con ingresos extras, esta área tiene una alta tasa de rotación, lo cual conlleva a que constantemente se esté entrenando a nuevos elementos y forzar una curva de aprendizaje en corto tiempo, poniendo en riesgo la calidad de atención al cliente y pudiendo afectar la experiencia de servicio que Super Sec busca garantizar.

Tal y como se ha mencionado anteriormente en los acápites sobre las operaciones, se han presentado situaciones que han puesto en riesgo los objetivos planteados por la empresa debido a la falta de una estandarización de los procesos, e indicadores de desempeño. Ocasionado que los empleados sólo lleguen a cumplir las tareas básicas de su

puesto, sin aportar o generar valor alguno al proceso que ejecuta, lo cual evidencia que la empresa no ha logrado que su personal se comprometa con ella y viceversa.

Un aspecto favorable que ayuda a incrementar la motivación es que el gerente general realiza actividades de camaradería como almuerzo en el caso de las mujeres y organiza eventos de fútbol para los varones.

2.2.6 Sistemas de información y tecnología

Con respecto a los sistemas de información Super Sec sólo cuenta con un sistema transaccional integrado que le permite visualizar el registro de las ventas y la facturación de servicios de lavado de las prendas en todas las sedes, mediante una red Wan. Cuentan con una página web y *fanpage* que muestran información básica del servicio que brindan, sin embargo, éstas no están actualizadas, dado que no cuentan con un *community manager*.

Con respecto a las maquinarias industriales, por ser de última generación les permiten ahorrar recursos como agua, energía e insumos evitando el daño al medio ambiente.

2.2.7 Fortalezas y debilidades

En el siguiente punto realizaremos el análisis interno de Super Sec, basándonos en la evaluación de las principales fortalezas y debilidades.

Fortalezas. El siguiente es el listado de las fortalezas detectadas: (a) cuentan con el *know how* en gestión de lavanderías basado en el modelo Super Sec Ecuador, la cual es una empresa exitosa en ese país, en la atención de prendas de alto valor; (b) cuentan con un servicio de entrega y de recojo por *delivery* gratuito; (c) cuenta con personal de experiencia en el rubro de procesos de lavanderías y operarios multitareas; (d) cuenta con una planta que posee una capacidad instalada ociosa del 45%, la cual le permite sostener un plan comercial en crecimiento; (e) el gerente general promueve un clima laboral positivo para que sus empleados se encuentren cómodos y motivados; (f) Super Sec cuenta con la

segunda red de tiendas más importantes en el lavado de prendas con respecto a sus competidores directos que también se dirigen al NSE A y B, luego de Martinizing.

Debilidades. El siguiente es el listado de las debilidades detectadas: (a) Super Sec no ha desarrollado un plan de comunicación y/o publicidad para dar a conocer su marca en el público objetivo que ha establecido; (b) dado que no cuentan con un sistema de información integrado que les permita controlar la trazabilidad operativa de la prenda, stock de insumos y planificar las entregas programadas por *delivery*, no cumplen con el horario de entrega pactado con el cliente; (c) alta rotación de personal, principalmente del área de atención al cliente debido a que no contratan a personas que presente el perfil indicado para el puesto además de no contar con una estructura adecuada del puesto; (d) no existe una planificación territorial de ventas, ni se ha establecido reglas comerciales claras que eviten la canibalización de cliente entre las tiendas; (e) no cuenta con un plan estandarizado de capacitación al nuevo personal, que evite una curva de aprendizaje prolongada. Así mismo no cuenta con programas periódicos de capacitación a su personal en seguridad y salud ocupacional, además no cuentan con los conocimientos básicos de seguridad mínima; (f) Super Sec descuida ciertos criterios que son parte de la evidencia física, que busca transmitir la empresa, las cuales no son coherente con el posicionamiento que la empresa busca desarrollar; (g) la empresa no cuenta con una persona responsable de la dirección que reemplace al gerente general en caso éste falte, dado que no ha formado competencias en su personal que le permita asumir nuevas responsabilidades sobre la gestión de la empresa; (h) los operarios no cuentan con los implementos básicos de seguridad, como botas, guantes, entre otros. Así mismo, en la planta no se evidencian que existan protocolos y señalización de seguridad; (i) no cuentan con un plan de marketing digital el cual permitiría prospectar clientes, generar compromisos con los clientes actuales, y darle valor a la marca a través de la generación de contenidos dentro de las redes sociales y *fanpage* de Super Sec; (j) falta

implementar un sistema de gestión operativa enfocada en estandarización de los procesos, además de no contar con indicadores de gestión que le permitan medir el desempeño e identificar los puntos de mejora para poder tomar acciones correctivas; (k) no cuentan con manuales escritos de los procesos claves de la empresa; (l) no cuentan con una planificación de rutas que le permita optimizar las entregas, incumpliendo con las fechas pactadas con el cliente sobre todo en tiempos de alta demanda.

Tabla 2

Matriz FODA de Super Sec Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
1 Cuentan con el <i>know how</i> en gestión de lavanderías basado en el modelo Super Sec Ecuador, la cual es una empresa exitosa en ese país.	1 Super Sec no ha desarrollado un plan integral de comunicación con el fin de posicionar su marca en el público objetivo, plan que debe alinear todas las acciones, desde la publicidad hasta la evidencia física, y comunicarlas como una sola unidad y guardando coherencia.
2 Cuentan con un servicio de entrega y de recojo por <i>delivery</i> gratuito.	2 Dado que no cuentan con un sistema de información integrado que les permita controlar la trazabilidad operativa de la prenda, no cumplen con el horario de entrega pactado con el cliente.
3 Cuenta con personal de experiencia en el de proceso de lavanderías y operarios multitareas.	3 Alta rotación de personal, debido a que no contratan a personas que presente el perfil indicado para el puesto además de no contar con una estructura adecuada.
4 Cuenta con una planta que posee una capacidad instalada ociosa del 45%, la cual le permite sostener un plan comercial en crecimiento.	4 No cuenta con un plan estandarizado de capacitación al nuevo personal, que evite una curva de aprendizaje prolongada.
5 El gerente general promueve un clima laboral positivo para que sus empleados se encuentren cómodos y motivados.	5 No tienen programas periódicos de capacitación a su personal en seguridad y salud ocupacional.
6 Super Sec cuenta con la segunda red de tiendas más importantes en el lavado de prendas con respecto a sus competidores directos que también se dirigen al NSE A y B, luego de Martinizing.	6 Super Sec descuida ciertos criterios que son parte de la evidencia física, que busca transmitir la empresa, las cuales no son coherente con el posicionamiento que la empresa busca desarrollar
	7 No cuenta con una persona responsable de la dirección dado que no han formado competencias en su personal que le permita asumir nuevas responsabilidades sobre la gestión de la empresa
	8 Los operarios no cuentan con los implementos básicos de seguridad, en la planta no se evidencian que existan protocolos y señalización de seguridad.

Tabla 3

Matriz FODA de Super Sec Fortalezas y Debilidades (continuación)

Fortalezas	Debilidades
	9 Cuentan con un plan de marketing digital básico, que no ha logrado generar prospectos de clientes, ni establecer compromiso por parte de ellos, ni generar data para el área comercial y mucho menos generar valor para la marca.
	10 Falta implementar un sistema de gestión operativa enfocada en estandarización de los procesos, además de no contar con indicadores.
	11 No cuentan con manuales escritos de los procesos claves de la empresa.
	12 No cuentan con una planificación de rutas que le permita optimizar la entrega, incumpliendo con las fechas pactadas con el cliente sobre todo en tiempos de alta demanda.

Tabla 4

Matriz FODA de Super Sec Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
1 Incremento de la demanda del servicio de lavandería debido a un aumento poblacional en los distritos de Lima Top y Moderna.	1 Lavanderías independientes o cadenas menores.
2 El estilo de vida de las personas que pertenecen al NSE A/B, las cuales cuidan su imagen vistiendo ropa premium, prefieren encargar el lavado de éstas a cadenas especializadas.	2 El ingreso de competidores (grandes cadenas) al mercado con nuevos procesos y tecnología de última generación que les permita ser más rentable y eficiente.
3 Las nuevas generaciones, en especial los <i>millennials</i> , demuestran tener una mayor conciencia sobre el impacto positivo que los productos tienen en la sociedad y el entorno.	3 Actualmente, existe una amenaza que está representada por aquellos competidores que hacen uso de plataformas y otros medios digitales.
4 El incremento de importaciones de prendas de vestir o la apertura de tiendas extranjeras premium en Lima Metropolitana permite que se incremente la demanda de lavado de este tipo de prendas.	
5 Alrededor del 50% de personas del NSE A y B ocupan trabajos dependientes, que requieren una alta cantidad de horas al día dentro de sus centros de labores, por lo cual tercerizan servicios domésticos como el lavado de ropa.	
6 En la actual coyuntura Covid-19, debido al gran riesgo de contagio del virus, los protocolos de sanidad creados por el MINSA recomiendan que las personas que salen a trabajar o interactúan en lugares asediados deben llegar a casa a lavar y desinfectar la ropa usada, por lo que de ahora en adelante van a necesitar lavar la ropa con mayor frecuencia.	

2.2.8 Conclusiones

Después de realizar el análisis del contexto mediante PESTE, AMOHFIT y Porter se concluye que Super Sec se encuentra en un contexto externo favorable dado el aumento en la demanda de lavado de prendas *premium*, ya sea por el crecimiento de las importaciones, la apertura de tiendas de alta costura o la preferencia de nuevas generaciones que valoran empresas eco amigables. También, el incremento de la demanda podría responder al crecimiento de la población en el NSE A y B, cuyos estilos de vida sofisticada y moderna calzan en el segmento en el que busca posicionarse Super Sec. Asimismo, en este nuevo contexto que atraviesa el país por el Covid-19, Super Sec tiene una nueva oportunidad para continuar con el servicio debido a que las personas necesitarán tratamiento de limpieza y desinfección de sus prendas.

Sin embargo, actualmente existen importantes amenazas que la empresa no está considerando como son; por un lado, el uso de canales digitales que la competencia ya está usando; y por otro lado la implementación de tecnología se convierte en una necesidad y en un aliado estratégico para darle continuidad al negocio.

Además, la adquisición de innovaciones en máquinas más rentables y eficientes por parte de los competidores, no tener un plan de renovación ni el presupuesto para adquirirlas haría que la empresa se vaya haciendo obsoleta en el tiempo.

Con respecto al entorno interno, a diferencia del externo, presenta un panorama menos favorable y que exige cambios con el fin de conseguir más ventas. Entre las fortalezas más resaltantes de Super Sec tenemos, por un lado, el respaldo del *know how* de Super Sec Ecuador lo cual, sumado al personal con experiencia, puede garantizar un lavado de calidad. Asimismo, la planta posee aproximadamente un 45% de capacidad ociosa, lo que permitiría justificar un plan de crecimiento de ventas que considera tiendas de acopio

físicas en ubicaciones estratégicas con el fin de brindar comodidad a sus potenciales clientes.

Por el lado de las debilidades, entre las principales tenemos que Super Sec no ha desarrollado un plan integral de comunicación con el fin de posicionar su marca en el público objetivo, alineando todas las acciones, incluso la de evidencia física, de modo que guarden unidad y coherencia. Otra debilidad encontrada es que carecen de un plan de marketing digital, sólo acciones básicas y aisladas que no generan prospectos no logran fidelizar, no incrementan valor a la marca, ni generan data para el área comercial.

Sobre los nuevos trabajadores, actualmente Super Sec no cuenta con un plan estandarizado de inducción, simplemente se le asigna a un personal con mayor experiencia que mediante la práctica y supervisión traslada sus conocimientos, esto permite que la curva de aprendizaje sea prolongada y los conocimientos no sean transferidos correctamente, aumentando las posibilidades de errores que terminan generando un aumento en el costo por los reprocesos. Asimismo, no cuenta con programas periódicos de capacitación a su personal en seguridad y salud ocupacional, lo que conlleva que los operarios no cuentan con los conocimientos ni usan adecuadamente los implementos básicos de seguridad, aumentando de este modo el riesgo de posibles daños físicos o de los equipos.

En lo que respecta a los sistemas de información, no cuentan con uno que les ayude a controlar la trazabilidad de su servicio e indicadores para medir la eficiencia de la empresa con el fin de buscar la mejora continua y le permitan tener procesos estandarizados y escritos que sean controlados y ejecutados por un responsable de gestión de procesos.

Capítulo III: Problema Clave

Charles Darwin sostuvo que no sobrevive ni el más fuerte ni el más inteligente, sino quien logre adaptarse mejor al cambio. Coincide en ese pensamiento Peter Drucker, quien, estableciendo un paralelo, considera que la gestión gerencial también debe adaptarse al cambio para tomar mejores decisiones, con ello se logrará aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Dado que ya se analizó a profundidad el contexto externo e interno el cual influye en el desempeño de Super Sec, el presente capítulo busca identificar el problema principal el cual afecta la continuidad y la rentabilidad de la empresa considerando el cambio total en el contexto acontecido por el Covid-19. Para evaluar la trascendencia y alcance del problema se analizará el actual panorama desarrollando los siguientes puntos: (a) descripción, (b) tiempo y magnitud, (c) localización, y (d) propiedad. Al finalizar el análisis, se estará en la capacidad de definir el problema principal que amenaza la empresa.

3.1 Descripción

Para lograr la identificación exitosa del problema fue necesario conocer los puntos de vista de todos los involucrados y evidenciar aquellos factores que hacen que Super Sec hasta la fecha mantenga una alta capacidad ociosa dentro de sus instalaciones.

Partiendo de la premisa anterior, en un primer momento se buscó entender los problemas que originaban un bajo rendimiento, para ello se realizaron varias reuniones en la sede principal con el gerente general y parte del personal de atención al cliente, procesos de lavado y *delivery*. Los aportes de cada uno de los integrantes ayudaron a entender desde varios puntos de vista la problemática de las diferentes áreas de trabajo y la interacción entre ellas, información que podría explicar el por qué sólo se tenía una operatividad del 55% de la planta de producción y qué medidas se podrían plantear para incrementar las ventas y reducir la capacidad operativa ociosa. Luego se realizó una reunión para presentar

a la gerencia: (a) el FODA, con el fin de verificar lo descubierto en las diferentes visitas a la planta de Super Sec; (b) los problemas hallados por el grupo de tesis y contrastarlos con los que la gerencia de Super Sec indicó en las diversas entrevistas y; (c) intercambiar opiniones a fin distinguir los problemas más importantes para el corto y mediano plazo.

Después del análisis realizado, se concluyó que el principal problema radica en que Super Sec tiene una propuesta de valor desfasada que no generaba un incremento de ventas considerable, teniendo como consecuencia principal un 45% de capacidad ociosa en planta, dicha situación no se ha podido revertir con las estrategias ya planteadas por la empresa en años anteriores.

Además, debido a que la pandemia del Covid-19 llegó al Perú en marzo, se generó un cambio de coyuntura que rebasó el aspecto de salud pública afectando todas las actividades económicas en el país, cambiando los hábitos de uso de los servicios y hábitos regulares de los clientes debido al alto índice de contagio y las consecuencias que esta conlleva. Por tanto, éste nuevo panorama obliga a realizar cambios inmediatos.

3.2 Locación

Como parte de la evaluación sistemática que se realizó en cada una de las áreas de la empresa, se recopiló información sobre posibles causas y problemas que la aquejan; no obstante, los problemas no sólo estaban en factores independientes como el *delivery*, atención al cliente o plan comercial sino en un factor que involucra a todas las áreas, es decir el principal problema se encontraba en la propuesta de valor.

Por tal motivo, se concluye que el problema se encuentra en el área de la gerencia general, dado que es allí donde se debe emitir un plan de acción que mejore su actual propuesta de valor con el objetivo de lograr una mayor participación del mercado.

3.3 Propiedad

Es preciso indicar que el problema principal recae en el gerente general, quien tiene como objetivo principal gestionar las estrategias y herramientas que logren el éxito comercial de la empresa incentivando el uso del servicio de los actuales y potenciales clientes. Sin embargo, en el caso de Super Sec, el gerente general también tiene a su cargo la supervisión de actividades del área de operaciones y logística. Toda esta acumulación de responsabilidades dificulta una adecuada gestión, no permitiéndole enfocarse adecuadamente en analizar y visualizar el verdadero problema que esté ocasionando el lento incremento de las ventas, ni poder crear una ventaja competitiva para lograr sus objetivos comerciales.

3.4 Tiempo y Magnitud

El inicio de la gestión de Martín Muñoz y su socio fue un punto de inflexión importante en el desempeño de Super Sec. Antes de su ingreso en la dirección la empresa tenía una pésima gestión comercial, una mala gestión administrativa con deudas atrasadas con proveedores, colaboradores sin pago y hasta deudas con una entidad bancaria. Durante los tres primeros años de su gestión logró un crecimiento sostenido que le permitió cumplir sus obligaciones internas y externas., e incluso, logró obtener utilidad durante esos periodos. Sin embargo, la tendencia cambió desde el 2018 ya que empezó a evidenciarse un desaceleramiento de ventas, situación que puede ser mejorada si se considera que actualmente su estructura de costos tiene en promedio un 60% de costos fijos, porcentaje que, podría diluirse si se lograra incrementar un mayor volumen en ventas, siendo ello posible dado que dispone de una capacidad operativa ociosa del 45%.

Además, se debe considerar el efecto que tendrá el nuevo contexto, el cual acelerará la implementación para realizar un cambio en su propuesta de valor actual logrando que la empresa trascienda en el tiempo.

3.5 Conclusión

Después de realizar el análisis respectivo de la empresa se pudo determinar que el problema principal es que Super Sec posee una propuesta de valor desfasada que, al no ser atractiva para los clientes, no ha logrado el incremento de ventas esperado. Cabe señalar que, de acuerdo con la estructura de costos de la empresa, Super Sec logró sostener un margen de utilidad del 16%, sus costos fijos tienen un porcentaje promedio del 60% y, a nivel de producción, su capacidad operativa es del 55%, todo lo anterior significa que podría soportar un importante incremento de volumen de prendas que permitirían aumentar sus márgenes mientras se diluyen los costos fijos.

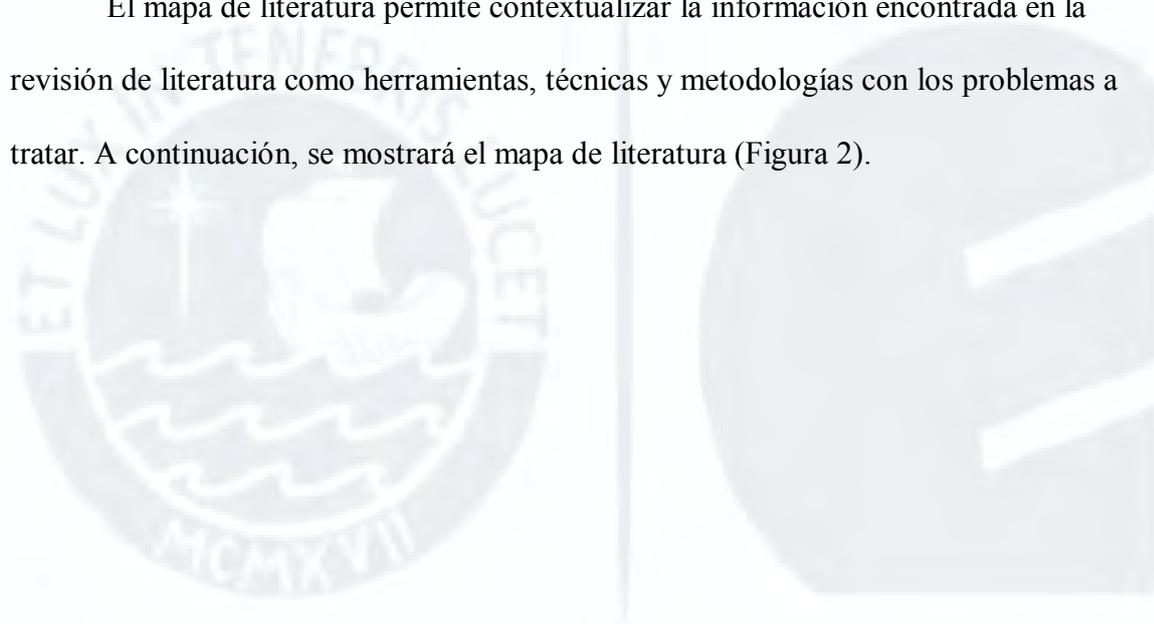
Sin embargo, dado la nueva coyuntura, se producirán muchos cambios debido al alto riesgo de contagio del Covid-19, por lo que para lograr que la empresa sea sostenible en el tiempo se debe lograr una oferta de valor innovadora del servicio que pueda encajar con las necesidades de los clientes.

Capítulo IV: Revisión de la Literatura

En este capítulo se detallan las metodologías, herramientas y técnicas a utilizar que permitirán: (a) conocer a profundidad las necesidades que exigirá el consumidor de servicios de lavandería acabado el periodo de aislamiento social y; (b) elaborar una nueva propuesta de valor acorde con el cambio de contexto, es decir logre generar las alternativas de soluciones al problema principal.

4.1 Mapa de Literatura

El mapa de literatura permite contextualizar la información encontrada en la revisión de literatura como herramientas, técnicas y metodologías con los problemas a tratar. A continuación, se mostrará el mapa de literatura (Figura 2).



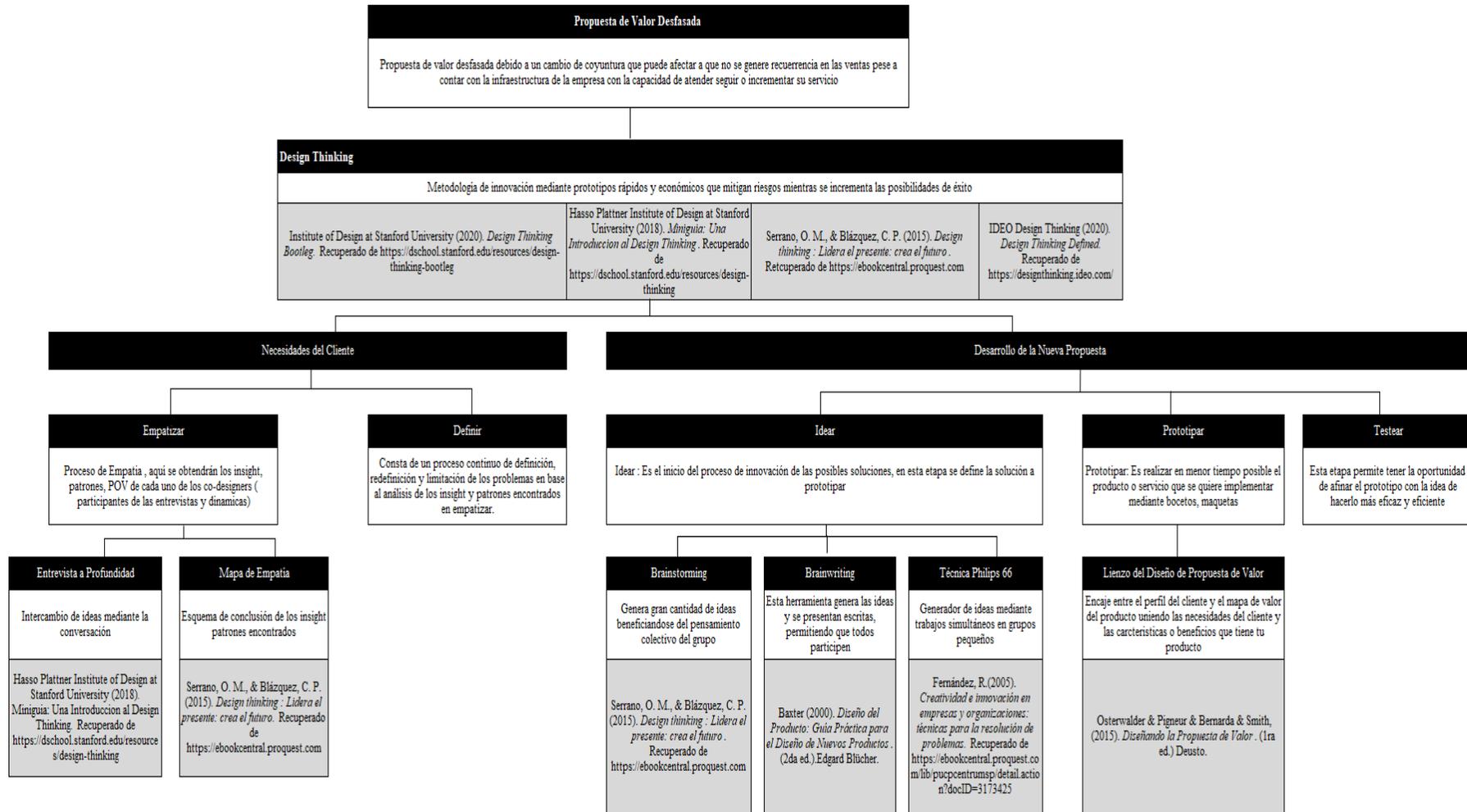


Figura 2. Mapa de Literatura.

4.2 Design Thinking

En el 2005 Tim Brown (presidente de IDEO y docente de la Universidad de Stanford) escribió un artículo sobre *Design Thinking* (DT) en el cual indica que este es un aporte valioso en los negocios donde interactúa el pensamiento analítico y el creativo, ayudando a crear innovadoras soluciones (Serrano & Blázquez, 2015).

Esta metodología resuelve el problema bajo el enfoque de la innovación centrada en el ser humano, reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito. La dinámica será complementada con un conjunto de herramientas y técnicas que ayudarán a integrar las necesidades de las personas logrando mejores resultados en cada una de las etapas del proceso (IDEO, 2020). Finalmente, después de todo el proceso las soluciones deben ser deseables, técnicamente viables y económicamente rentables, encajando así la propuesta con las necesidades de los clientes (Serrano & Blázquez, 2015).

A continuación, se detallarán las cinco etapas que conforman la metodología y cómo estas contribuyen para encontrar una propuesta de valor innovadora.

4.2.1 Empatizar

De acuerdo con lo que señala el Hasso Plattner Institute (2018), la presente etapa es muy importante ya que es la base de la metodología puesto que se obtiene la información de las necesidades del cliente.

Para que esta etapa sea eficiente se debe tener en cuenta los siguientes aspectos, por un lado, identificar el comportamiento de los *co-designer* (participantes de las entrevistas y de las dinámicas), para ello se utilizará las técnicas de las entrevistas a profundidad y la escucha activa de modo que se pueda conocer todas sus opiniones acerca del problema a tratar para encontrar posibles oportunidades de mejora.

En el segundo aspecto es importante también lograr que el moderador genere una interacción con los participantes sin influenciar en sus opiniones en las diversas sesiones,

logrando así una experiencia positiva para obtener la mayor información posible que permita elaborar una propuesta de valor renovada.

Finalmente, un tercer aspecto sería la interpretación y levantamiento de información que permita conocer los *insights* y patrones establecidos en las dinámicas. A continuación, una breve descripción de las herramientas a ejecutar (a) entrevistas, (b) *focus group* y (c) mapa de empatía.

Entrevista. Es un intercambio de ideas mediante una conversación, este será muy importante para poder empatizar, entender los pensamientos, emociones y motivaciones de la persona a entrevistar. Para poder obtener el mayor beneficio posible de una entrevista, primero se debe realizar un *brainstorming* para crear las preguntas, luego se debe identificar y ordenar los temas a tratar para que tenga un enfoque, luego una vez que se haya agrupado por temas se deben verificar las preguntas para evitar redundancia entre estas, logrando una entrevista fluida, eficiente y eficaz (Hasso Plattner Institute, 2018).

Focus group. Para Hamui (2012), es una técnica que privilegia el habla y que busca recabar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que conforman la sesión, se debe tener definido las preguntas de investigación que responda los objetivos planteados, una guía de entrevista revisada, un adecuado filtro de los participantes que calcen con el público objetivo al cual se orienta la empresa. Segarra (2017) sostiene que hay factores que deben ser promovidos durante las dinámicas a fin de conseguir soluciones con mayor grado de creatividad y disrupción frente al problema planteado. Entre los factores más importantes que se deben alcanzar están (a) la participación de todos los integrantes basados en la observación escucha y cuestionamiento constante, (b) colaboración de puntos de vista heterogéneos sobre un tema y, por último, (c) crear un ambiente donde lo más importante sea la libertad de expresión para que los participantes sean disruptivos.

Es importante también la figura del moderador responsable de dirigir la dinámica y diálogo con el objetivo de estimular la participación activa y equitativa de todos los participantes. Además, Sutton & Ruiz (2012), sostienen que el moderador debe principalmente tener las siguientes cualidades: conocimiento del entorno y temas de interés, contar con la habilidad de recuperación o simplificación de lo expresado por los participantes, adaptabilidad frente a las intervenciones, centrar y generar límites para que la intervención no salga del tema principal, generar orden entre las interacciones y la participación cuidando las relaciones interpersonales.

Mapa de empatía. Es una herramienta que ayuda a sintetizar las observaciones y descubrir *insights* inesperados. Este esquema se divide en seis espacios, por un lado, los cuatro primeros se refieren al análisis del cliente: (a) ¿qué piensa y siente?, (b) ¿qué ve?, (c) ¿qué dice y hace?, y finalmente (d) ¿qué oye? Los dos espacios inferiores se refieren al modelo de negocio, y se dividen en los siguientes: (a) esfuerzo, en este espacio se debe colocar las molestias y los problemas del cliente; y (b) resultados, aquí se debe indicar los beneficios que obtiene el cliente (Serrano & Blázquez, 2015). De este modo, se puede alcanzar una posición ventajosa para la marca ya que podrá diseñar y ofrecer un producto con un alto grado de afinidad superior al de su competencia y pueda así atender de mejor manera las necesidades tangibles e intangibles que el cliente quiere y espera.

4.2.2 Definir

En esta etapa se busca tener claro los alcances del diseño, redefiniendo los conceptos basándose en lo aprendido por los usuarios y su contexto, logrando una empatía total con los usuarios con los que se está diseñando. Ordenar y analizar la variedad de hallazgos, las necesidades e ideas captadas de la etapa de empatía para poder obtener los *insights*, contrarrestándolos con el problema y poder descubrir patrones racionales, delimitando el problema. Esta etapa es muy importante ya que aquí se debe obtener el *point of view* (POV)

que significa crear una declaración de problema viable y significativo que será guía del enfoque, visión de diseño única enmarcada por los participantes y comprender el desafío que se tiene (Hasso Plattner Institute, 2018). En esta etapa se debe tomar en cuenta todas las posibles soluciones del problema establecido, desde las más obvias hasta las más aventuradas e innovadoras, para crear una solución exitosa (Serrano & Blázquez, 2015).

4.2.3 Idear

Esta etapa representa el inicio del proceso de innovación de las posibles soluciones; sin embargo, requiere que en la etapa anterior se haya logrado definir correctamente el problema y no pierdan el enfoque respectivo. Como resultado de diversas herramientas o técnicas, en especial la del *brainstorming*, se buscará en un primer momento que todos los *co-designers* tengan la capacidad de generar la mayor cantidad de ideas sin sesgos o cuestionamientos. Posteriormente, todas las ideas sugeridas deberán ser recogidas y pasar por un proceso de evaluación y selección, priorizando las ideas innovadoras que satisfagan las necesidades y que sean ejecutables considerando los recursos de la empresa (Hasso Plattner Institute, 2018).

El brainstorming o lluvia de ideas. Es una herramienta que ayuda a generar gran cantidad de ideas, que de hacerlo de forma individual no se conseguiría el mismo resultado.

El objetivo principal del *brainstorming* es estimular el pensamiento colectivo del grupo mediante la conversación, es necesario escuchar para luego construir sobre otras ideas (Serrano & Blázquez, 2015). Guiar un *brainstorming* permite activar la creatividad debido a que se trabaja con la parte generativa del cerebro y se apaga el lado evaluativo. Este método sirve para generar soluciones de diseño; pero también se puede utilizar en cualquier etapa del proceso de *Design Thinking*, como planificar el trabajo de empatía, idear las posibles soluciones y evaluar productos y servicios (Hasso Plattner Institute, 2018).

Antes de realizar dicho proceso es necesario: (a) buscar el espacio para que el equipo de trabajo esté en modo *brainstorming* con la finalidad que la dinámica sea más efectiva y obtener la mayor cantidad de ideas, (b) la dinámica debe ejercerse con energía en cortos periodos de tiempo de 15 o 30 minutos de alto compromiso y (c) usar una pizarra buscando la postura activa para darle mayor efectividad al trabajo (Hasso Plattner Institute, 2018).

Durante el proceso, con el fin de capturar las ideas innovadoras en el *brainstorm*, según lo publicado por Hasso Plattner (2018), se debe: (a) describir, es decir captar de manera escrita y visual en la pizarra las ideas de cada persona sin importar la sensación personal sobre esa idea; (b) todos junto, aquí las personas deben escribir todas sus ideas y compartirlas verbalmente con el grupo, para ello es necesario el uso de *post-it* para poder escribir la idea y ubicarlas en la pizarra.

Para guiar el *brainstorming* según lo publicado por Hasso Plattner Institute (2018), se debe aplicar (a) energía, es decir el facilitador debe ser proactivo y buscar obtener el máximo posible de ideas; y (b) requerimientos, este incluye agregar nuevos items con el fin de generar nuevas ideas.

Brainwriting. En esta herramienta se exponen las ideas de manera escrita, se requiere de amplio espacio para obtener una gran cantidad de ideas para escribir y pegar *post-its*; de esta manera asegurará que ninguna persona se quede sin aportar su idea (Hasso Plattner Institute, 2018).

Técnica Philips 66. Esta técnica logra ser un generador de ideas, dado que realiza trabajos simultáneos de diversos grupos pequeños cuyos resultados parciales luego son contrastados entre sí. Esta técnica suele ser más eficiente a comparación que si se organiza con grupos de mayor cantidad de integrantes, ya que se suele recabar una mayor cantidad de información. Esta técnica consta de siete fases (Fernández, 2005): (a) se distribuye el grupo inicial en pequeños subgrupos de máximo seis integrantes; (b) cada subgrupo trabaja de

manera aislada de los otros grupos y se elige un representante que se encarga de registrar las ideas que vayan surgiendo a lo largo de la actividad; (c) a estos subgrupos se les encarga la solución de un problema claramente definido, en caso éste problema tenga un mayor grado de complejidad se le puede asignar a los subgrupos parte de este problema; (d) cada subgrupo tiene un plazo de cinco minutos para discutir el problema y presentar las posibles soluciones; (e) cada subgrupo evalúa las posibles soluciones obtenidas y selecciona las que consideran son más significativas para presentar al resto de grupos, con la finalidad de lograr un consenso; (f) los subgrupos se integran volviendo al grupo inicial, y el responsable de la dinámica registra las ideas que cada representante de los subgrupos presenta y; (g) estas ideas son evaluadas y discutidas por el grupo inicial en el momento de ser presentadas con la finalidad de llegar a un consenso.

4.2.4 Prototipar

El prototipar es uno de los pasos más importantes en el *Design Thinking*, el prototipo es una herramienta para vender y comunicar el proyecto. Cuanto más rápido se puedan hacer tangibles las ideas, antes podrán ser evaluadas y redefinidas para seleccionar la mejor (Serrano & Blázquez, 2015).

Los prototipos son la generación de elementos informativos que pueden ser dibujos, artefactos y objetos que buscan responder preguntas para obtener la solución final. No necesariamente debe ser un objeto; sino cualquier cosa con la que se pueda interactuar tales como un *post-it*, un cartón doblado o una actividad e incluso un *storyboard*. Idealmente debe ser algo con que el usuario pueda trabajar y experimentar. Este proceso se va refinando mientras el proyecto avanza y los prototipos van mostrando más características funcionales, formales y de uso (Hasso Plattner Institute, 2018).

Finalmente, al terminar la etapa del desarrollo del prototipo con la metodología *Design Thinking*, se obtendrá varios prototipos que deben ser muy creativos, las cuales serán

evaluados para seleccionar la mejor alternativa. De este modo, según sostiene la Comunidad Design Thinking (2017), se asegurará que los prototipos han sido desarrollados bajo el principio del diseño centrado en el cliente con la finalidad de mejorar la vida de las personas.

El lienzo de la propuesta de valor. Este esquema permite prototipar la propuesta de valor, obteniendo así un producto final que logre conectar con el cliente, ya que en muchas ocasiones sólo se centran en transmitir las características físicas del producto o servicio, en lugar de brindar los beneficios que cubrirán las expectativas del cliente. Es muy importante tomar en cuenta toda la información brindada por los participantes en el proceso de idear, ya que ello permitirá conocer con más detalle las razones que motivan la compra en cada cliente, y con ello crear una mejor propuesta de valor. Este lienzo desarrolla dos puntos, por un lado está el perfil del cliente el cual brinda una mayor información del cliente a través del trabajo que desempeña, sus alegrías y frustraciones y por otro lado está el mapa de valor con el cual se consigue tres elementos; el productos o servicios, los aliviadores de frustraciones, y los creadores de alegrías; cuando estos dos puntos coinciden se le llama encaje, logrando engranar las necesidades reales del cliente con el producto (Osterwalder & Pigneur & Bernarda & Smith, 2015).

4.2.5 Testear

En esta etapa se busca obtener la retroalimentación por medio de las opiniones que pueden surgir de los usuarios involucrados en esta metodología y del equipo de diseño. Este prototipo se ha creado basándose en la información analizada en los pasos previos, dado que la metodología acepta modificaciones y en esta etapa existe la opción de afinarlo con el fin de alcanzar un producto cada vez más cercano al ideal. Además, al generar mayor empatía con el usuario gracias a su involucramiento por medio de sus opiniones e ideas se podrán redefinir las posibles soluciones mientras se enmarca de mejor forma el problema.

En resumen, para lograr evaluar y testear los prototipos obtenidos en la etapa anterior, se debe repetir el flujo con más usuarios para obtener más información que ayude a un mejor análisis. Posteriormente, en la práctica se decidirá si el prototipo debe modificarse o mejorarse y así obtener el diseño final, señalaron Serrano & Blázquez (2015).

Según la investigación realizada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (2014), para realizar una correcta evaluación se deben de seguir los siguientes seis pasos: (a) determinar la cuantificación de los resultados para obtener los valores numéricos del producto final; (b) se debe crear experiencia mediante una idea real del contexto en donde se desenvuelve el usuario con el producto; (c) se debe solicitar al usuario la prueba de diversos prototipos con el fin de que los compare; (d) se debe mostrar el prototipo final a los usuarios sin dar mayor detalle, con el fin de que ellos interpreten el producto por sí mismos; (e) luego se debe observar cómo lo usan y cómo interactúan con el producto; y finalmente (f) se recopilará la información de la experiencia del usuario y verificar si se acerca con el prototipo ideal.

4.3 Conclusión

La revisión de literatura ha permitido conocer con mayor profundidad la metodología *Design Thinking*, sus herramientas y técnicas que en conjunto ayudarán a conocer e integrar las necesidades del cliente. De este modo, se podrá desarrollar un prototipo que reduzca los riesgos y aumente las posibilidades de éxito. Al final de todo el proceso se obtendrá una propuesta de valor post cuarentena innovadora, deseable, técnicamente viable y económicamente rentable que ayude a la empresa a posicionarse en el mercado y subsista en el tiempo.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz

En el presente capítulo se analizó integralmente el problema clave, para ello se recurrió al diagrama de Ishikawa con el objetivo de descubrir las principales causas que originan que la empresa tenga una propuesta de valor desfasada y que al no ser atractiva para los clientes no ha logrado el incremento de ventas esperado.

5.1 Causas que Originaron el Problema Clave

Se realizó un análisis interno bajo los siguientes factores: (a) administración, (b) marketing, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) tecnología e informática, (g) entorno. Además, se aplicó la técnica de los cinco ¿por qué? de Sakichi Toyoda, dado que dicha herramienta permite profundizar la problemática para encontrar los verdaderos orígenes de las causas raíz, la gravedad de estos y el efecto que causan.



Figura 3. Diagrama de Ishikawa.

5.1.1 Administración

La actual gestión de la empresa presenta la siguiente causa, la cual será abordada a continuación.

La gestión de todas las áreas recae en una sola persona. La persona a cargo de la supervisión de todas las áreas de la empresa es el gerente general, de amplia experiencia sólo en el área comercial. Esta falta de experiencia en la administración de negocios y la falta de tiempo trae como consecuencia ineficiencias en las diferentes áreas, generando muchos problemas que se dejan de lado y no se atienden. Además, debido a que sólo una persona toma las decisiones, impide que estas se tomen a tiempo generando molestias a cliente.

5.1.2 Marketing

A continuación, se detallarán cuatro causas propias del área de marketing que no coadyuvan para incrementar sosteniblemente las ventas en la empresa: (a) falta de posicionamiento de la marca, (b) no existe responsable del área de marketing, (c) falta de estrategia de ventas comerciales, y (d) el marketing digital no está siendo aprovechado para generar ventas.

Falta de posicionamiento de la marca. La empresa no cuenta con un plan estratégico para desarrollar y fortalecer la marca Super Sec en la mente del potencial consumidor de servicios de lavado. Cualquier acción realizada de marketing o publicidad dirigida a clientes y potenciales clientes ha estado desarticulada del objetivo principal que es el de reforzar un atributo diferenciador a la marca, el cual a su vez ayude a concretar ventas futuras. Para ello se han de trabajar en los siguientes puntos: (a) falta de acertadas estrategias comerciales para incrementar su participación de mercado; y, por otro lado, (b) se debe incrementar la inversión en marketing y publicidad. Ello tiene gran importancia ya que no les ha permitido asociarse con algún atributo específico y por ende existe una carencia de posicionamiento y, en palabras de Kotler (2012), representa perder la oportunidad de ocupar en la mente del

consumidor un lugar definido, distintivo y deseable que genere una ventaja competitiva en algún aspecto o atributo del producto que influya previa o directamente en la acción de compra.

No existe responsable del área de marketing. El gerente general está centrado únicamente en incrementar las ventas en el corto plazo y debido a que no tiene conocimientos en marketing, su gestión no visualiza todos los beneficios que la empresa y la marca pueden generar en el tiempo si contaran con un departamento especialista en marketing. Desde la falta de creación de programas de fidelización a clientes recurrentes, la falta de elaboración de estrategias de publicidad para generar la recompra, o realización de actividades para dar a conocer la marca a potenciales clientes. Todo ello se ha dejado de realizar porque el gerente general, equivocadamente piensa que el marketing no ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo.

Falta de estrategias comerciales. El gerente general basa su estrategia comercial solamente en la apertura de locales y ventas personales. El éxito de dichas estrategias permitió generar un margen de utilidad del 16%; sin embargo, la tendencia cambió en los últimos dos años ya que empezó a evidenciarse un desaceleramiento de ventas. Por ello se puede observar que las ventas personales o por medio de los *call center* no bastan para competir en el mercado de cadenas de lavanderías. Actualmente se están desatendiendo otras herramientas importantes del marketing que podrían ayudar a alcanzar el objetivo de incrementar ventas, tales como: (a) promoción de ventas mediante *merchandising*, (b) eventos y experiencias en el punto de venta, (c) marketing directo, y finalmente (d) las relaciones públicas.

El marketing digital no está siendo aprovechado para generar ventas. La empresa ha desatendido completamente cualquier iniciativa de implementar alguna estrategia comercial mediante los canales digitales. Por tal motivo, la página *web* y el *fanpage*

disponibles no cumplen con el objetivo de la captación de potenciales clientes, ni dar información actualizada sobre el servicio, ni ser un medio capaz de generar un vínculo emocional, ambos sólo se usan como puentes de comunicación unidireccionales.

5.1.3 Operaciones

Se encontró tres principales causas que afectarían el óptimo desempeño: (a) no existe planeamiento de las operaciones, (b) falta de estandarización de los procesos, (c) falta de planificación del mantenimiento de maquinarias.

No existe gestión del plan de trabajo en el área de operaciones. La falta del expertiz de un supervisor de planta o un especialista en la eficiencia y eficacia de las operaciones no ha permitido establecer un planeamiento que permita evitar los retrasos productivos, reprocesos en el área del lavado y la ineficiencia en el reparto. Por ello urge la contratación inmediata de un experto en operaciones que plantee cambios estructurales en la planta, proponga mejoras y nuevas implementaciones, permitiendo alcanzar la eficiencia de uso de los recursos, así como también lograr la eficacia en las operaciones del *core* de la compañía, teniendo como resultado el incremento de la rentabilidad del negocio en un corto o mediano plazo.

Falta de estandarización de los procesos. Un gran problema en Super Sec y en especial en el área de operaciones, es que no se ha contemplado un plan de transferencia de conocimientos, es decir no se cuenta con manual de operaciones, ni de capacitación al personal que vaya registrando los mejores métodos de trabajo. Ello pone en riesgo a la empresa debido a que, ante una eventualidad o urgencia, no puedan reemplazar al personal de ciertos puestos estratégicos en el área operativa con nuevos colaboradores. Por ejemplo, el manejo de una de las máquinas de lavado, la más importante de la planta, solo es realizado por una sola persona que incluso puede optimizar una etapa del proceso de forma manual. Si bien para dicho operario esta situación le resulta favorable por su condición de indispensable,

ello no es eficiente para la empresa. El proceso de lavado, así como la capacitación del personal, deben estar estandarizados para evitar poner en riesgo la calidad del servicio.

Falta de planificación del mantenimiento de maquinarias. Contar con un área de mantenimiento propio resulta difícil para cualquier empresa, y sobre toda para una pequeña o mediana planta, por el elevado costo que significa reclutar personal idóneo e invertir en equipos y herramientas, por ese motivo en la empresa se terceriza este proceso. Sin embargo, debido a que no se cuenta con un planeamiento de mantenimiento preventivo adecuado de maquinarias, la empresa se expone a que éstas se malogren con mayor frecuencia o requieran de un mantenimiento correctivo antes del tiempo establecido por el fabricante. El cual significa mayor tiempo para arreglar las máquinas, ya que los repuestos no son fáciles de conseguir, ocasionando que se interrumpa el proceso de lavado por varios días.

5.1.4 Finanzas

Altos costos fijos. Durante los últimos años se invirtió en la apertura de nuevas sedes, motivo por el cual la planilla de colaboradores se incrementó, e incluso las ventas disminuyeron desde el 2018. Por este motivo, la compañía debe implementar un plan que le permita diluir los costos fijos en un mediano o largo plazo, logrando de esta manera mejorar su rentabilidad de forma sostenida como se había estado realizando en años anteriores.

5.1.5 Recursos humanos

Se han detectado tres principales causas: (a) falta de planeamiento para la mejora del equipo comercial, (b) no existe un plan de gestión del talento y retención de colaboradores y (c) existen cargos en la empresa que tiene doble función.

Falta de plan de mejora en el equipo comercial. Debido a que en los últimos dos años las ventas de Super Sec no alcanzaron las expectativas de la empresa, dicha área ha experimentado constante rotación de sus colaboradores en cada una de las sedes. Por un lado, ello ha obligado a un acelerado proceso de inducción de nuevos colaboradores forzando la

curva de aprendizaje, lo que ocasiona que el personal no esté suficientemente preparado y no cumpla las metas requeridas, y finalmente termine con la deserción del personal referido.

Además de la falta de capacitación o adaptación del personal en el puesto de trabajo, es necesario indicar que la empresa no ha revisado factores determinantes en esta área tales como: (a) el plan de remuneración y comisiones, (b) la capacitación en herramientas comerciales, (c) la cartera de clientes con la que trabaja el personal, y (d) la mejora en los procesos de selección.

No hay un plan de gestión del talento ni de retención de colaboradores. La falta de planificación no ha permitido que se consideren varios factores importantes que involucren al personal y por ende se obtenga un servicio más eficiente. Entre ellos se pueden nombrar, por un lado, la falta de una supervisión exhaustiva que controle a los trabajadores a ser más eficientes, y por otro lado la falta de capacitaciones constante que ayuden al personal a optimizar las tareas operativas. De este modo, se podrá evaluar y reconocer el esfuerzo del desempeño del personal permitiéndoles hacer una línea de carrera que les permita el incremento de sus ingresos o la creación de un programa de incentivo ante una determinada meta establecida. Todo ello con el fin de motivar y no permitir que con el tiempo se genere falta de compromiso en los trabajadores que pongan en riesgo el cumplimiento de la propuesta de valor ofrecida al cliente.

Falta de orden en las funciones. Este caso se ha generado principalmente porque existe personal que cumple funciones mixtas cuyas responsabilidades responden a áreas y objetivos diferentes y que finalmente al no ser especialistas en una función determinada estas no alcanzan un buen desempeño, creando desorden sin poder obtener buenos resultados en los objetivos trazados. Por ejemplo, hay personal que cumple dos funciones distintas; por un lado, la atención al cliente en tienda y, por otro lado, funciones comerciales de captación de ventas por la cual puede obtener comisiones extras si es que logra llegar a una meta

establecida, ello genera que el personal se enfoque exclusivamente a la actividad que le genere más réditos como el área comercial, desatendiendo su responsabilidad en la atención de consultas o reclamos del cliente, entre otras funciones asignadas.

5.1.6 Tecnología

No existe planeamiento de herramientas tecnológicas para mejorar el desempeño.

La empresa tiene una infraestructura tecnológica desfasada, ya que no cuenta con sistemas o herramientas que la ayuden a ser sostenibles en el tiempo, ni poder satisfacer las necesidades que los clientes demandan hoy en día.

Actualmente las prendas son inventariadas mediante una etiqueta, la cual es resistente a todos los procesos del lavado; sin embargo, dado que es manual no brinda mayor información que permita un mejor control de trazabilidad de las prendas generando ineficiencias que no permiten cumplir con las fechas de entrega solicitadas por el cliente.

Por otra parte, debido a la actual coyuntura del Covid-19, las personas buscan mitigar el riesgo de contagio por terceros, lo cual representa un escenario dispuesto a ser aprovechado por cualquier empresa. Sin embargo, debido a que Super Sec no cuenta con una herramienta que permita gestionar el comercio electrónico ni tampoco ofrece formas de pago virtuales se evidencia que la gestión actual carece de visión para alinearse a herramientas tecnológicas. Ello ha traído como consecuencia perder la oportunidad de tener una posición ventajosa con respecto a la competencia, así como la posibilidad de incrementar su participación de mercado bajo su propuesta actual.

5.1.7 Entorno

Las principales causas son (a) temor por contagio del Covid-19 al usar servicios de lavandería y (b) competidores con marcas posicionadas en el mercado.

Temor por contagio del Covid-19. Dado el alto riesgo de contagio del Covid-19 se puede entender por qué muchas personas temen adquirir servicios, entre ellos el del lavado de

prendas. Se conoce tan poco de la enfermedad, que cualquier factor que genere desconfianza afectará gravemente a la marca Super Sec. Por tal motivo, corresponde que al momento de desarrollar el protocolo de sanidad de la empresa se tomen en consideración los procedimientos que tengan la capacidad de cubrir y prever cualquier detalle que puede considerarse como un riesgo de contagio. De este modo, el cliente percibirá que la compañía muestra una real preocupación por ellos y se esfuerza en mitigar cualquier posibilidad de contagio.

Competidores con marcas posicionadas en el mercado. Entre las empresas que se encuentran posicionadas en el mercado son: (a) Mr. Jeff es uno de los principales competidores en esta nueva coyuntura, ellos se caracterizan por haber desarrollado su modelo de negocio sobre una propuesta disruptiva, y que en comparación con el resto de marcas se encuentra en una posición ventajosa para incrementar más su participación de mercado dado que cuenta con las herramientas necesarias como innovación y tecnología; (b) la empresa Clean & Clean, ha innovado mediante sus cajeros automáticos con los cuales pueden entregar las prendas todos los días a cualquier hora; (c) Presto está ubicado en varios *retails* posicionado como una empresa cercana, de buen servicio; (d) Martinizing es otra de las marcas que está posicionada en el mercado como una empresa, que cuida la ropa, con atención personalizada; (e) Aki, la asocian como una lavandería que cuida las prendas.

5.2 Matriz de Priorización de Causa Raíz

Luego de haber analizado las diferentes causas, se desarrollará la matriz de priorización para identificar las que generan mayor incidencia en el problema central. Esta se realizó bajo dos criterios los cuales se explicarán a continuación.

5.2.1 Beneficio

Este criterio evalúa el beneficio, la importancia de generar solución a las causas que estén directamente implicadas con el problema raíz, de modo que se prioricen los recursos sobre aquellos. Este se ordenará de mayor (15) a menor beneficio (1).

5.2.2 Factibilidad

El criterio de factibilidad considera la viabilidad de ejecutar la solución de dichas causas, evaluando para ello todos los factores internos y externos que estarían involucrados. Este se ordenará desde el más factible (15) hasta el menos factible (1).

5.2.3 Resultados de la matriz de priorización

A continuación, se ordenarán las causas según el grado de implicancia con el problema principal.

Tabla 5

Matriz de Priorización de Causas

Área	Causas	Beneficio	Factibilidad	Totales
Entorno	Existe temor de contagiarse del Covid-19	15	15	15.0
Marketing	Falta de estrategias de comerciales.	14	13	13.5
Marketing	Se ha desatendido el marketing digital para generar ventas	13	12	12.5
Operaciones	No existe gestión del plan de trabajo en el área de operaciones	10	14	12.0
Marketing	Falta de posicionamiento de la marca	12	11	11.5
Tecnología e información	No existe planeamiento de herramientas tecnológicas para mejorar el desempeño interno o agregar valor	11	10	10.5
RR.HH.	No hay planeamiento para la mejora del equipo comercial a MP y LP	7	9	8.0
Administración	La concentración de la gestión de todas las áreas de la empresa en una sola persona	6	8	7.0
Marketing	No existe responsable del área de marketing	8	5	6.5
Entorno	Competidores con marcas posicionadas en el mercado	9	1	5.0

Tabla 6

Matriz de Priorización de Causas (continuación)

Área	Causas	Beneficio	Factibilidad	Totales
Finanzas	Altos costos fijos	5	3	4
Operaciones	Falta de estandarización de los procesos	2	6	4
RR.HH.	No hay un plan de gestión del talento ni de retención de colaboradores	1	7	4
RR.HH.	Falta de orden en las funciones	3	4	3.5
Operaciones	Falta de planificación del mantenimiento industrial	4	2	3

Como se aprecia en la Tabla 4 se han priorizado las causas que ayudarán a obtener los objetivos planteados, estas deben ser ejecutadas en paralelo bajo un plan de corto y mediano plazo. De este modo, generarán de forma progresiva y sinérgica una mejora en el servicio, con una expectativa de crecimiento sostenido en el tiempo.

5.4 Conclusiones

Se concluye la primera causa que debe atender para mejorar la nueva propuesta de valor debe girar en torno a brindar seguridad sanitaria al cliente, todo ello con el fin de mitigar alguna posibilidad de contagio del Covid-19 durante alguna etapa de la operación. Por otro lado, se deben revisar las estrategias comerciales, enfatizando en el uso del marketing digital con fin de generar más ventas para la empresa, fortaleciendo el posicionamiento deseado de la marca.

Finalmente, se evidencia un error en la dirección de la empresa al no considerar importante contar con especialistas en posiciones estratégicas, siendo el más importante el de operaciones, de modo que esa carencia repercutió en no alcanzar un desempeño eficaz y eficiente en el proceso de lavado y *delivery*, afectando así la propuesta de valor que se ofrece.

Capítulo VI: Alternativas de Solución

El presente capítulo busca dar las alternativas de solución al problema clave, conociendo aquellos factores determinantes que Super Sec debe considerar para diseñar una propuesta de valor innovadora, deseable, técnicamente viable y económicamente rentable.

A continuación, se detallan cada uno de los procesos que comprende la metodología del *Design Thinking*: (a) empatizar, (b) definir, (c) idear, (d) prototipar, (e) evaluar.

6.1 Empatizar

En esta etapa se buscará obtener información acerca de los *insights* y necesidades del cliente para ello se dividió el presente proceso en tres fases: (a) breve entrevista, (b) entrevista a profundidad, (c) dinámicas grupales para empatizar, finalmente (d) síntesis de empatizar.

6.1.1 Entrevista breve

Estas fueron realizadas con el objetivo de poder encontrar un número significativo de personas que cumplan con el perfil de clientes a analizar y que a su vez tengan la disponibilidad de participar en una breve entrevista, con las siguientes preguntas: (a) ¿usted emplea el servicio de lavandería?; (b) ¿cuánto es como mínimo tu presupuesto mensual para el servicio de lavandería?; (c) ¿en qué distrito vives?; (d) ¿profesionalmente en que te desempeñas?; (e) concluido el aislamiento social a causa del Covid-19, ¿consideras que tu vida cotidiana se verá afectada?; (f) finalizando el aislamiento social usted emplearía el servicio de lavandería; (g) en qué distrito de Lima metropolitana lleva sus prendas a lavar y finalmente, si luego de contestar las preguntas cumplían con el perfil esperado, se les invitó a continuar con la entrevista a profundidad.

Participaron 95 personas, las cuales cumplían con el perfil esperado. Es decir, las 72 personas tenían como mínimo un gasto de S/ 130.00 mensuales en servicios de lavandería, viven en distritos que pertenecen a Lima top (Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina, San

Borja), y ocupan cargos de jefatura, gerencia, supervisores, emprendedores, las cuales respondieron en su totalidad las siete preguntas planteadas, además aceptaron participar en la entrevista a profundidad.

6.1.2 Entrevista a profundidad

Esta se realizó con el objetivo de conocer más acerca de los motivos de compra, sus expectativas, frustraciones, opiniones, necesidades con respecto a los servicios de lavandería en la coyuntura del Covid-19 y que brinden información del mercado desde el punto de vista como consumidores.

Se inició la entrevista consultando sobre el tipo de ropa que a corto tiempo iba a requerir el servicio de lavandería y este indicó que dado el cambio de temporada el 67.5% tenían pendiente de lavar abrigos y prendas de vestir de invierno y el 32.5% necesitaba lavar cubrecamas, frazadas, sábanas, motivo por el cual al 100% le era muy importante que se reactive de inmediato el servicio de lavanderías bajo estrictos protocolos de sanidad. El Minsa recomienda que cada vez que se salga a trabajar o visiten lugares asediados de personas deben bañarse y cambiarse de ropa, motivo por el cual el 35% de los entrevistados han decidido incrementar su presupuesto de lavandería en un 50% aproximadamente y un 53% mantendrá su presupuesto ya establecido. El alto riesgo de contagio ha generado un gran impacto negativo, debido a ello el 95%, prefiere el recojo y la entrega por *delivery* para mitigar el contagio por terceros, solicitando que este servicio sea eficiente, mediante pasarela de pagos y se realice bajo protocolo de sanidad, por lo que Super Sec debe encontrar un modo de trasladar la calidez y atención personalizada de su servicio a los medios digitales. El 90% de los usuarios prefiere realizar su pedido y comunicarse mediante canales digitales; el 10% por teléfono.

Entre las lavanderías que los usuarios destacaron se aprecia que existe una tendencia a asociar ciertos atributos con algunas marcas, como es el caso de (a) Clean & Clean, marca

asociada con buen servicio, rápida entrega, atención automatizada mediante cajeros que le permite a sus clientes retirar la ropa de sus establecimientos mediante una tarjeta electrónica durante las 24 horas; (b) Pressto ha logrado desarrollar una amplia ventaja diferenciadora sobre atributos como la puntualidad, servicio personalizado, promociones, confiabilidad, lo cual, además de su beneficio de cercanía gracias a su presencia en el canal *retail*, le ha permite incrementar sus ventas diarias; por otro lado, (c) destacan principalmente los atributos de *e-commerce* y *delivery* de Mr. Jeff, lo cual le ha permitido posicionarse como una de las primeras lavanderías moderna ya que pueden solicitar el servicio de lavado mediante aplicativo; (d) Martinizing tiene algunas asociaciones con buen servicio y garantía; (e) mientas Aki refiere beneficios como la puntualidad y cuidado de las prendas. Es preciso señalar que en el caso Super Sec, es una marca poco conocida por gran parte de los entrevistados.

Finalmente, respecto a la lavandería ideal coincidieron en su gran mayoría con los siguientes requerimientos: (a) procedimientos de sanidad, con el menor contacto posible, (b) implementación digital, (c) uso de insumos antibacteriales en el proceso de lavado, (d) empaque biodegradable y que cumplan con protocolos de sanidad, (e) en marketing solicitaron implementación programas de fidelización y que comuniquen las nuevas implementaciones de sanidad, y finalmente (f) el distanciamiento social en las tiendas y rápida atención.

6.1.3 Dinámicas grupales para empatizar

Se realizaron de manera virtual tres sesiones, donde participaron un total de 20 personas, las cuales fueron seleccionadas luego de haber participado en la entrevista a profundidad. El objetivo de estas dinámicas es identificar mediante una serie de preguntas abiertas cuáles son las principales necesidades, e *insights* de los clientes con respecto al servicio lavandería.

Sesión grupal 01. En esta parte se detalla los resultados obtenidos en la primera sesión grupal, la cual se inició con una breve introducción por parte del moderador solicitando a cada uno de los participantes que se presente, comente su pensar y su sentir acerca del Covid-19, y cómo se ha afectado su hábito de consumo del servicio de lavandería.

A continuación, se les preguntó por qué utilizaban las lavanderías, lo que propició que los participantes indicaran que fue por: (a) practicidad, (b) porque las lavanderías cuidan su ropa, (c) por falta de tiempo, (d) porque les entregan la ropa con textura suaves, con buen aroma y bien planchadas. El 100% de los participantes indicó que retomaría el servicio de lavandería en un corto plazo, pero solo en aquellas que hayan implementado protocolos de sanidad, ya que tenían prendas de invierno para lavar, el 50% de los participantes indicó que tenían sacos y abrigos, el 33.33% llevará a lavar ropa de cama y el 16.67% prendas de vestir.

El 16.67% de los participantes indicó que la frecuencia de lavado sería semanal, el 50% de manera quincenal, mientras que el resto lo hará mensualmente, ello principalmente debido a factores como, cercanía de la lavandería, demora en entrega, la necesidad de uso de la prenda. Para mitigar el riesgo de contagio por terceros, es importante señalar que el 100% de los participantes prefiere el recojo y la entrega de sus prendas por *delivery*, bajo protocolos de sanidad y de preferencia empaques eco amigables, este servicio sería solicitado por el 83.3% por canales digitales y el 16.7% lo solicitaría por teléfono.

Por otro lado, se les pidió que mencionen marcas de lavandería y con qué atributos o características las asociaban. De todas ellas, (a) Pressto era apreciada como una empresa cercana ya que se encuentra en los *retails*, es puntual, con atención personalizada; (b) Aki lo asociaron con el cuidado de las prendas y buena atención; (c) Clean & Clean lo asociaron con rapidez, además de contar con cajeros que atienden todo el día y a cualquier hora; mientras que (d) Mr. Jeff era práctica y digital ya que se accedía mediante *App*.

Un factor importante al momento de escoger una lavandería para reducir el riesgo de tener una mala experiencia es la referencia que los participantes obtienen de sus familiares o amigos, el 50% de ellos se han influenciado por dicha fuente, mientras que para el 33.33% recurrió a las redes sociales para concretar su elección y, finalmente, sólo el 16.67% comentó que eligió la lavandería en base a su propio ejercicio de búsqueda. El 33.33% de los participantes declaró que tuvo una experiencia negativa usando una lavandería no recomendada. De otro lado, el 100% de los participantes concuerdan que no dejarían una prenda de alto valor en una lavandería que no sea referida previamente.

Respecto a la lavandería ideal los aspectos de mayor coincidencia fueron: (a) procedimientos de sanidad con el menor contacto posible; (b) implementación digital; (c) insumos de lavado antibacteriales en el proceso de lavado; (d) empaque biodegradable y que cumplan con protocolos de sanidad; (e) en marketing solicitaron implementación programas de fidelización y que comuniquen las nuevas implementaciones de sanidad.

Sesión grupal 02. En la segunda sesión participaron ocho personas, se inició con una breve introducción de parte del moderador, solicitando que cada participante comente sus experiencias y puntos de vistas acerca del Covid-19 y cómo éste afecta en su hábito de consumo de servicio de lavandería.

Luego se les consultó acerca del por qué utilizaban las lavanderías, y entre los principales motivos indicados fueron: (a) por falta de tiempo, (b) porque las lavanderías brindan un servicio completo (lavan, planchan y cuidan la ropa), (c) la ropa retorna con buen aroma y suave. El 100% de los participantes comentó que usará el servicio en un corto plazo, en aquellas que hayan implementado los protocolos de sanidad, el 62.5% considera una frecuencia de lavado quincenal mientras el 37.5% semanal, puesto que requieren que sus prendas estén limpias y desinfectadas a la brevedad. Entre las prendas que enviarán a lavar

con mayor frecuencia serán abrigos y ropa de invierno en 41.7%, ropa de cama 33.3% y prendas de vestir en un 25%.

Para mitigar el riesgo de contagio por terceros y dado que no tienen tiempo por su trabajo el 87.5% de los participantes de este grupo prefieren el recojo y la entrega de sus prendas por *delivery* y sólo el 12.5% comentó que preferiría ir a la tienda, en ambos casos bajo estrictos protocolos de sanidad, este servicio sería solicitado por el 100% de los participantes mediante canales digitales.

A continuación, se les pidió que nombraran marcas de lavandería que habían usado entre ellas mencionaron: Pressto, Aki, Mr. Jeff, Martinizing y Clean & Clean, solo dos de los participantes reconoció a Super Sec, además se evidenció que los beneficios y atributos que los participantes valoran son: (a) el cuidado de sus prendas, (b) la puntualidad, (d) la cercanía, (e) la atención personalizada.

Respecto a qué referencias toman en cuenta para elegir una lavandería, el 50% indicó que se guiaba por recomendaciones de sus conocidos y el 25% se guiaba de las opiniones por las redes sociales; mientras que el 25% de los participantes consideró que las referencias no eran importantes. Además, se evidenció que todos los participantes cuidan sus prendas de alto valor ya que no las llevarían a una lavandería que no conocen, dado que buscan garantía y seguridad en el cuidado de sus prendas. El 12.5% comentó que alguna vez se arriesgó y obtuvo malos resultados.

En cuanto a la satisfacción de los clientes en el uso del servicio de lavanderías, el 62.5% de los participantes indicó que su lavandería superó sus expectativas, destacaron a la marca Pressto por el cuidado de las prendas y la puntualidad en las entregas; en cambio el 37.5% considera que las lavanderías no superaron sus expectativas.

Finalmente, respecto a la lavandería ideal coincidieron los participantes en que es importante: (a) implementación en los procedimientos de sanidad; (b) el menor contacto

posible, por lo que solicitaron implementación digital; (c) que en los puntos de venta que se respete el distanciamiento social; (d) el empaque debe ser ecológico; (e) la implementación de programas de fidelización, descuentos por uso recurrente, promociones.

Sesión grupal 03. A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la tercera sesión grupal. Esta dinámica se realizó con seis personas, se inició con una breve introducción de parte del moderador solicitando a cada uno de los integrantes que se presente comentando sus experiencias y sus puntos de vistas del uso de las lavanderías en la coyuntura Covid-19.

Luego se les consultó el motivo por el cual utilizaban las lavanderías, y entre los principales motivos indicados fueron: (a) porque las lavanderías brindan un servicio completo (lavan, planchan, cuidan la ropa, buen aroma y suave) y; (b) por falta de tiempo. El 100% de los participantes indicaron que apenas reactiven el servicio de lavandería retomarán el uso en aquellas que hayan implementado los protocolos de sanidad. El 66.67% considera que solicitará el servicio con una frecuencia semanal y el 33,33% lo hará quincenalmente, ello se atribuye básicamente a la comodidad y cercanía. Entre las prendas que tienen prioridad de lavado el 50% son sacos y abrigos, el 33.33% ropa de cama y el 16.67% son prendas de vestir.

Para mitigar el riesgo de contagio por terceros el 100% de los participantes de esta sesión prefirió optar por el servicio *delivery* para el recojo y entrega de sus prendas bajo estrictos protocolos de sanidad. Este servicio será solicitado por el 83.33% por *App*, mientras que únicamente el 16.67% solicitarían el servicio por teléfono.

Para evitar una mala experiencia el 66.66% de los participantes indicó que eligieron una lavandería por las referencias obtenidas por un familiar o amistad, mientras que el 33.3% de ellos comentaron que eligieron la lavandería en base a su propio ejercicio de búsqueda. El 83.33% de los participantes cuidan sus prendas de valor ya que no las llevarían a lavanderías

que no conocen, dado que buscan garantía, calidad y seguridad en sus prendas. En cuanto a la satisfacción de los clientes en el uso del servicio de lavanderías, el análisis evidenció que el 66.67% de los participantes indicó que su lavandería superó sus expectativas, en cambio el 33.33% considera que las lavanderías no superaron sus expectativas porque brindan un servicio estándar.

Finalmente, respecto a la lavandería ideal coincidieron en (a) la solicitud de procedimientos de sanidad; (b) el menor contacto posible, por lo que solicitaron implementación digital; (c) en los puntos de venta que se atiendan con aforo limitado; (d) el empaque debe ser ecológico; (e) solicitud de implementación de programas de fidelización, descuentos por uso recurrente y promociones.

6.1.4 Síntesis de empatizar

Se realizó el mapa de empatía (Figura 4), el cual tras sintetizar la información obtenida en las entrevistas y dinámicas se descubrió *insights*, se identificó necesidades entre otros puntos importantes que se mostrarán a continuación.

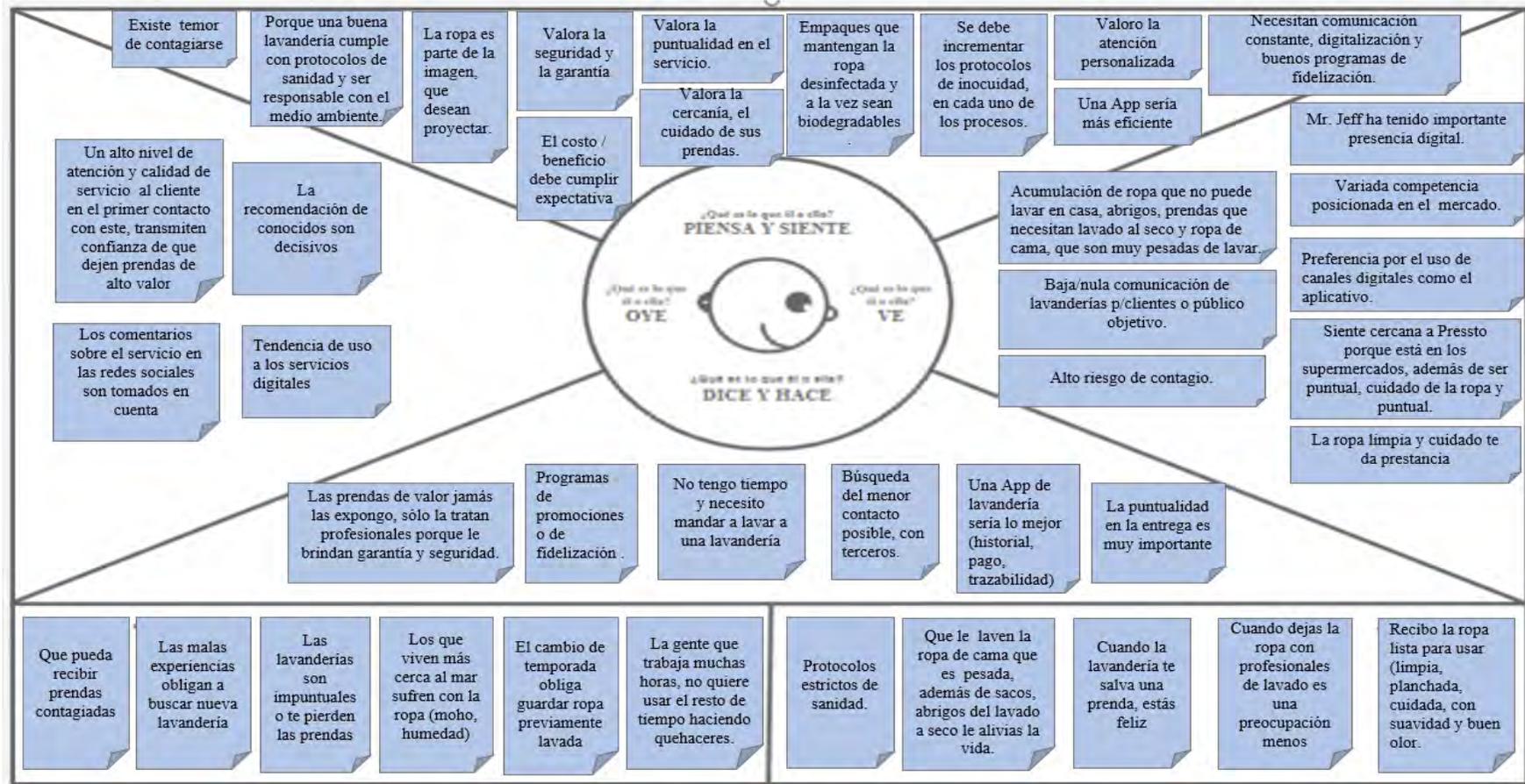


Figura 4. Mapa de Empatía.

En conclusión, todos los *co-designers* indicaron que utilizarían el servicio de lavandería a corto plazo ya que tienen ropa pendiente de lavar principalmente abrigos, prendas de vestir y ropa de cama, incrementando así la frecuencia de lavado debido a los nuevos hábitos recomendados por el Minsa. El 95% de los entrevistados prefiere no salir innecesariamente para mitigar el riesgo de contagio por terceros. El 85% prefiere solicitar los servicios y comunicarse por medios digitales, principalmente mediante el aplicativo.

Entre los principales atributos que debe tener una lavandería están la cercanía, puntualidad, atención al cliente, atención personalizada, cuidado de la ropa y cuidado al medio ambiente. Además, utilizan como principales referencias para elegir una lavandería las recomendaciones de sus familiares, amigos y de las redes sociales. En cuanto a la satisfacción 68.42% de los entrevistados mencionó que su lavandería supera sus expectativas y el 31.58% considera que recibe un servicio estándar, personas que podrían considerar cambiar de lavandería si conocen una mejor opción.

Finalmente, y no menos importante se percibió la gran preocupación del consumidor con respecto a la implementación de estrictos protocolos de sanidad que espera tener en una lavandería, para que esta obtenga su confianza.

6.2 Definir

El rubro de servicios se debe reinventar para poder hacer frente a esta nueva coyuntura, la cual trae consigo nuevos hábitos de consumo a tomar en cuenta con el fin de actualizar la propuesta de valor que se les ofrecerá a los clientes. Estos cambios se han evidenciado en la etapa de empatizar de la cual se extrajo los *insights*, problemas y necesidades. En esta etapa se realizará una síntesis de los principales problemas o requerimientos para poder ordenar y delimitar los problemas a tratar. Los puntos que se revisarán en esta etapa serán: (a) problemas identificados, (b) matriz de priorización, (c) criterios que motivan al consumidor.

6.2.1 Problemas identificados

Los problemas identificados son: (a) el cliente no quiere salir y busca el menor contacto dado el alto riesgo de contagio, (b) requiere que se implemente procedimientos de sanidad y se informe las acciones tomadas, (c) requiere solicitar el servicio y comunicarse por canales digitales, (d) preferencia por lavanderías cercanas a su lugar de trabajo, (e) búsqueda de puntualidad en el servicio, (f) disminución en el impacto en el medio ambiente, (g) programa de fidelización, (h) búsqueda de atención personalizada, (i) tercerización del servicio de entrega con empresas como Rappi o Glovo, (j) impacto del medio ambiente por el uso de bolsas plásticas, (k) requieren información de referencias de conocidos o de medios digitales para elegir una lavandería, (l) mayor espacio en área de atención al cliente y (m) servicio de personal adicional para que lave en casa.

6.2.2 Matriz de priorización

Luego de identificar los principales problemas, se realizará la tabla matriz para poder identificar el orden de importancia según la factibilidad del requerimiento y del beneficio que este obtiene.

Factibilidad de requerimientos. El criterio de factibilidad permitirá evaluar la viabilidad del requerimiento del cliente. La puntuación está asociada a un orden jerárquico donde 1 es el problema con menor dificultad a resolver y 13 la de mayor dificultad.

Beneficio del cliente. Este criterio permitirá evaluar qué tan importante es el problema en la toma de decisiones del usuario. La puntuación tuvo el siguiente criterio; donde 1 representa la menor importancia o beneficio y 13 el que más beneficios aporta al cliente.

Resultado. Los problemas que obtengan mayor puntaje serán considerados como los problemas principales que deberá resolver Super Sec con la finalidad de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Tabla 7

Matriz de Priorización

Problemas	Factibilidad de requerimientos	Beneficios al cliente	Total
El cliente no quiere salir y busca el menor contacto dado al alto riesgo de contagio.	13	13	13
Requiere que se implemente procedimientos de sanidad e informe las acciones tomadas.	12	12	12
Requiere solicitar el servicio y comunicarse por canales digitales.	11	11	11
Preferencia por lavanderías cercanas a su lugar de trabajo.	10	10	10
Búsqueda de la puntualidad en el servicio.	9	9	9
Reducir el impacto ambiental	8	8	8
Programa de fidelización.	7	7	7
Búsqueda de atención personalizada.	6	6	6
Tercerización del servicio de entrega con empresas como Rappi o Glovo.	5	5	5
Impacto del medio ambiente por uso de bolsas papel.	4	4	4
Requiere información de referencias de conocidos o de medios digitales para elegir una lavandería.	3	3	3
Mayor espacio en área de atención al cliente.	2	2	2
Servicio de personal adicional para que lave en casa.	1	1	1
			91

6.2.3 Análisis del problema

Luego de revisar la Tabla 5 de priorización, se realizó el análisis en el cual se evidenció que el 83.52% del total de problemas son los que tienen mayor relevancia para *co-designer*. A continuación, se muestra la Tabla 6 con ese análisis.

Tabla 8

Análisis de Problemas

Problemas	Frecuencia	% Acumulado
El cliente no quiere salir y busca el menor contacto dado al alto riesgo de contagio.	13	14.29%
Requiere que se implemente procedimientos de sanidad e informe las acciones tomadas.	12	27.47%
Requiere solicitar el servicio y comunicarse por canales digitales.	11	39.56%
Preferencia por lavanderías cercanas a su lugar de trabajo.	10	50.55%
Búsqueda de la puntualidad en el servicio.	9	60.44%
Reducir el impacto ambiental	8	69.23%
Programa de fidelización.	7	76.92%
Búsqueda de atención personalizada.	6	83.52%
Tercerización del servicio de entrega con empresas como Rappi o Glovo.	5	89.01%
Impacto del medio ambiente por uso de bolsas papel.	4	93.41%
Requiere información de referencias de conocidos o de medios digitales para elegir una lavandería.	3	96.70%
Mayor espacio en área de atención al cliente.	2	98.90%
Servicio de personal adicional para que lave en casa.	1	100.00%

6.2.4 Criterios que motivan al cliente

Luego se analizó los criterios que motivaban a los clientes, considerando el perfil del consumidor.

Tabla 9

Criterios que Motivan al Consumidor

Motivos del consumidor	Problemas	Síntesis de problemas
Miedo al contagio	El cliente no quiere salir y busca el menor contacto dado al alto riesgo de contagio. Requiere que se implemente procedimientos de sanidad e informe las acciones tomadas.	La preocupación por obtener un producto desinfectado para evitar contagiarse del Covid-19.
Preferencias relevantes sobre el servicio	Requiere solicitar el servicio y comunicarse por canales digitales. Preferencia por lavanderías cercanas a su lugar de trabajo. Búsqueda de la puntualidad en el servicio. Reducir el impacto ambiental Programa de fidelización. Búsqueda de atención personalizada.	Los consumidores valoran el tiempo, la experiencia del servicio y la responsabilidad con el medio ambiente al elegir su lavandería.
Facilidades para el consumidor	Tercerización del servicio de entrega con empresas como Rappi o Glovo. Impacto del medio ambiente por uso de bolsas papel. Requiere información de referencias de conocidos o de medios digitales para elegir una lavandería. Mayor espacio en área de atención al cliente. Servicio de personal adicional para que lave en casa.	Los clientes valoran otros atributos que les brindan practicidad e información del servicio.

En la Tabla 7 se puede observar que hay tres criterios que motivan al consumidor: (a) miedo al contagio del Covid-19, (b) preferencias relevantes sobre el servicio y (c) facilidades para el consumidor. En base a ellos se procedió a realizar la construcción de tres problemáticas, los cuales son: (a) preocupación por obtener un producto desinfectado para

evitar contagiarse del Covid-19; (b) los consumidores valoran el tiempo, la experiencia del servicio y la responsabilidad con el medio ambiente al elegir su lavandería y; (c) los clientes valoran otros atributos que les brindan practicidad e información del servicio.

6.3 Idear

En esta etapa se procederá a generar varias ideas que ayuden a solucionar los problemas identificados en la etapa anterior. De los tres problemas identificados los principales son: (a) la preocupación por obtener un producto desinfectado para evitar contagiarse del Covid-19 y; (b) los consumidores valoran el tiempo, la experiencia del servicio y la responsabilidad con el medio ambiente al elegir su lavandería. Siendo estos los problemas que representan mayor relevancia para los clientes en esta nueva coyuntura del Covid-19.

Estos problemas coinciden con el análisis realizado en el cual se pudo obtener: (a) el 100% de los clientes utilizarán el servicio de lavandería en corto tiempo sólo en aquellas que hayan implementado los protocolos de sanidad; (b) el 95% de los *co-designers* evitarán salir para mitigar el riesgo de contagio; (c) el 85% prefiere realizar los pedidos mediante canales digitales; (d) el 81.5 % teme contagiarse a través del contacto con el dinero; (e) el 95% busca información mediante medios digitales; (f) entre los atributos más valorados por los participantes fueron la cercanía con el 26 %, la puntualidad con el 28 %, la disminución del impacto del medio ambiente con el 20% y la atención personalizada con el 26 %.

6.3.1 Brainstorming

Luego de definir e identificar los principales problemas a tratar, se convocó a una reunión con el gerente general, y los principales colaboradores a quienes se les informó los resultados obtenidos en las diferentes dinámicas y entrevistas con los *co-designers*. Luego de que evaluaron los requerimientos, se generó una segunda reunión con el objetivo de obtener ideas que brinden soluciones a aquellos problemas. A continuación, se detalla los resultados

del *brainstorming* con la empresa en base a la tercera reunión en la cual se concretó las soluciones más eficientes (Figura 5).

Brainstorming con la Empresa	
	Implementación de protección
	La empresa evaluó los requerimientos solicitados por los clientes y estuvo de acuerdo con las sugerencias solicitadas para poder brindarles mayor seguridad. El personal contará con los siguientes implementos: a) Uniforme de la empresa. b) Usará mascarilla en todo momento. c) Usará guantes y gorros.
Implementación de protección y protocolos de sanidad en el servicio delivery	Protocolo de sanidad en el delivery
	La empresa implementará el protocolo de sanidad para la atención del servicio delivery con la finalidad de garantizar que el cliente y el trabajador no se contaminen con el Covid-19. Los protocolos que se implementarán son: a) El personal delivery estará debidamente uniformado con todos sus implementos de sanidad. b) El personal delivery recibirá y entregará las prendas respetando la distancia social de un metro. c) Se utilizará una banca desinfectada para dejar y recibir las prendas. d) Las prendas limpias se entregarán en una bolsa sellada para evitar cualquier contaminación. e) El personal delivery debe desinfectarse las manos usando alcohol en gel antes y después de la entrega de las prendas. f) El transporte deberá ser desinfectado constantemente antes y después de los servicios.
Implementación de protección y protocolos de sanidad en las tiendas	Implementación de protección
	La empresa evaluó los requerimientos solicitados por los clientes y estuvo de acuerdo con las sugerencias solicitadas para poder brindarles mayor seguridad. El personal contará con los siguientes implementos de protección: a) Uniforme de la empresa. b) Usará mascarilla en todo momento. c) Usará guantes y gorros.

Figura 5. Implementaciones para la Propuesta de Valor.

Brainstorming con la Empresa	
Implementación de protección y protocolos de sanidad en las tiendas	Protocolo de sanidad en las tiendas
	<p>La empresa implementará el protocolo de sanidad para la atención del servicio en las tiendas con la finalidad de garantizar que el cliente y el trabajador no se contaminen con el Covid-19.</p> <p>Los protocolos que se implementarán son:</p> <p>a) El aforo de la tienda será de 4 personas (2 clientes y 2 trabajadores de atención al cliente).</p> <p>b) Se marcará las señales donde las personas deben esperar fuera de la tienda para respetar el distanciamiento social de un metro.</p> <p>c) Personal de Super Sec debe atender debidamente uniformado con todas las medidas de seguridad (mascarilla, lentes, guantes y gorros para el cabello).</p> <p>d) Antes del ingreso a la tienda se les tomará la temperatura a los clientes.</p> <p>e) Al ingreso de la tienda debe existir una cubeta con hipoclorito de sodio para desinfectar los zapatos y dispensadores con alcohol en gel desinfectante para las manos.</p> <p>f) Los clientes deben ingresar al establecimiento con mascarilla.</p> <p>g) Los clientes deberán dejar las prendas en una bandeja con la finalidad de no tener contacto con el personal de servicio.</p>
Puntualidad en el servicio.	<p>a) Se implementará el control de las rutas mediante un aplicativo.</p> <p>b) Se realizará la elaboración de las rutas y un plan de entrega por horarios para garantizar la eficiencia y puntualidad del servicio.</p>
Pago electrónico	<p>Se implementarán medios de pago online y sin contacto:</p> <p>a) Pasarelas de pagos online.</p> <p>b) Medios de pago digitales como Yape y Plin.</p>
Canales de Comunicación y de solicitud de servicio	<p>Se analizó los requerimientos de los clientes y dado que buscan la practicidad en el servicio y mayor comunicación, la empresa decidió implementar e invertir en:</p> <p>a) Un aplicativo "App" para solicitar el servicio.</p> <p>b) Asignar a una persona de marketing como <i>community manager</i> para que se encargue de actualizar la página web y el fanpage de Super Sec con el fin de generar interacciones con los clientes.</p>
Empaque	<p>Se analizó el requerimiento y se vio conveniente que para el tipo de servicio que ofrece Super Sec, la mejor opción es usar las bolsas biodegradables debidamente selladas para la entrega de las prendas.</p>
Marketing	<p>Se implementarán las siguientes estrategias y programas de fidelización:</p> <p>a) Estrategia de comunicación para los clientes con la finalidad de informar sobre los nuevos protocolos de sanidad.</p> <p>b) Para los clientes recurrentes se generará una promoción por acumulación de servicios es decir por cinco prendas, tienen el beneficio del lavado de una prenda gratis.</p> <p>c) Programa de referidos, si llevan dos referidos tienes un descuento en su próximo lavado de 15%.</p>
Servicio personalizado	<p>Super Sec valora a sus clientes, por ello se encargará de resolver los reclamos con soluciones oportunas.</p>

Figura 6. Implementaciones para la Propuesta de Valor (continuación).

Luego, en base al análisis realizado se llegó a la conclusión que la nueva propuesta de valor (prototipo 01) sería la siguiente: “Super Sec brinda un servicio de calidad bajo estrictos protocolos de sanidad, ofreciendo puntualidad, garantizando el cuidado y durabilidad de sus prendas mediante el uso de insumos eco amigables. Cuenta con un *App*, para solicitar el servicio de manera simple y amigable. Además de contar con las mejores promociones ideales para ti”.

6.4 Prototipar

En estas sesiones se presentó la nueva propuesta de valor realizada en la etapa idear, la cual es una propuesta de valor que contempla una serie de implementaciones que tiene como fin cubrir las necesidades del cliente con respecto al servicio de lavandería. Sin embargo, luego de analizar el prototipo, este fue rechazado por no cumplir con sus expectativas. Por ello, sugirieron ideas de solución y requerimientos de gran importancia que no habían sido contemplados en las implementaciones a realizar tales como: (a) un sistema que les permita hacer el seguimiento de sus prendas, para poder coordinar la entrega y recojo de estas, (b) implementación de protocolos de inocuidad en el proceso de lavado, (c) implementación de un sistema de citas con el fin reducir demoras en el recojo, (d) implementar bolsas reutilizables y (e) la garantía del servicio.

Luego, esta información fue brindada a la empresa para que puedan evaluarlas e indicar si era factible la implementación. La gerencia aceptó realizar los nuevos requerimientos, ya que indicó que por su experiencia era muy importante contemplarlos en la propuesta de valor, ya que en algunos casos sus clientes le habían estado solicitando y en otros casos eran puntos muy importantes en su propuesta anterior.

6.5 Evaluar

El proceso de evaluar se ha ido realizando durante todas las etapas anteriores, evidenciando soluciones óptimas a los principales problemas que son de mayor relevancia

para los usuarios. Tras presentar la primera propuesta de valor en la etapa de prototipar, el cliente consideró que carecía de algunos criterios importantes, pues no resolvía en su totalidad los problemas identificados. Luego de realizar los análisis basados en la información adicional que brindaron los *co-designers* se evaluó con la empresa una nueva propuesta basándose en la realización del lienzo de propuesta de valor.

6.5.1 Lienzo de la propuesta de valor

Este permitirá, por un lado, comprender el perfil del cliente contemplando sus frustraciones y alegrías, y por otro lado desarrollar el mapa del valor el cual crea mejores beneficios en el producto o servicio aliviando frustraciones y generando alegrías al cliente. En el momento en que estos dos puntos convergen se llamará encaje, que es el momento donde terminan coincidiendo el producto con las necesidades reales del cliente. A continuación, se presentarán el encaje de la propuesta de valor (Tabla 7 y Tabla 8).

Tabla 10

Encaje de Alegrías del Cliente con Creadores de Alegría

Alegrías del cliente	Creadores de alegrías - Super Sec
	Implementación de protección El personal contará con los siguientes implementos: a) Uniforme de la empresa. b) Usará mascarilla en todo momento, además de usar una careta protectora facial. c) Usará guantes y gorros. d) Se protegerá con un cobertor transparente.
	Procedimiento del proceso de lavado Ante este requerimiento debido a que el virus puede permanecer entre los tejidos mucho tiempo, la empresa realizará los siguientes procedimientos: a) Antes de ingresar al área de lavado, al personal se les tomará la temperatura. b) Según el tipo de prenda, se lavará a 60 o 90 grados, siendo esta una forma eficiente de desinfección. c) Se utilizarán insumos eco amigables. d) Las prendas tendrán un tiempo de secado mínimo de 30 minutos. e) Se utilizarán insumos antibacteriales en el proceso de lavado al seco. f) Cada pedido de prendas llegará en un empaque cerrado a la planta, al abrirlas estas ingresarán directamente al proceso de lavado con la finalidad que no queden expuestas.
Recibir prendas desinfectadas y Cuidado de las prendas	

Tabla 11

Encaje de Alegrías del Cliente con Creadores de Alegría (Continuación)

Alegrías del cliente	Creadores de alegrías - Super Sec
Recibir comodidades para el recojo y la entrega de las prendas	<p>Implementación de protección</p> <p>El personal contará con los siguientes implementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Uniforme de la empresa. b) Usará mascarilla en todo momento, además de usar una careta protectora facial. c) Usará guantes y gorros. d) Se protegerá con un cobertor transparente.
	<p>Protocolo de sanidad en el delivery</p> <p>La empresa implementará el protocolo de sanidad para la atención del servicio delivery con la finalidad de garantizar que el cliente y el trabajador no se contaminen con el Covid-19.</p> <p>Los protocolos que se implementarán son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El personal delivery estará debidamente uniformado con todos sus implementos de sanidad. b) El personal delivery recibirá y entregará las prendas respetando la distancia social de un metro. c) Se utilizará una banca desinfectada para recibir la ropa sucia, estas la dejarán dentro de las bolsas de tela, las cuales serán lavadas con su ropa y devueltas con las prendas limpias. d) Para la entrega de la ropa limpia se utilizará: (a) el colgador para que no se arruguen las prendas y estas se entregarán en bolsa biodegradables selladas con su respectivo gancho, (b) sobre un banco desinfectado se dejará la ropa de cama empaquetada en la bolsa de tela bien amarrada. e) El personal delivery debe desinfectarse las manos usando alcohol en gel antes y después de la entrega de las prendas. f) El transporte deberá ser desinfectado constantemente antes y después de los servicios.
Busca garantía en el servicio	En caso se malogre la prenda durante el proceso de lavado, esta será repuesta por una nueva.
Busca compostura de sus prendas.	Personal especializado en brindar arreglos menores a las prendas
Recibir una atención personalizada.	Super Sec valora a sus clientes, por ello se encargará de resolver los reclamos con soluciones oportunas.

Tabla 12

Frustraciones del Cliente con Aliviadores de Frustraciones

Frustraciones del Cliente	Aliviadores de frustraciones – Super Sec
Riesgo de contagio	<hr/> Implementos de Protección y Protocolos de inocuidad en los trabajadores <hr/>
	a) Control de salud quincenal b) Control diario de la temperatura El personal contará con los siguientes implementos: a) Uniforme de la empresa. b) Usará mascarilla en todo momento, además de usar una careta protectora facial. c) Usará guantes y gorros. d) Se protegerá con un cobertor transparente. <hr/>
	<hr/> Protocolos de inocuidad en la tienda <hr/>
	La empresa implementará el protocolo de sanidad para la atención del servicio en las tiendas con la finalidad de garantizar que el cliente y el trabajador no se contaminen con el Covid-19. Los protocolos que se implementarán son: a) El aforo de la tienda será de cuatro personas (dos clientes y dos trabajadores de atención al cliente). b) Implementación de separadores acrílicos en el área de atención al cliente para brindar mayor seguridad a los usuarios. c) Se marcará las señales donde las personas deben esperar fuera de la tienda para respetar el distanciamiento social de un metro. d) Personal de Super Sec debe atender debidamente uniformado con todas las medidas de seguridad (mascarilla, lentes, guantes y gorros para el cabello). e) Antes del ingreso a la tienda se les tomará la temperatura a los clientes. f) Al ingreso de la tienda debe existir una cubeta con hipoclorito de sodio para desinfectar los zapatos y dispensadores con alcohol en gel desinfectante para las manos. g) Los clientes deben ingresar al establecimiento con mascarilla. h) Los clientes deberán dejar las prendas en una bandeja con la finalidad de no tener contacto con el personal de servicio. i) Se implementará un sistema de citas para evitar la demora en la atención de los clientes. <hr/>
<hr/> Protocolos de inocuidad en el delivery <hr/>	
La empresa implementará el protocolo de inocuidad del servicio de delivery con la finalidad de garantizar que el cliente y el trabajador no se contaminen con el Covid-19. Los protocolos que se implementarán son: a) El personal delivery estará debidamente uniformado con todos sus implementos de sanidad. b) El personal delivery recibirá y entregará las prendas respetando la distancia social de un metro. c) Se utilizará una banca desinfectada para recibir la ropa sucia, estas la dejarán dentro de las bolsas de tela, las cuales serán lavadas con su ropa y devueltas con las prendas limpias. d) Para la entrega de la ropa limpia se utilizará: (a) el colgador para que no se arruguen las prendas y estas se entregarán en bolsa biodegradables selladas con su respectivo gancho, (b) sobre un banco desinfectado se dejará la ropa de cama empaquetada en la bolsa de tela bien amarrada. e) El personal delivery debe desinfectarse las manos usando alcohol en gel antes y después de la entrega de las prendas. f) El transporte deberá ser desinfectado constantemente antes y después de los servicios. <hr/>	

Tabla 13

Frustraciones del Cliente con Aliviadores de Frustraciones (Continuación)

Frustraciones del Cliente	Aliviadores de frustraciones – Super Sec
Riesgo de contagio	<p>Protocolos de inocuidad en el proceso de lavado</p> <p>Ante este requerimiento debido a que el virus puede permanecer entre los tejidos mucho tiempo, la empresa realizará los siguientes procedimientos:</p> <p>a) Antes de ingresar al área de lavado, al personal se les tomará la temperatura.</p> <p>b) La ropa se lavará a 60 o 90 grados, siendo esta una forma eficiente de desinfección.</p> <p>c) Se utilizarán insumos eco amigables.</p> <p>d) Las prendas aptas para el secado, se secarán como mínimo por 30 minutos.</p> <p>e) Se utilizarán insumos antibacteriales en el proceso de lavado al seco.</p> <p>f) Cada pedido de prendas llegará en un empaque cerrado a la planta, al abrirlas estas ingresarán directamente al proceso de lavado con la finalidad que no queden expuestas.</p>
Falta de información respecto de las medidas frente al COVID 19 y de la empresa.	Estrategia de comunicación para los clientes con la finalidad de informar sobre los nuevos protocolos de sanidad.
Entrega de prendas maltratadas	Si la prenda se maltrata en el proceso de lavado, se le repondrá por otra igual.
Entrega de prendas incompletas	En caso sus prendas estén incompletas se realizará una búsqueda a la brevedad posible, caso contrario se le repondrá con una nueva.
Falta de pago electrónico	<p>Se implementarán medios de pago online y sin contacto:</p> <p>a) Pasarelas de pagos online.</p> <p>b) Medios de pago digitales como Yape y Plin.</p>
Falta de canales de comunicación y de solicitud de servicio	<p>Se implementará lo siguiente:</p> <p>a) Una App para solicitar el servicio que incluya pasarela de pago, ofertas, trazabilidad, información adicional el cual cuente con todos los protocolos de seguridad de la información.</p> <p>b) Asignar a una persona de marketing como <i>community manager</i> para que se encargue de actualizar la página web y el fanpage de Super Sec.</p>
Falta de puntualidad	<p>a) Se implementará el control de las rutas mediante un aplicativo.</p> <p>b) Se realizará la elaboración de las rutas y un plan de entrega por horarios para garantizar la eficiencia y puntualidad del servicio.</p>
Trabajan más horas, por ende, no cuentan con tiempo	a) Delivery de recojo y entrega de prendas.
Falta de cercanía	b) App para solicitar el servicio.
La falta de comunicación en la entrega y recojo de las prendas.	Elegir la hora de entrega y recojo de las prendas mediante la App, con la cual puedes coordinar mediante mensajes, visualizar la ruta del transportista que trae las prendas.
Falta de programa de fidelización y de recurrencia.	<p>a) Para los clientes recurrentes se generará una promoción por acumulación de servicios es decir por cinco prendas, tienen el beneficio del lavado de una prenda gratis.</p> <p>b) Programa de referidos, si llevan dos referidos tienes un descuento en su próximo lavado de 15%.</p>
Contaminación del medio ambiente	Empaque biodegradable, bolsas de tela e insumos de lavado eco amigables.

Como se puede observar en las Tablas 8 y Tabla 9 se realizó una propuesta más completa, que tomó en consideración no solo los requerimientos de los *co-designers*, también tomó en cuenta la experiencia de los principales trabajadores, del gerente general, e información adicional de la competencia. Considerando lo antes expuesto, la nueva propuesta de valor (prototipo 02) sería: “Super Sec brinda un servicio de calidad bajo estrictos protocolos de sanidad, garantizando el cuidado y durabilidad de sus prendas mediante el uso de insumos eco amigables, ofreciendo garantía, compostura en sus prendas y puntualidad. Cuenta con un *App*, para solicitar el servicio de manera simple, amigable facilitando la trazabilidad en el recojo y entrega de sus prendas de forma gratuita y con las mejores promociones ideales para ti”.

En la siguiente sesión, se les presentó a los *co-designers* la propuesta mejorada, para que la evalúen y verifiquen. Este fue analizado y aceptado por cumplir con sus expectativas. Finalmente se actualizó el modelo Canvas, con la nueva propuesta de valor.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Cliente
a. Proveedores de insumos para la limpieza, etiquetado y distribución de las prendas. b. Técnicos especializados en máquinas industriales de lavado. c. Proveedores de medios de pago como Visa Net y Mastercard. d. Proveedores de telefonía e internet. e. Banco. f. Consultora de sistemas.	1. Proceso de lavado de prendas al seco y al agua. 2. Capacitación del personal según área a desempeñar. 3. Atención al cliente. 4. Modalidades de pago online. 5. Control de inventarios de insumos y aditivos. 6. Proceso de control de calidad. 7. Planeamiento de recojo y entrega de prendas.	Super Sec brinda un servicio de calidad bajo estrictos protocolos de sanidad, garantizando el cuidado y durabilidad de sus prendas mediante el uso de insumos eco amigables, ofreciendo garantía, compostura en sus prendas y puntualidad. Cuenta con un <i>App</i> , para solicitar el servicio de manera simple, amigable facilitando la trazabilidad en el recojo y entrega de sus prendas de forma gratuita y con las mejores promociones ideales para ti	Búsqueda de relación a largo plazo a partir de la confianza asociada a la calidad del servicio.	El segmento de mercado de Super Sec lo integran personas naturales de los NSE A y B, que residen en los distritos de La Molina, Surco y San Isidro. Además, el perfil del consumidor de Super Sec es una persona que valora sus tiempos, cuida su apariencia y está dispuesto a pagar por encima del ticket promedio con el fin de garantizar la calidad del servicio.
	Recursos claves		Canales de comunicación	
	1. Máquinas de lavado y secado 2. Transportes de traslado de prendas. 3. Colaboradores. 4. Plantas y punto de acopio. 5. <i>Know How</i> de la industria		1. Redes sociales. 2. Plataforma web. 3. <i>App</i> 4. Teléfono.	
Estructura de costos			Fuentes de ingreso	
Inversión alta de alquiler en metros cuadrados en distritos de elevado costo. Servicios generales. Planilla de personal. Mantenimiento de equipos, maquinarias y transporte. Gasto en insumos y aditivos. Pago consultora de canales digitales.			Lavados de prendas en seco y al agua mediante venta directa a clientes cautivos y fidelizados.	

Figura 7. Nuevo Modelo Canvas.

6.6 Conclusión

Luego del análisis realizado mediante la metodología *Design Thinking*, se ratifica que Super Sec cuenta con una propuesta de valor desfasada, la cual incluye solo una cantidad limitada de implementaciones que no cubre las necesidades de los actuales clientes, incluso el problema se agudiza tras la actual coyuntura del Covid-19. En este capítulo se logró conocer los nuevos requerimientos que solicitan los clientes, sus miedos, alegrías, frustraciones y motivaciones. Ello permitió elaborar una propuesta de valor que atienda las necesidades relacionadas con la inocuidad y salubridad en el servicio, así como en brindar una experiencia que satisfaga sus expectativas. Ello con la finalidad incrementar las ventas, adquiriendo un mayor número de clientes y logrando fidelizarlos con el fin de que la empresa sea sostenible en el tiempo, generando valor para sus clientes, trabajadores y accionistas.

Capítulo VII: Plan de implementación

Luego de diseñar la mejor propuesta de valor compatible con las necesidades del consumidor y que le permitirán a Super Sec ser una empresa sostenible en el tiempo, en el presente capítulo se desarrollará un plan de implementación con las principales actividades a ejecutar, las cuales se realizarán en tres fases, cabe mencionar que el plan de implementación a ejecutar tendrá una duración de nueve meses. A continuación, se indicará los puntos a tratar: (a) definiciones claves, (b) *Balanced Scorecard*, (c) fases, objetivos específicos e implementación de actividades, (d) cronograma de Implementaciones (Gantt), (e) inversión, (f) factores de éxito

7.1 Definiciones Claves

Dado que se tiene como principal problema una propuesta de valor desfasada, es necesario tener presente que a corto plazo se deben realizar las implementaciones de protocolos de sanidad, además de trabajar en el área de marketing, implementaciones digitales, reorganización de las áreas de operaciones para lograr los objetivos a largo plazo para los próximos cinco años. Se tienen identificados tres objetivos específicos para el 2025: (a) el primero busca alcanzar una recurrencia del servicio del 50% independientemente de la estacionalidad; (b) el segundo objetivo es que Super Sec alcance la mayor participación en el mercado con un posicionamiento sólido y diferenciado que permita interiorizarse en la mente del consumidor como una marca impecable; y (c) finalmente poder sostener un crecimiento acumulado del 18% en las ventas al 2025.

Es necesario precisar que para cumplir lo indicado se debe realizar un trabajo de coordinación entre las diferentes áreas, formar equipos encargados de las implementaciones y supervisión de todas las actividades.

7.2 Balanced Scorecard

Mediante esta herramienta de gestión se podrá realizar un control y seguimiento de indicadores específicos, los cuales permitirán evaluar el desempeño y rendimiento de las implementaciones realizadas en las diferentes áreas. Además de ello, permite evidenciar el real impacto sobre el cumplimiento de los objetivos planteados, así como el avance progresivo de las metas que se pretenden alcanzar en el futuro. En la Tabla 9 se visualiza las cuatro perspectivas: (a) enfoque al cliente, (b) financiero, (c) procesos internos y (d) aprendizaje.



Tabla 14

Balanced Scorecard

Área	Objetivos	Indicadores	Revisión	Metas anuales					Planes de acción
				1	2	3	4	5	
Financiera	Aumento del % ventas	Ingreso por nuevos servicios / ingresos totales	Mensual	5%	6%	7%	8%	9%	Maximizar las ventas.
	Presupuesto para implementaciones de mejora	Presupuesto de inversión en mejoras / ingresos de ventas	Mensual	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	Controlar la partida de gastos de implementaciones.
Clientes	Eficiencia de programa de referidos	Ganancia por referidos / costos de promociones de referidos	Mensual	3%	5%	7%	9%	10%	Ofrecer beneficios personalizados a los que refieren a su red de contactos.
	Eficacia de anuncios digitales	Visitas al <i>landing page</i> / publicaciones totales	Semanal	10%	15%	20%	25%	30%	Hallar palabras claves e <i>insights</i> con el que el cliente se sienta identificado.
	Clientes recurrentes	Clientes recurrentes / clientes totales	Mensual	20%	25%	30%	35%	40%	Mejorar la experiencia del servicio para fidelizarlos.
	Costo de adquisición de clientes	Gastos publicidad campaña / # clientes nuevos por campaña	Trimestral	10%	9%	8%	7%	6%	Analizar el costo de inversión en publicidad en relación con los nuevos clientes adquiridos.

Tabla 15

Balanced Scorecard (Continuación)

Área	Objetivos	Indicadores	Revisión	Metas anuales					Planes de acción
				1	2	3	4	5	
	Control de prendas devueltas mal lavadas.	Prendas mal lavadas / total prendas lavadas	Semanal	1.5%	1.5%	1.5%	1.0%	1.0%	Implementación de sistema de códigos de barras. Optimización/Estandarización de procesos. Capacitación
Procesos claves	Control de prendas entregadas fuera de fecha establecida por el cliente.	Prendas entregadas fuera de tiempo / total de prendas entregadas	Semanal	2%	2%	1%	1%	1%	Planificación diaria de rutas. Control de las rutas mediante un aplicativo.
	Control de atención de clientes en el recojo de prendas.	Cientes no atendidos con su solicitud de pedido de recojo / clientes solicitaron el pedido	Semanal	<2%	<2%	<2%	<2%	<2%	Implementación de entregas por rutas y un plan de entrega por horarios para garantizar la eficiencia y puntualidad del servicio.
Aprendizaje	Controlar la ejecución de las capacitaciones.	Número de horas invertidas en capacitación	Trimestral	3	3	3	3	3	Realizar el control de horas de capacitación destinadas a los empleados.
	Buscar nuevas propuestas e ideas de mejora en los procesos.	Cantidad de ideas o propuestas de mejora	Trimestral	2	2	2	2	2	Motivar a los empleados o equipos de trabajo que propongan ideas innovadoras que ayuden a mejorar sus procesos.

7.2.1 Perspectiva de enfoque al cliente

El objetivo de esta parte del BSC es, por un lado, realizar un seguimiento exhaustivo del comportamiento del cliente con el fin de identificar oportunidades que generen futuros rendimientos financieros. Por otro lado, proporcionar información actual que permita establecer estrategias enfocadas en adquirir, fidelizar y satisfacer a los clientes.

A continuación, se detallan ocho aspectos cuyos resultados serán monitoreados para establecer correcciones o mejoras de las actividades.

Eficacia del programa de referidos. Este indicador busca validar si la campaña de referidos está siendo eficiente y atrae nuevos clientes, para ello se realizará una evaluación mensual de la ganancia obtenida de los nuevos clientes sobre los beneficios otorgados a los clientes recurrentes.

Eficacia de visitas por anuncios digitales. Mediante este indicador se logrará conocer el impacto sobre la estrategia de posicionamiento SEM de los avisos en Facebook Ads y conocer el número de personas que visitan el *landing page*. Considerando el volumen que se genera por la presencia digital.

Clientes recurrentes. Mediante este indicador se logrará validar la capacidad de fidelizar clientes en el tiempo mediante la recompra, lo cual reafirmará que la propuesta de valor está siendo significativa para los clientes.

Costo de adquisición del cliente. Este indicador permitirá medir el costo que representa adquirir un cliente; para ello se evaluará los gastos en publicidad sobre el número de nuevos clientes obtenidos en cada campaña.

7.2.2 Perspectiva de procesos internos claves

Control de prendas devueltas mal lavadas. Este indicador medirá la eficiencia en el lavado.

Control de prendas entregadas fuera de fecha establecida por el cliente. Este indicador medirá la eficiencia de la entrega de las prendas según las fechas acordadas con el cliente por parte del área de servicio de delivery.

Control de atención de clientes en el recojo de prendas. Este indicador medirá la eficiencia con respecto a la solicitud de recojo de las prendas según el horario requerido por los clientes por parte del área de servicio de delivery.

7.2.3 Perspectiva de aprendizaje

Controlar la ejecución de las capacitaciones. Este indicador ayudará a controlar y validar si las horas de capacitación destinadas a los empleados se están cumpliendo según lo establecido en el plan de trabajo.

Buscar nuevas propuestas e ideas de mejora en los procesos. Este indicador permitirá medir si se está cumpliendo con generar ideas innovadoras que ayuden a mejorar los procesos; para ello es necesario motivar a los empleados y darles libertad para que puedan aportar con nuevas ideas o propuestas de mejora con la finalidad de hacer más eficientes sus procesos y contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

7.2.4 Financiero

Estos indicadores ayudarán a medir, por un lado, el incremento de las ventas y por otro lado el retorno de la inversión realizada en las implementaciones

Ingresos por servicios. Este indicador permitirá conocer la evolución de los ingresos por los servicios realizados, así mismo saber si se está cumpliendo el crecimiento de ventas esperado, y si no fuera el caso revisar las estrategias y el plan de acción para alinearnos a los objetivos propuestos.

Inversión en implementaciones. Este indicador permitirá medir la relación de la inversión con los resultados obtenidos en las ventas, el impacto y el retorno que ha tenido la inversión en las implementaciones realizadas.

7.3 Definición de las Fases del Plan de Implementación

Considerando los objetivos a corto plazo, y con el fin de organizar adecuadamente las implementaciones durante los nueve meses establecidos se ha considerado pertinente establecer tres fases, cada una con objetivos claros a alcanzar.

7.3.1 Fase 1

Considerando la evaluación integral que se realizó sobre la empresa se estableció que el objetivo general de esta fase sería realizar las implementaciones de solución para reestructurar las diversas áreas operativas con la finalidad de optimizar los actuales procesos. De este modo, se realizarán diversas mejoras en el área de producción y reparto sistematizando algunos procesos y reordenando el área; en marketing se desarrollará el posicionamiento y dirigirá eficientemente el equipo comercial; en RR.HH., área encargada de desarrollar la implementación de los nuevos protocolos sanitarios; y, finalmente, la gerencia general junto con el jefe de producción y marketing están coordinando con la consultora el desarrollo del *App*. La presente fase tendrá una duración de cuatro meses.

Como resultado de dichas implementaciones, será posible evidenciar por parte del cliente una mejora operativa en todas las áreas de la empresa.

7.3.2 Fase 2

La estrategia para esta parte de la implementación se basa en beneficiarse del trabajo previo de reorganización de los procesos operativos para de este modo estar preparados como empresa para enfrentar el reto que implica el lanzamiento de un aplicativo móvil, el cual exigirá mayor eficiencia en cada uno de los procesos. Por lo que el objetivo general de la segunda fase consiste en incrementar las ventas en base a una propuesta de valor sostenible, usando todas las herramientas de marketing digital y además realizan un control de las mejoras implementadas en operaciones. Dicha fase debe tener una duración de tres meses.

7.3.3 Fase 3

Considerando el lanzamiento del *App* Super Sec y habiéndose realizado los ajustes y controles necesarios teniendo en cuenta los indicadores del BSC en la fase 2, corresponderá a la presente fase una etapa de revisión, mejora y optimización. Por tal motivo, el objetivo de la fase 3 evaluará todas las implementaciones realizadas en las diferentes áreas operativas que garanticen la propuesta de valor de Super Sec. Dicha fase debe tener una duración de dos meses.

7.4 Implementaciones

A continuación, se detallarán las principales actividades a realizarse en las diferentes áreas.

7.4.1 Recursos humanos

Esta área planificará todas las implementaciones que debe realizar la empresa en respuesta a la actual pandemia del Covid-19, ello lo realizará junto con el gerente general. Luego, para el cumplimiento de estos protocolos una persona de cada área operativa se encargará de hacer cumplir lo establecido. A continuación, se detallarán las seis acciones que se realizarán a fin de conseguir la implementación total de los protocolos que permitirán que Super Sec reactive sus operaciones atendiendo las actuales necesidades del consumidor.

Planificación de recursos. Mediante dicha acción se realizará un plan de trabajo en el cual detallará cada uno de los protocolos, coordinará la cantidad de todos los materiales a adquirir, gestionará la aceptación del presupuesto, los plazos a tener en cuenta para cumplir con dicho objetivo.

Gestión de compra de artículos e insumos. Se realizará la cotización de todos los artículos planificados, tales como implementos de seguridad sanitaria para el personal, los separadores acrílicos, los insumos de limpieza, los insumos de desinfección, entre otros artículos considerados de importancia para esta implementación. Dado que muchos de ellos

serán compra recurrentes, se buscará obtener el mejor precio del mercado que le permita ahorrar a la empresa.

Acondicionamiento físico en las diferentes áreas de la empresa. Dicho acondicionamiento incluye la instalación de *lockers*, separados acrílicos entre colaboradores, implementación de señaléticas en diferentes puntos de la empresa, habilitación de puntos de agua para incrementar la limpieza de los operarios, modificaciones en la cochera para poder lavar o desinfectar los vehículos de manera repetitiva. Además, se ha considerado implementar espacios dentro de los vehículos para separar ropa para lavar, de la ropa pendiente de entrega, por lo que para tal fin se instalarán separadores de acrílico en todas sus unidades.

Gestión de homologación de protocolos. Todos aquellos trámites administrativos los cuales deben ejecutarse para que les permitan operar formalmente y evitar sanción o multa de los fiscalizadores. Esta tarea estará asignada al abogado con el fin de poder gestionar los permisos necesarios ante la municipalidad y las entidades correspondientes.

Capacitación a todos los colaboradores de la empresa. Se realizarán varias capacitaciones continuas con charlas de prevención e implementaciones frente al Covid-19. estas serán ejecutadas durante un mes y medio. Considerando para ello contratar a un capacitador experto en protocolos sanitarios para la primera charla con la intención de replicar dichos conocimientos en las siguientes sesiones por el jefe de operaciones.

Control de implementaciones. Se debe realizar el seguimiento del cumplimiento de los protocolos, reportar las incidencias, todo ello con el objetivo de mitigar posibles contagios entre los colaboradores de la empresa y que aquellos contagien a los clientes.

7.4.2 Marketing

Esta área será una de las que presente mayores implementaciones en la empresa, desde la creación como área hasta establecer las responsabilidades que permitan que los clientes valoren la nueva propuesta de valor.

Creación del área de marketing. A continuación, se detalla las tres acciones que se realizarán con el fin de implementar el área de marketing que le permitirá a Super Sec analizar la gestión comercial de la empresa. De este modo, la nueva área buscará captar, retener y fidelizar a los clientes y así satisfacer sus necesidades durante la coyuntura actual.

El primer punto por desarrollar consiste en la implementación de un área física para el departamento de marketing, en el cual se ubicará el jefe y su asistente. Esta área será implementada en dos semanas y contará con dos escritorios completos, dos laptops, una impresora y útiles de oficina que permita atender la gestión de marketing y comercial de la empresa.

Por otro lado, se deberá realizar un proceso de selección con el fin de conseguir a dos profesionales que ocupen el puesto de jefe de marketing y el de asistente, respectivamente. Para ello se realizará una convocatoria usando la plataforma LinkedIn y, debido a la actual coyuntura, la entrevista será de manera virtual usando para ello la plataforma Zoom, con lo cual se interactuará con los candidatos y se elegirá a los más idóneos para el puesto, según su experiencia y disponibilidad. Este proceso según el diagrama de Gantt tardaría en realizarse dos semanas.

Luego, se realizará el desarrollo y seguimiento del plan de marketing, el cual será evaluado y aceptado por el gerente general. Este plan debe tener como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes mediante la oferta de la propuesta de valor, lo cual coadyuvará a incrementar el ticket promedio, la recurrencia de servicios, la captación de nuevos clientes, trabajar en el marketing digital e ir desarrollando el posicionamiento esperado para la marca.

Este debe estar diseñado y revisado para su aprobación en un mes. Posteriormente se realizarán los controles cada quincena con el fin de supervisar el avance o cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos planteados, así como un análisis del impacto y resultados logrados a favor de la empresa.

Implementación de estrategia de comunicación. Para tal fin, se usarán todos los canales que dispone Super Sec, ya sea mediante la atención al cliente por delivery, la atención en tienda, los medios digitales, así como también mediante la *App* a lanzar.

El primero de los objetivos específicos que debe considerarse es el lanzamiento de un plan de comunicación bidireccional a fin de interactuar con los clientes, un aspecto que había sido desatendido. En un inicio, se recurrirá a todos los medios disponibles de la empresa para dar a conocer los protocolos sanitarios que se ha adoptado, garantizando la inocuidad de sus prendas en todos los procesos, brindándoles la tranquilidad de un servicio impecable, resolver dudas, inquietudes o miedos que puedan tener los clientes a través de los medios digitales.

Un aspecto que se considera importante es realizar las campañas de comunicación, entre ellas, la de transformación digital de la empresa con el fin de informar a los clientes sobre el lanzamiento de la *App* Super Sec, la facilidad de uso, lo intuitivo de la aplicación, las formas de pago y trazabilidad del reparto de sus prendas. Ello se realizará mediante videos instructivos simples, demostrando el uso de la *App* Super Sec, videos que además permitirán generar empatía de los clientes con la marca al sentirse identificados.

Implementación de promoción de ventas. Las actividades por implementar para el área de marketing es el de incrementar las ventas a través de promociones, motivo por el cual se han considerado los siguientes factores. Como primera medida a realizar está la planificación de campañas de posicionamiento SEM y en Facebook Ads de modo que se espera generar muchas visitas a la *landing page* de Super Sec con el fin de canalizarlas y

convertirlas en ventas, así como generar ruido publicitario y el marketing boca a boca de los clientes atendidos, ello se realizará durante la primera y segunda fase.

Otra de las actividades que ayudarán con la promoción de ventas es la del plan de referidos, el cual otorgará beneficios en descuentos exclusivos para todos aquellos clientes que, mediante su referencia, permitan que más personas tenga el interés de iniciar una relación comercial con Super Sec. Además, también se realizarán programas de fidelización beneficiando a los clientes más recurrentes Dichos beneficios será constantemente anunciados mediante las redes sociales y la *website* de la compañía.

La siguiente actividad para realizar es la supervisión y medición del desempeño del área comercial y así premiar las metas alcanzadas de nuevos ingresos o sancionar la baja efectividad, para lo cual la jefatura de marketing contemplará otras formas de incrementar las ventas. Por ejemplo, se diseñará un plan alternativo enfocado en captar nuevos clientes corporativos o particulares, incluso se recurrirá a la data que se haya levanto a través de la *website* y *fanpage*. Con dicho plan, y sumados a la promoción de lavado mediante avisos digitales, así como el plan de referidos se espera alcanzar un incremento de ventas.

Posicionamiento. Implementar un plan de trabajo que desarrolle el posicionamiento a largo plazo. Este iniciará internamente en la empresa, transmitiendo de forma clara la nueva propuesta de valor a todos los trabajadores para que la interioricen y trabajen diario para alcanzarla y junto al jefe de operaciones supervisen su cumplimiento. Es preciso indicar que el posicionamiento que se espera lograr en el cliente es producto de la interacción, comunicación y experiencia que la marca llegará a transmitir al cliente. Por tal motivo, toda acción de la empresa debe ser controlada y calculada ya que genera una asociación de beneficios o perjuicios con la marca, asociaciones que pueden ser perennes. Además de ello, las móviles destinadas para *delivery* llevarán pegados externamente vinilos temáticos que

permitirán reforzar la propuesta de valor mediante mensajes e imágenes al respecto, de modo que exista unidad al transmitir el mensaje.

Por otro lado, se implementará una agenda de presencia en eventos sociales en los que participe su público objetivo, siempre y cuando estos estén alineados a los valores corporativos de la empresa. De este modo, dicha oportunidad será aprovechada para reforzar en transmitir la propuesta de valor de la empresa e incluir una promoción especial que genere el interés de probar el servicio, realizando un vínculo de simpatía entre los actuales y potenciales clientes con la marca Super Sec.

Finalmente, es preciso mencionar que un factor reiterativo que deberán tener todas las comunicaciones es reforzar las actividades realizadas que forman parte de la nueva propuesta de valor que la empresa brindará a sus clientes. Además de generar unidad en el mensaje ayudará a reforzar el posicionamiento de la empresa de ser “impecables” en todos sus servicios.

7.4.3 Área de operaciones de lavado y delivery

Esta área se encargará de las implementaciones a realizar en las operaciones que son parte importante de la empresa las cuales se realizarán en seis etapas.

Proceso de selección de jefe de operaciones. Se debe contratar a una persona con conocimiento en optimización de procesos productivos y en el manejo de personal. Este profesional tendrá como principales funciones proponer e implementar un plan de mejora continua, implementar la estandarización de los procesos relacionados a la producción, así como realizar un plan de mantenimiento preventivo de maquinarias que sea sostenible en el tiempo.

Desarrollo del plan de procesos. El jefe de operaciones debe revisar, analizar cada uno de los procesos para poder aportar cambios, mejoras y proponer un plan de trabajo óptimo que ayude a mejorar la eficiencia de los procesos.

Reuniones con gerencia y el personal. Este se realizará con el fin de poder transmitir la importancia de la planificación, indicar las implementaciones a realizar, los beneficios a obtener, y las capacitaciones a realizar.

Implementaciones del sistema de código de barra y de mejoras en los procesos. Para ello se cotizarán diversos proveedores que brinden beneficios post venta que garanticen la funcionalidad a largo plazo de sus equipos. Luego de escoger al mejor proveedor en precio y beneficios, se continuará con las instalaciones de los lectores de código de barras, instalación del sistema, programación de las impresoras, y pruebas de las etiquetas a usar, todo ello en la primera etapa.

Capacitación al personal: Este sería realizado por el jefe de operaciones, tan pronto como se terminen las implementaciones de cambios en el área de producción y en el área de delivery. Luego de terminado la segunda fase de implementación las capacitaciones serían realizadas una vez por mes, para ir evaluando los cambios realizadas.

Estandarización de procesos óptimos. Luego de haber ordenado, capacitado y coordinado con cada uno de los operarios se iniciará con las estandarizaciones de los procesos para posteriormente escribirlos y tenerlos en un manual.

7.4.4 Desarrollo e implementación de la app Super Sec.

Esta se realiza en siete principales etapas.

Proceso selección de la consultora. Se solicitará cotizaciones a varias empresas consultoras que desarrollen Apps, luego se solicitará reuniones con cada una de ellas, para que expongan sus servicios, costos, beneficios, tiempo que les tomará el desarrollo de esta y servicios postventa. En base a ello, el gerente general realizará la evaluación de la mejor propuesta que se adapte a las necesidades de la empresa.

Desarrollo del plan de trabajo. Este tendrá una duración de una semana, en esta etapa se desarrollará el plan de trabajo de la ejecución del proyecto de la App, en el que se incluirá

las actividades de preparación de la misma, la implementación del servidor *web cloud*, ajuste de los casos de prueba, calendario de ejecución del proyecto y el plan de capacitación a usuarios.

Reunión de inicio del proyecto con la gerencia. Se convocará a la reunión a todas las personas que participarán en el proyecto, gerente general, empleados y la consultora IT para dar a conocer el inicio, el plan de trabajo y las fechas en las cuales se ejecutará el proyecto.

Implementación y ejecución. El proceso de la implementación de la aplicación móvil para Super Sec se ejecutará en 16 semanas calendario.

Diseño. En esta etapa se definirá el escenario para el desarrollo de la aplicación, la infraestructura tecnológica que se usará para el funcionamiento, el soporte de la aplicación con la finalidad de que cumplan con los altos estándares de calidad y seguridad, finalmente se realizará el modelo de datos y el diseño de las interfases de la *App*.

Ejecución y desarrollo. La ejecución del proyecto estará a cargo de un equipo de desarrolladores especializados en construir aplicaciones móviles. La etapa comprende la construcción de la aplicación Super Sec y las pruebas unitarias para garantizar que a nivel técnico el desarrollo no presente ningún error. Finalmente, el equipo de desarrolladores entregará el producto al equipo de calidad para las pruebas respectivas.

Pruebas. En esta etapa se realizarán las pruebas de las funcionalidades de la aplicación con el equipo de aseguramiento de calidad (SQA) que será contratado por la misma consultora de desarrolladores. En esta fase de pruebas participarán un grupo de clientes de la empresa y también los trabajadores que forman parte del proceso. El equipo de calidad debe entregar los casos con todas las casuísticas que se han definido para la validación. Al finalizar el ciclo de pruebas, el equipo de calidad debe entregar el documento de incidencias en caso se encuentren errores, las soluciones para su corrección, y agendar un

segundo ciclo de pruebas para validar los casos con error hasta que estos salgan satisfactorios.

Capacitación. En esta etapa el equipo de desarrollo se encargará de capacitar a los trabajadores de la empresa para el correcto funcionamiento de la aplicación, además entregarán el documento manual de usuario de la aplicación, el informe técnico del desarrollo, el documento final de la entrega y el acta del cierre de proyecto.

Despliegue en producción. Luego de la ejecución satisfactoria de las pruebas con los usuarios y la capacitación al personal el equipo de desarrollo procederá a poner en producción, la aplicación móvil Super Sec; esta se publicará en las tiendas virtuales y estará disponible para ser descargado desde cualquier celular por medio de *Play Store* para los equipos Android y *App Store* para los equipos iPhone que utilizan sistema operativo iOS.

Post pase a producción. El equipo de desarrollo estará monitoreando el funcionamiento de la aplicación, ante cualquier problema que se pueda presentar en el primer mes, que es el tiempo de garantía establecido en el contrato para la estabilización de la aplicación. Luego entrará en vigencia el contrato con la consultora desarrolladora para el soporte de la *App*, dicho contrato será anual y garantizará el monitoreo y mantenimiento de la aplicación las 24 horas todos los días de la semana.

7.5 Diagrama de Gantt de las Implementaciones

A continuación, se detallará el Gantt con todas las actividades a realizar como parte del plan de implementación para Super Sec.

Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9						
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36			
	Primera Fase																Segunda Fase												Tercera Fase										
Implementación Sanitaria																																							
Planificación de recursos	■																																						
Compra de artículos		■																																					
Acondicionamiento físico			■																																				
Trámite administrativo	■																																						
Programa de capacitación		■	■	■	■																																		
Control y seguimiento		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Marketing																																							
Implementación del área	■																																						
Contratación de personal	■	■																																					
Desarrollo y seguimiento del plan				■			■				■			■			■			■			■			■			■			■			■				
Comunicación																																							
Protocolos	■	■	■																																				
Transformación digital								■	■	■	■																												
Creación de contenidos	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Protocolos de atención al cliente.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		

Figura 8. Diagrama de Gantt del Plan de Implementación (Parte 1).

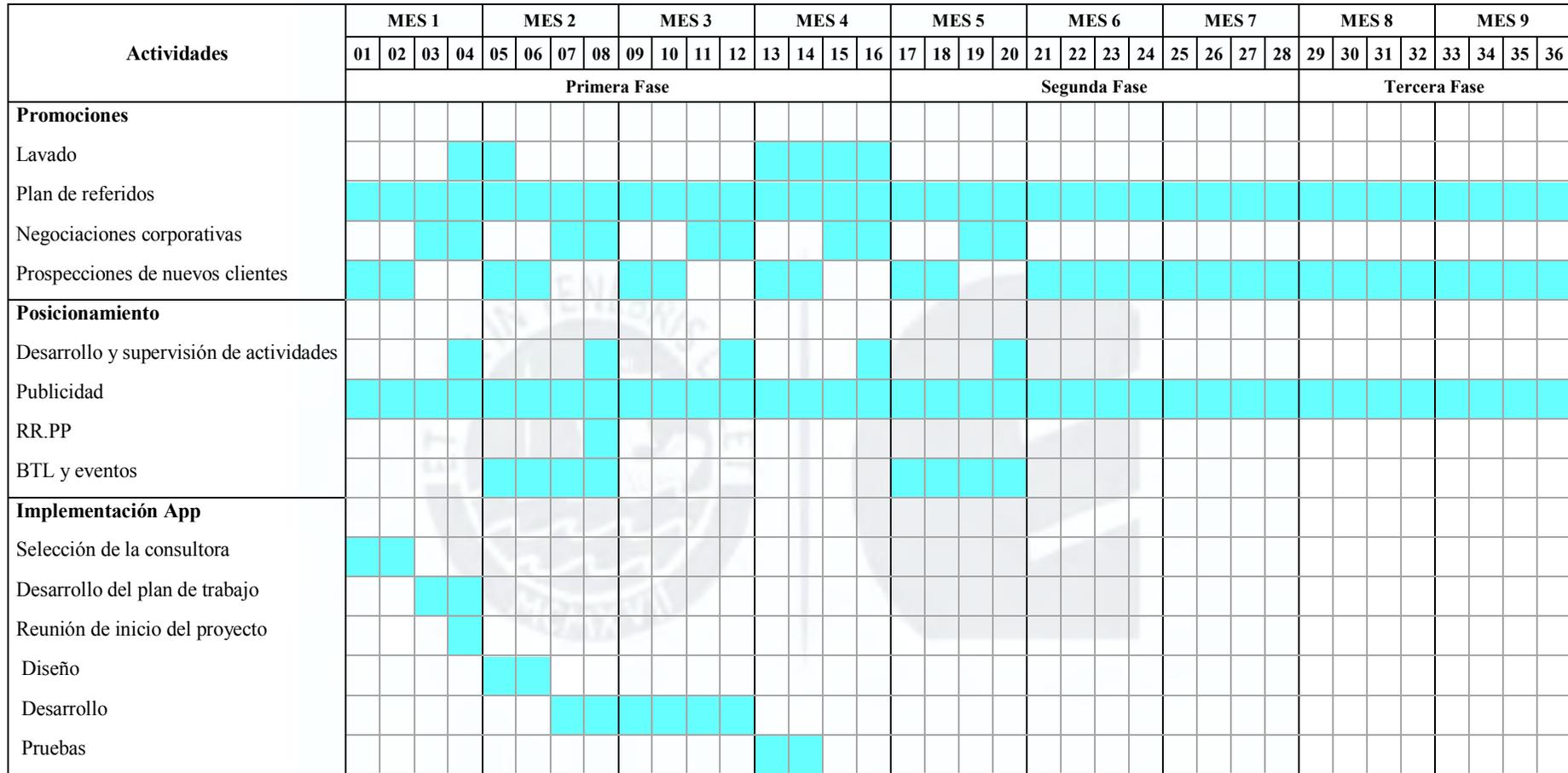


Figura 9. Diagrama de Gantt del Plan de Implementación (Parte 2).

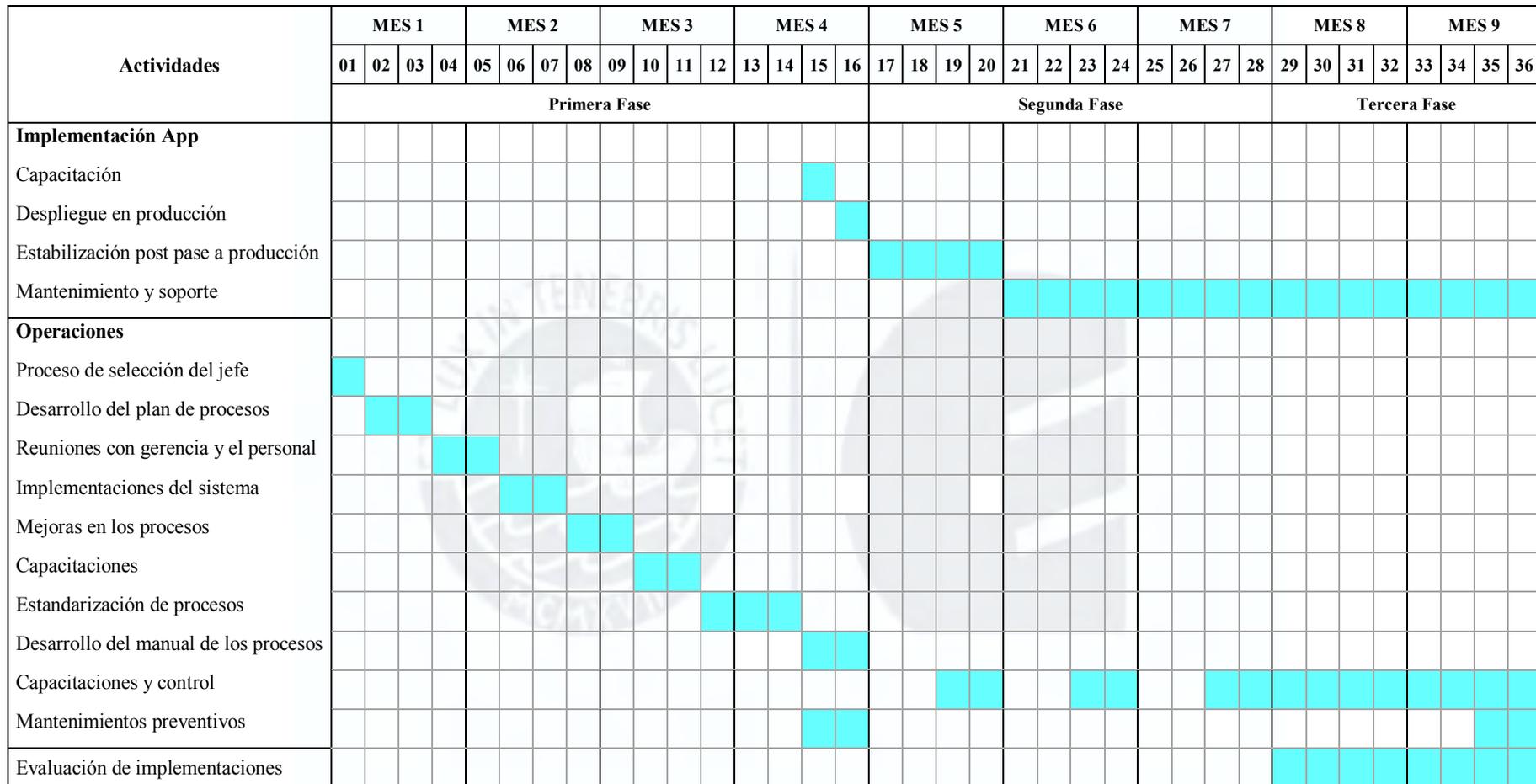


Figura 10. Diagrama de Gantt del Plan de Implementación (Parte 3).

7.6 Inversión de Implementación

Esta inversión permitirá cumplir con los objetivos trazados por la gerencia, principalmente orientados al incremento del volumen de prestaciones de los servicios, esta se mostrará en la Tabla 11.

Tabla 16

Inversión de Implementaciones

Inversión	
Detalle	Importe S/
Implementación de protocolos de sanidad.	18,010
Acondicionamiento físico en planta y tiendas.	3,190
Trámites administrativos.	3,000
Programa de capacitación.	2,000
Implementación del área de marketing.	19,750
Implementación de operaciones.	12,240
Implementación de la APP.	45,000
Total	103,190

7.7 Factores de Éxito

7.7.1 Liderazgo

La gerencia debe mejorar la comunicación interna con el fin de transmitir adecuadamente la visión, misión, objetivos y metas de la empresa para que estas definan los cambios, la cultura de la organización. Además, debe respaldar y brindar todos los recursos para las implementaciones aprobadas y de este modo cumplir eficientemente con la nueva propuesta valor a brindar.

7.7.2 Capacidad de adaptarse al cambio

El personal debe estar informado, involucrarlos en cada una de las etapas de desarrollo para que pueda entender la trascendencia de aquellos, adaptarse y aplicarlos óptimamente.

7.7.3 Empoderar al equipo de cambio

Este debe estar en constante comunicación con el gerente general para que todos los cambios estén ratificados por él. De esta manera empoderarlos para que el resto del personal acepte los nuevos procesos, los cuales van a ser controlados mediante KPI's para que sean más eficientes y sostenibles en el tiempo.

7.8 Conclusión

El desarrollo de las implementaciones para la nueva propuesta de valor se realizará en tres fases delimitadas en el diagrama de Gantt, con lo cual se logrará alcanzar los objetivos planteados. En la primera fase, el objetivo es implementar las condiciones para que la empresa siga operando bajo la actual coyuntura del Covid-19, instaurando las medidas de sanidad en todas las áreas, además creará el área de marketing que impulsarán las ventas y posicionarán la marca y reordenará el área de operaciones de lavado y delivery para ser más eficientes con las fechas de entrega solicitado por el cliente.

En la segunda fase ya se tendrá la *App* implementada, esta es muy importante ya que ofrece un uso práctico, sencillo y accesible para los clientes, además busca reducir el riesgo de contagio evitando gestionar el servicio presencialmente; asimismo es una herramienta estratégica para Super Sec, ya que le permitirá generar ingreso adquiriendo nuevos clientes y fidelizar a los actuales. En esta etapa también se evidenciará el trabajo realizado en la fase anterior por el área de marketing y las mejoras en el área de operaciones e implementaciones de protocolos realizados. Por último, en la tercera fase se llevará a cabo la evaluación de las implementaciones ejecutadas, así como realizar sus respectivas correcciones con el fin de

alcanzar los objetivos propuestos. Para que las implementaciones se realicen óptimamente, es de vital importancia el involucramiento y compromiso de todos los colaboradores de la empresa, y en especial del gerente general, quién debe asumir el rol protagonista y ser gestor del cambio durante el proceso de implementación.

Capítulo VIII: Resultados esperados

Luego de realizar el plan de implementación que permitirá sostener la propuesta de valor que tiene como objetivo ser una propuesta atractiva para el consumidor que logre incrementar las ventas. A continuación, se detallará de qué manera las diversas actividades ejecutadas, además de satisfacer las expectativas y experiencia del servicio del cliente, representan un beneficio para la empresa. Posteriormente, se realizará un análisis financiero para revisar la factibilidad económica del plan de implementación.

8.1 Beneficios Logrados con el Plan de Implementación

8.1.1 Beneficios de implementación de inocuidad

Según la información obtenida durante el proceso de la metodología de *Design Thinking*, el cliente durante la coyuntura del Covid-19 iría retomando su rutina, adquiriendo solo servicios que le garanticen mitigar el riesgo de contagio. Por ello, implementarlos, le significan un gran beneficio, además ello también representa una oportunidad de ratificar tres aspectos que caracterizan a la empresa: (a) compromiso con el bienestar de sus clientes, y (b) adaptabilidad a los cambios.

Compromiso con el cliente. Al satisfacer la actual necesidad de seguridad que tiene el cliente de lavandería, Super Sec no solo logrará ofrecer el beneficio funcional de brindar un servicio de lavado de ropa para impactar emocionalmente en las expectativas que tiene el cliente, también logrará crear valor para ellos, lo cual generará asociaciones positivas para la marca. De este modo, dicho proceso es el responsable de que el usuario empiece a establecer una diferenciación entre Super Sec y el resto de la competencia, lo cual trae consigo fortalecer la marca, renovar la confianza mediante la fidelización e incrementar las ventas.

Adaptabilidad a los cambios. Además de lograr el beneficio emocional antes descrito, se logrará que los clientes tengan una percepción de que Super Sec es una empresa preparada para afrontar los retos que posee una solidez que le permitirá trascender el tiempo,

apreciaciones que ayudarán a fortalecer el posicionamiento que la empresa desea sobre su marca.

8.1.2 Beneficios de la reorganización del área de producción y delivery

Uno de los principales beneficios que se ha de lograr con el plan de implementación reside en la mejora del área de producción y *delivery* que son las áreas que permitirán encajar el ciclo operativo del lavado con las fechas solicitadas por el cliente. A continuación, los beneficios a lograrse en: (a) plan de orden en los procesos de lavado y del plan en delivery, (b) un plan de capacitación, (c) mantenimiento preventivo, (d) estandarización de procesos.

Plan de orden en los procesos de lavado y del plan en delivery. Dado que una correcta ejecución de los procesos en dichas áreas permitirá sostener la propuesta de valor y experiencia de compra que la empresa y el marketing prometen a sus clientes. La reorganización bajo la supervisión de un especialista y un plan de trabajo sostenible con objetivos a largo plazo, permitirán disminuir los reprocesos, el tiempo, las ineficiencias, entre otros problemas que hacen que los clientes no realicen una recompra en la empresa.

Plan de capacitación. Este punto es muy importante dado que muchos de los colaboradores no cuentan con una preparación técnica en el rubro que les permita realizar una labor eficiente. Urge que se les enseñe y se les permita ser partícipes de los nuevos procesos a implementar por el jefe de operaciones tales como el uso del sistema de códigos de barras, mejora en los procesos diarios de lavado, los nuevos procesos en el área de delivery y explicarles la nueva forma de trabajar. Los colaboradores deben ser parte de un proceso de formación que les ayude a desarrollar el potencial que tienen, de forma que puedan seguir una línea de carrera. De ejecutarlo eficientemente, se logrará cambios importantes, contando con colaboradores adecuados que permitan sostener la propuesta de valor de manera óptima para los clientes.

Plan de mantenimiento preventivo. Debido a la implementación de un plan estratégico para el crecimiento de las ventas, resulta importante tener el plan de mantenimiento preventivo que garantice la operatividad de las maquinarias, reduzca costos y el tiempo que amerita las reparaciones correctivas. Bajo una política preventiva, se espera que el referido plan evite que alguna máquina o equipo disminuya la producción planeada, perjudicando así a los clientes.

Estandarización de procesos. El trabajar de forma sólo empírica y carecer de un lineamiento de estandarización no les permitirá lograr la eficiencia, por ello es muy importante contemplar un plan de transferencia de conocimientos, contar con un manual de operaciones, de capacitación al personal que vaya registrando los mejores métodos de trabajo haciendo óptimas las operaciones. Además, será de gran relevancia para la empresa debido a que, ante alguna eventualidad o urgencia, van a poder reemplazar al personal de ciertos puestos estratégicos en el área operativa sin perjudicar el proceso operativo ni poner en riesgo la calidad del servicio.

8.1.3 Beneficios implementación de marketing

La propuesta de implementar un área de Marketing supone un importante avance como empresa puesto que se atenderá diversos aspectos que la actual gestión no consideró importantes para su crecimiento. Dentro de los aspectos más resaltantes que se busca desarrollar es el posicionamiento deseado, establecer una comunicación constante con el cliente, trabajar en generar ventas alternativas y fidelizar clientes con la marca.

Desarrollar el posicionamiento deseado. El contar con un plan estratégico para desarrollar y fortalecer la marca Super Sec, contribuirá a que ésta ocupe en la mente del potencial consumidor un lugar definido, distinto y deseable que genere una ventaja competitiva con respecto a los competidores del servicio de lavado. Las campañas planificadas lograrán publicidad dirigida a clientes y potenciales clientes transmitiendo el

objetivo principal, además de asociar la marca a “impecable”, reforzando el atributo diferenciador de la marca, que de ser supervisados y comunicadas adecuadamente influirán a concretar ventas futuras

Establecer un puente de comunicación con el cliente. Otro de los beneficios que se obtendrá por implementar las actividades del área de marketing, está centrado en establecer canales de comunicación bidireccional que incentiven a interactuar a los clientes con la marca Super Sec, de modo que se establezca un vínculo de información constante, transparente, atención eficiente y brinde soluciones a la brevedad para evitar perder a un cliente.

Generar ventas por canales alternativos. Dado que el actual problema de la empresa radica en que no genera los ingresos esperados, el plan de implementación requiere que se combinen las ventas físicas con aquellas generadas por el marketing digital. Recurriendo a la información obtenida por diversas campañas en los medios digitales, ésta será usada para elaborar una estrategia de ventas para incrementar potenciales nuevos clientes.

Fidelizar clientes con la marca. Uno de los aspectos más importantes a lograr con el plan de implementación de marketing, mejoras en la eficiencia del lavado y del área de *delivery* será obtener clientes fidelizados, que sean recurrentes, que reduzcan los costos de adquisición de clientes nuevos. Considerando que Super Sec fue la marca menos conocida durante la etapa de investigación, obtener los cambios para fidelizar un importante porcentaje de los clientes logrará que aquellos que se sientan identificados con la propuesta de valor se conviertan en “embajadores de la marca Super Sec”, incrementando así la posibilidad de aumentar la participación de mercado para la empresa, ello asegurará las ventas futuras y poder realizar un plan logístico más eficiente logrando proyección de ventas más reales. Además, ello generará ingresos futuros en servicios o productos complementarios que sean lanzados por la empresa.

8.1.4 Beneficios de la implementación de la *App* Super Sec

Los beneficios para la empresa son varios, tales como brindar la disponibilidad del servicio para los clientes las 24 horas, reducir costos, complementar las estrategias de marketing y comunicación, conocer los hábitos, tendencias de consumo y, finalmente, generar ingresos.

Disponibilidad 24/7 del servicio. Si bien la atención al cliente en las tiendas tiene un horario establecido, el gran beneficio que permite el *App* es la disponibilidad del servicio de atención que pueden seguir generando requerimientos a lo largo del día.

Reducir costos publicitarios. Un beneficio económico directo para la empresa es que la *App* es un canal de difusión importante que ayudará a trabajar con el posicionamiento de la marca mediante anuncios en campañas promocionales. De este modo, se requerirá menos inversión en redes sociales o en motores de búsqueda logrando difundir los mensajes entre los clientes, con lo que, combinado con la presencia gratuita de la marca en redes sociales, permitirá divulgar el mensaje masivo y gratuitamente.

Complemento de las estrategias de marketing y comunicación. La gran ventaja que representa contar con una *App* es que este le resulta al cliente un medio de comunicación sencillo, práctico, y rápido. Por tal motivo, permitirá a la empresa una comunicación constante con el cliente que podrá reforzar mediante un mensaje publicitario, promociones de ventas, descuentos, novedades atractivas para el cliente siendo ese el beneficio constante que será aprovechado por Super Sec, teniendo cuidado de no ser invasivo.

Conocimiento de hábitos y tendencias de los clientes. Tener información confiable es muy valiosa para las empresas, ya que permite tomar decisiones oportunas para establecer una posición ventajosa frente a la competencia. Uno de los objetivos que tiene el lanzamiento del *App* es lograr, de forma no invasiva, recolectar información de los actuales y potenciales

clientes, tales como data sobre la edad, género, trabajo, ubicación geográfica, entre otros datos no sensibles, con la finalidad de personalizar la oferta.

Por otro lado, dicha información permitirá de acuerdo con la tendencia, evaluar los actuales servicios o si existe alguno que deba ser implementado dado la demanda que lo requiera. En ambos casos se estará apoyando el trabajo de fidelización que dirige el área de marketing en búsqueda de clientes recurrentes.

Contribuye en generar ingresos. Teniendo en cuenta que se concrete el plan de marketing y comunicación eficientemente lograrán que el *App* se viralice y logre, en primer lugar, una significativa cantidad de descargas y luego, en segundo lugar, logre que la mayor cantidad de potenciales usuarios se mantengan interesados con los beneficios funcionales y emocionales que Super Sec pueda ofrecerles. En la medida que Super Sec logre mayor presencia en los smartphones será posible monetizar ingresos para la empresa.

8.2 Análisis Económico

8.2.1 Estimación de ventas e ingresos

Luego de realizar el estudio de mercado con una muestra representativa de 385 personas y un margen de error de 5%, se llevó a cabo una reunión con el gerente general para exponerle los resultados del estudio, en el cual se estima un mercado disponible de 44,410 personas. Luego de analizar los resultados, y además considerando los clientes recurrentes con los que la empresa cuenta, este indico que Super Sec estaría en la capacidad de atender el 1% del mercado disponible (ver Tabla 12).

Con ello la empresa captaría 444 potenciales nuevos clientes que con una recurrencia quincenal se lograría un promedio de 10,647 nuevas atenciones anuales en promedio durante el primer año.

Tabla 17

Estimación del Mercado Objetivo

Mercado Potencial	Población
Población Total de los Distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina - NSE A y B	640,970
Población de 26 a 55 años	274,449
Mercado Potencial	201,171
Personas que prefieren solicitar por delivery	191,113
Población que prefiere uso de la App	124,223
Personas que lavan en cadenas de lavandería al menos dos veces al mes	68,323
Mercado Disponible	44,410
Mercado Objetivo	444

El mercado objetivo definido estaría dispuesto a usar y solicitar el servicio de lavado mediante la App, y vía *delivery*. El estudio económico el cual considera el plan de implementación contempla para los próximos cinco años en un escenario conservador un crecimiento del 5% durante el primer año, incrementándose progresivamente en 1% por periodo obteniendo así, para el quinto año un crecimiento del 9%. Durante el primer año del proyecto se prevé alcanzar un ingreso incremental mínimo de S/ 110,722.00 y para el cierre del quinto año, se obtendría un ingreso de S/1'080,662. En la Tabla 13 se muestra los ingresos incrementales proyectados, los cuales son el resultado de la diferencia entre los ingresos con el plan de implementación menos los ingresos regulares.

Tabla 18

Ingresos Incrementales Proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos (S/)	110,722	264,995	471,773	739,905	1'080,662

8.2.2 Estimación del flujo de caja

Luego de analizar la estimación de ventas e ingresos adicionales de la propuesta de implementación, se realizó el flujo de efectivo incremental, el mismo que resume el comportamiento que tendría las diversas estimaciones realizadas tanto de ingresos como de egresos durante el periodo de evaluación (Tabla 14).

Tabla 19

Flujo de Caja Proyectado de Super Sec

Flujo Operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		110,722	264,995	471,773	739,905	1,080,662
Costo del Servicio		19,586	82,404	136,095	177,983	222,531
Gastos Operativos						
Gastos de Administración		15,864	17,049	18,697	19,984	21,352
Gastos de Venta		162,721	168,877	173,841	178,792	183,909
Depreciación		6,550	6,550	6,550	6,550	6,550
Impuesto a la renta		9,400	-988	27,278	92,033	177,356
Flujo Operativo	0	-84,599	-8,896	109,312	264,563	468,965
Flujo de Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	94,990					8,200
Capital de trabajo	87,449					
Flujo de Inversión	182,439	0	0	0	0	8,200
Depreciación	0	6,550	6,550	6,550	6,550	6,550
Flujo de Caja Económico	-182,439	-78,049	-2,346	115,862	271,113	467,315
VAN	211,448					
COK	15.00%					
TIR	33.78%					

Para realizar la evaluación de la viabilidad del proyecto, basados en la estimación de los flujos de caja futuros de la empresa se utilizó por un lado el VAN, considerando un 15% como tasa de costo de oportunidad del capital, y por otro lado la TIR, dando como resultado un VAN de S/ 211,448 siendo este el beneficio adicional que se obtiene luego de cumplir con la tasa de rendimiento mínima solicitada por los accionistas, y una TIR de 33.78%, haciendo de este un proyecto económicamente viable.

8.2.3 Riesgos del negocio

Con el fin de tomar las previsiones correspondientes ante cualquier suceso inesperado se realizó el análisis de riesgo, identificando las siguientes variables que podrían afectar los flujos de caja estimados de la empresa.

No lograr alcanzar el número de clientes meta. Considerando la coyuntura actual y que el giro principal del negocio es un nicho de mercado, existe la posibilidad de que no se tenga la acogida esperada. Sin embargo, el estudio de mercado muestra que las familias de los distritos en los cuales se prestará el servicio de lavandería a través del uso de la *App* Super Sec están muy interesados en contar con este servicio, dando así énfasis a los protocolos de bioseguridad y garantizando los estándares más elevados de calidad.

El área de Marketing será la encargada de implementar las estrategias encaminadas al cumplimiento de la meta de clientes para cada año de operación. El gerente general deberá monitorear continuamente el desempeño de esta área a fin de adoptar medidas correctivas, de ser necesarias, para lograr las metas establecidas.

Variación de precios. En el estudio de mercado realizado se verificó que la empresa ofrece precios competitivos dentro de su mercado, sin embargo, dada la actual coyuntura de crisis económica existen riesgos externos que obligan a reducir los mismos a través de diversas estrategias de mercadeo, tales como promociones, descuentos, entre otras. Teniendo en cuenta que la empresa posee costos de operación, y los gastos de administración y de ventas fijos, es necesario aprovechar la economía de escala como una ventaja competitiva y así poder incrementar el número de clientes a fin de contrarrestar los efectos de una la posible reducción de ingresos.

8.3 Conclusión

Super Sec actualmente posee una propuesta de valor desfasada que, al no ser atractiva para los clientes, no ha logrado el incremento de ventas esperado. Por ello, con la ejecución

eficiente del plan de implementación que sustenta la nueva propuesta de valor se espera revertir el problema principal generando los ingresos esperados. La inversión económica que se requiere para ejecutarlo es de S/. 103,190, este plan de implementación dada la actual coyuntura no sólo sería obligatoria, es técnica y económicamente viable ya que cuenta con un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 211,448 y con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 33.78%, siendo este muy beneficioso para la empresa.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

La actual gestión de Super Sec encontró una oportunidad en el mercado de servicio de lavandería orientada a las personas que pertenecen al NSE A y B, teniendo como visión ser para el año 2025 la empresa líder en el cuidado de prendas de vestir de alto valor, con la mayor participación del mercado. Para poder cumplir con ésta, se realizó una evaluación holística a la empresa, en donde se evidenció una desaceleración en las ventas debido a que la actual propuesta de valor se encuentra desfasada y no genera el impacto deseado en los clientes, disminuyendo las ventas. Luego de ello se determinó las principales causas raíz que originan el principal problema, las cuales son: (a) por un lado, la falta de posicionamiento de la marca, la falta del uso de medios y canales digitales para incrementar la participación del mercado; (b) el temor de contagio de los clientes en la coyuntura del Covid-19; y finalmente, (c) la falta de un especialista que se encargue de reorganizar los procesos del área de lavado y de delivery que actualmente están siendo ineficientes.

La revisión de literatura permitió elegir la metodología que aborda con mayor profundidad el conocimiento de las necesidades de los clientes, motivo por el cual se eligió la metodología *Design Thinking*. De este modo, mediante el uso de las herramientas y técnicas de la metodología fue posible conocer e interpretar las necesidades de los usuarios, obteniendo una propuesta de valor innovadora, deseable, técnicamente viable y económicamente rentable en un escenario post cuarentena para la empresa.

Para lograr sostener la propuesta de valor, se desarrollará un plan de implementación que contará con tres fases que durarán nueve meses, está requerirá una inversión económica de S/. 103,190. Este plan de implementación crea valor a la empresa pues, al término de los cinco años de evaluación, la empresa obtendrá un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 211,448 y

una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 33.78%. Lo cual resulta ser muy beneficioso para la empresa y la ayudará a lograr sus objetivos de largo plazo.

9.2 Recomendaciones

- Debido a que la empresa contará con un plan de marketing intensivo para posicionar la marca, y usará los diversos medios digitales para su difusión, generando un incremento de potenciales clientes. Por tal motivo se debería considerar a un corto plazo la adquisición de un sistema CRM el cual le permitirá construir relaciones comerciales duraderas en el tiempo e incrementar el ticket promedio de sus clientes.
- Luego de tener una amplia base de datos de clientes y potenciales clientes, se debería evaluar la necesidad de crear una posición que desarrolle y ejecute inteligencia comercial, la cual pueda gestionar y optimizar mejor sus estrategias digitales, apoyándose en herramientas de análisis de datos y provea de información clave para el área de marketing a fin de mejorar sus campañas comerciales y de branding.
- Una vez que Super Sec logre ir consolidándose en el sector de lavanderías, y continúe realizando un adecuado control y seguimiento de sus procesos debe considerar y analizar su incursión en otros negocios afines a la limpieza aprovechando la asociación de la marca con “impecable” o desarrollar un proyecto de integración vertical que le permita fortalecer y diversificar la empresa.
- En la medida que el plan de implementación evidencie el crecimiento de ventas, y este logre cubrir un 75% de la capacidad instalada de la planta, se recomienda planificar la instalación de una segunda planta de producción. Para ello se debe realizar un estudio para definir aspectos como la ubicación, el segmento al que se pretende llegar, entre otras variables, que permitan asegurar la rentabilidad.
- Por la naturaleza del negocio y con el fin de establecer barreras altas de entrada, se recomienda franquiciar la marca en todo el país para lograr presencia en todas las

ciudades y tener socios estratégicos. Sin embargo, se considera necesario que la marca y las operaciones de producción estén a cargo de la empresa para salvaguardar el *core* del negocio y asegurar con ello que el cliente continúe recibiendo un excelente servicio como parte de la propuesta de valor y del posicionamiento logrado: “impecable”.

- Debido a la fuerte competencia existente y que el sector de lavandería está a la vanguardia de equipos cada vez más eficientes y eficaces, se considera oportuno realizar un acuerdo de renovación periódica de todas aquellas máquinas que forman parte del proceso de lavado con el fin de exigir un trato preferencial en el servicio técnico, precios competitivos por renovación de equipos antes de que sean obsoletos y la garantía de que no se verá afectada las operaciones en ningún momento. Es importante que se revise periódicamente la propuesta de valor para los clientes, se recomienda que se realice un estudio de investigación cualitativo para conocer más de cerca las nuevas necesidades que exigen los antiguos o potenciales clientes. Ya sea usando la metodología del *Design Thinking* o la del *focus group*, ya que se ha comprobado la importancia de la información actualizada de los clientes para mejorar la toma de decisiones.

Referencias

- Arellano (2017). *Los seis estilos de vida*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2020). *Niveles Socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2017-1.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2020). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2020). *Producto bruto interno y demanda interna (Variaciones porcentuales anualizadas con respecto a similar periodo en el año anterior)*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- Baxter (2000). *Diseño del Producto: Guía Práctica para el Diseño de Nuevos Productos*. (2da ed.). Edgard Blücher.
- Calagua, R. (2020, Enero 29). Zonas de Lima Top y Lima Moderna son las únicas con potencial para inversiones inmobiliarias. *El Comercio*. Recuperado por <https://elcomercio.pe/economia/peru/zonas-de-lima-top-y-lima-moderna-son-las-unicas-con-potencial-para-inversiones-inmobiliarias-sector-inmobiliario-registros-publicos-inmobiliaria-desarrolladora-noticia/?ref=ecr>
- Cárdenas, Y. (2019, Abril). Empresas responsables: proyecto de ley necesita incentivos para lograr beneficios. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/legal-politica/marco-legal/342654-empresas-bic-mas-incentivos-para-lograr-beneficios-sociales>
- Calleja, F. (2013). *Costos*. (2a. ed.) Pearson Educación. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=3436>

Cinco oportunidades para desarrollar una “empresa verde” en el Perú. (2019, Octubre).

Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú. Recuperado de

<https://gestion.pe/fotogalerias/cinco-opportunidades-para-desarrollar-una-empresa-verde-en-el-peru-noticia/?ref=gesr>

Clase media creció 4.5% en el 2018 y representa el 44.7% de la población peruana. (2019,

Mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/clase-media-crecio-4-5-2018-representa-44-7-poblacion-peruana-267005-noticia/>

Compañía Peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C. *Perú Población 2018*.

Recuperado de

http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/mr_poblacional_peru_201805.pdf

Compañía Peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C. *Perú Población 2019*.

Recuperado de

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Comunidad Design Thinking (2017). *¿Cuáles son las 5 fases del Design Thinking?*

Recuperado de <https://www.designthinking.services/2017/07/que-es-el-design-thinking-historia-fases-del-design-thinking-proceso/>

Córdoba, P. (2012). *Gestión financiera*. Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/reader.action?docID=3203300&query=gestion+financiera+cordoba>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima: Pearson.

Datum Internacional (2020). *Comportamiento Online Ante Coyuntura Covid-19*. Recuperado de

http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Informe%20behaviorial%20v4.pdf

- Doscientos ocho empresas iniciarán actividades desde mañana, anuncia ministra Barrios (2020, Mayo). *El Peruano*. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-208-empresas-iniciaran-actividades-desde-manana-anuncia-ministra-barrios-95671.aspx>
- Deloitte (2019). *Encuesta Millennials Perú 2019*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/millennialsurvey2019.html>
- El 62% de los limeños dejaría de comprar una marca que no sea socialmente responsable (2019, Diciembre). *Gestión: El Diario de Economía del Perú*. <https://gestion.pe/economia/empresas/el-62-de-limenos-dejaria-de-comprar-una-marca-que-no-sea-socialmente-responsable-senala-estudio-noticia/>
- Fernández, R. (2005). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones: técnicas para la resolución de problemas*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/detail.action?docID=3173425>
- Fiona, D. (2014). *Marketing digital. Estrategia, implementación y práctica* (5a. ed.). México, D.F.: Pearson. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- GlobalWebindex (2018). *Half of digital consumers say environmental concerns impact their purchasing decisions*. Recuperado de <https://blog.globalwebindex.com/chart-of-the-week/green-consumerism/>
- Gómez, Ó. (2005). *Contabilidad de costos*. (5a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=5375>
- Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University (2018). *Miniguía: Una Introducción al Design Thinking*. Recuperado de: <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking>

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University (2018). *Design Thinking Bootleg*.

Recuperado de <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>

Hernández, R & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill

Interamericana. Recuperado de <http://www.ebooks7->

[24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=6443&pg=469](http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=6443&pg=469)

Hosteltur (2020). *Lavadoras industriales, cada vez en clave más ecológica*. Recuperado de

<https://proveedoreshosteltur.com/lavadoras-industriales-cada-vez-en-clave-mas-ecologica.html>

IDEO Design Thinking (2020). *Design Thinking Defined*. Recuperado de

<https://designthinking.ideo.com/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Tecnologías de Información y*

Comunicación en las Empresas. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1719/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Perú: Estructura Empresarial, 2018:*

Análisis de la Estructura Empresarial de Lima Metropolitana. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Perú: Evolución de los Indicadores*

de Empleo e Ingreso por Departamento, 2007 - 2018. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Evolución del Gasto e Ingreso*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2007 - 2018*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *11 de julio Día Mundial de la Población*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1671/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-04_mercado-laboral-ene-feb-mar-2020.pdf

Instituto de Estudios Peruanos (2020). *IEP Informe de Opinión - Abril 2020 Cuarentena y la vida post Covid-19*. Recuperado de

<https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2020/04/Informe-OP-Abril-2020-5-Cuarentena-y-la-vida-post-Covid-19-v2.pdf>

Kotler P & Keller, K (2012). *Dirección de Marketing*. (8va ed.). Pearson Educación

Lambretón, V., & Garza, G. (2016). *Costos para la toma de decisiones*. (1ra ed.) Pearson

Educación. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=4773>

LatinFocus: Economía peruana caerá 2.4% en el 2020, los detalles de 27 proyecciones (2020,

Abril). *Gestión: El diario de Economía y Negocios del Perú*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/latinfocus-economia-peruana-caera-24-en-el-2020-noticia/?ref=gesr>

Millennials están dispuestos a pagar más por productos sostenibles (2019, Noviembre). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2019/11/12/millennials-estan-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). *Reporte Comercio Bilateral (Rcb) Perú-China Anual 2018*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/reportes-estadisticos/reportes-de-comercio/reportes-de-comercio-bilateral/>

Ministerio de Salud (2020). *Resolución Ministerial N° 239-2020-MINSA*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/542920-239-2020-minsa>

Osterwalder & Pigneur & Bernarda & Smith, (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor*. (1ra ed.) Deusto.

Pérez-Carballo, J. (2016). *La estructura de capital: cómo financiar la empresa*. (1ra ed.)

Person. Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/detail.action?docID=5885829>

Perú fue el país con mayor reducción de la pobreza multidimensional en la última década

(2019, Julio). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. Recuperado de

<https://gestion.pe/peru/peru-pais-mayor-reduccion-pobreza-multidimensional-ultima-decada-272889-noticia/>

PeruRetail (2019). *¿Qué marcas abrirán sus tiendas en Jockey Plaza durante 2019?*

Recuperado de <https://www.peru-retail.com/que-marcas-abriran-sus-tiendas-en-jockey-plaza-durante-2019/>

Plataforma digital única del Estado Peruano. (2020) *Coronavirus: preguntas y respuestas*

sobre el estado de emergencia. Lima; Perú. Recuperado de: <https://www.gob.pe/8784-coronavirus-preguntas-y-respuestas-sobre-el-estado-de-emergencia>

- Polo, B. (2017). *Contabilidad de costos en la alta gerencia: Teórico-práctico*. (1ra ed.). Nueva Legislación LTDA. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/reader.action?docID=4909256&query=contabilidad+de+costos+polo>
- Porter, M. (2007). *Comprender la estructura de un sector*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Prado, L. (2019, Mayo). La economía verde se abre paso en el Perú. *El Peruano*. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-la-economia-verde-se-abre-paso-el-peru-81161.aspx>
- Rincón, C. (2011). *Guía de costos para micro y pequeños empresarios: una manera fácil y sencilla de crecer* (1ra ed.). Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/detail.action?docID=3197869>
- Rivero, J. (2015). *Costos y presupuestos, reto de todos los días*. Ediciones de la U. Página: 46. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=9169&pg=46>
- Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2013). *En Comportamiento Organizacional*. (15va ed.). Pearson Educación.
Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com/?il=3543>
- Saez, E. & Capuz, S. (2015). *Study of eco-efficiency in product-service system (pss).Implementation to washing machines*. Recuperado de http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/621/CIDIP2015_03038.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Serrano, O. M., & Blázquez, C. P. (2015). *Design thinking: Lidera el presente: crea el futuro*.

Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Toro, F. J. (2016). *Costos ABC y presupuestos: herramientas para la productividad*. (2da ed.). Ecoe Ediciones. Recuperado de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/detail.action?docID=4508345>

Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). *Model for human talent management in service-sector smes in barranquilla, Colombia*. *Innovar*, 29(74), 25-44. [http://](http://doi:10.15446/innovar.v29n74.82059)

doi:10.15446/innovar.v29n74.82059

Vigil P. (2020, Abril 10). Lecciones para mañana, recordando el pasado. *Gestión: El Diario de Economía del Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/lecciones-para-manana-recordando-el-pasado-noticia/?ref=gesr>