

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting – Innova Integral S.A.C.

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

PRESENTADA POR

Jorge Alan Zavaleta De la Cruz, DNI: 45604454

Cynthia Juscelina De Pinho Miranda, DNI: 40191251

ASESOR

Daniel Eduardo Salas Díaz, DNI: 06659592

ORCID 0000-0001-5523-4777

JURADO

Igor Leopoldo Loza Geldres

Mayra Liuviana Vega Chica

Surco, noviembre 2022

Declaración Jurada de Autenticidad


Yo, Daniel E. Salas Díaz, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting-Innova Integral S.A.C. de los autores:

- Jorge Alan Zavaleta De la Cruz, DNI: 45604454
- Cynthia Juscelina De Pinho Miranda, DNI: 40191251

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 27/02/2023
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Santiago de Surco, 27 de febrero de 2023

Daniel E. Salas Díaz	
DNI:0665959592	
ORCID: 0000-0001-5523-4777	

Agradecimientos

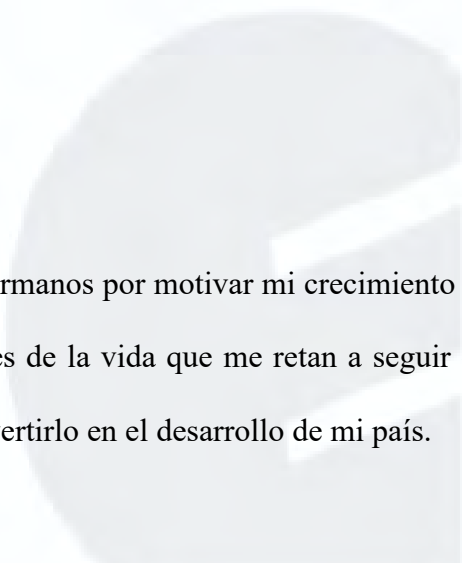
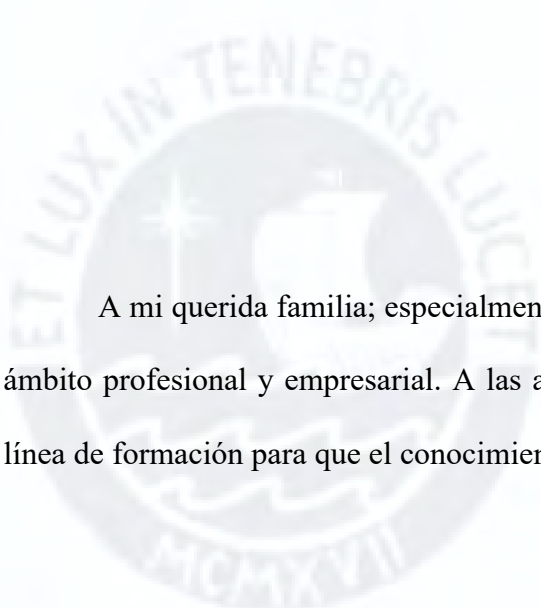
A nuestras familias, universidad y a CENTRUM por su apoyo constante a lo largo de nuestra formación y desarrollo profesional; en especial a nuestros docentes quienes con su experiencia han vertido un aporte significativo en nuestra formación y desarrollo profesional. A todos los gerentes de la empresa quienes tuvieron la amabilidad de entregarnos su tiempo y facilitarnos toda la información de la empresa para llevar adelante el desarrollo de la tesis.



Dedicatoria

A Dios, por darme la fortaleza y resiliencia para seguir adelante. A mis padres, Adber y Silvia, por lo orgullosos que se sienten por mi crecimiento profesional. A mis adorados hijos Diego, Priscilla y Daniella porque son la fuerza que necesito para concluir mi formación académica. A mi familia peruana checa por el apoyo incondicional brindado.

Cynthia Juscelina De Pinho Miranda



A mi querida familia; especialmente a mis hermanos por motivar mi crecimiento en el ámbito profesional y empresarial. A las adversidades de la vida que me retan a seguir en la línea de formación para que el conocimiento pueda vertirlo en el desarrollo de mi país.

Jorge Alan Zavaleta De la Cruz

Resumen Ejecutivo

Innova Integral S.A.C. (en adelante, “la empresa”) es una mediana compañía que desde el año 2018 se dedica al servicio de limpieza y saneamiento ambiental para entidades públicas y privadas. El análisis comercial actual revela que el 70% de ingresos dependen de su relación con el Estado, haciendo endeble la sostenibilidad del negocio y más aún debido a la presencia de la COVID-19, generando la necesidad de diversificar la cartera comercial.

Así, en esta investigación se propone, a través de las metodologías del Design Thinking y el Customer Journey Map, un modelo de negocio basado en la economía colaborativa, que le permite a la compañía, ampliar su mercado y conectar consumidores y prestadores de servicio a través del intercambio directo mediante una plataforma digital (peer to peer), desarrollando para ello una aplicación llamada “SmartHome”, que se presenta como una red social de servicios de limpieza y mantenimiento del hogar. La empresa por esta intermediación cobra un fee de 10% de servicio.

“SmartHome” permite al cliente encontrar la mejor oferta, cercana a su hogar (por geolocalización), validada por otros usuarios, así como encontrar la información de antecedentes, documentos y protocolos del que brinda el servicio. Para la persona que brinda el servicio le ofrece la posibilidad de encontrar más clientes, asegurar la calidad de su trabajo y formalizarse. Además, ofrece un seguro para los dos, ante robos, hurtos o accidentes.

El análisis revela resultados esperados positivos y la creación de valor y generación futura de ganancias para la empresa.

Abstract

Innova Integral S.A.C. (hereinafter, "the company") is a medium-sized company that since 2018 has been dedicated to the environmental cleaning and sanitation service for public and private entities. The current commercial analysis reveals that 70% of income depends on its relationship with the State, making the sustainability of the business weak and even more so due to the presence of COVID-19, generating the need to diversify the commercial portfolio.

Thus, this research proposes, through the methodologies of Design Thinking and the Customer Journey Map, a business model based on the collaborative economy, which allows the company to expand its market and connect consumers and service providers to connect direct exchange through a digital platform (peer to peer), developing an application called "SmartHome", which is presented as a social network of home cleaning and maintenance services. The company, for this intermediation, charges a 10% service fee.

"SmartHome" allows the customer to find the best offer close to their home (by geolocation), validated by other users, as well as to find background information, documents and protocols of the service provider. For the person who provides the service, it offers the possibility of finding more clients, ensuring the quality of their work and formalizing themselves. In addition, it offers insurance for both, against robberies, thefts or accidents.

The analysis reveals positive expected results and the creation of value and future generation of profits for the company.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	ix
Capítulo I: Situación General de la Empresa	1
1.1 Presentación de la Empresa	1
1.2 Modelo de Negocio.....	3
1.3 Análisis del Sector Industrial.....	4
1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas).....	11
1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y debilidades)	12
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal	14
2.1 Metodología de Trabajo.....	14
2.2 Lista de Problemas.....	14
2.2.1 La pérdida de competitividad de Innova Integral S.A.C. en un entorno VUCA.....	14
2.2.2 Necesidad de contar de un “océano azul” en el sector de limpieza.....	17
2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio.....	19
2.4 Problema Principal.....	21
Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal	25
3.1 Causas Identificadas	25
3.1.1 Personas.....	25
3.1.2 Operaciones	26
3.1.3 Marketing	26
3.1.4 Administración	27
3.1.5 Entorno	28
3.1.6 Finanzas.....	30
3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz.....	30
Capítulo IV: Alternativas de Solución	33
4.1 Alternativas de Solución identificadas	33
4.1.1 Aplicación de la Economía Colaborativa	33
4.1.2 Aplicación de Metodologías Ágiles	43
4.2 Evaluación de las Alternativas de solución	45
4.3 Solución Propuesta	52
Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito	57
5.1 Definiciones Clave.....	57
5.2 Balanced Scorecard.....	62
5.3 Plan de Implementación y Presupuesto	63

5.4 Factores Clave de Éxito	66
5.4.1 Métricas de campaña de la prueba piloto	66
5.4.2 Aprendizaje validado.....	67
Capítulo VI: Resultados Esperados	70
6.1 Resultados esperados del Plan de Implementación	70
6.2 Recuperación de la Inversión.....	71
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	78
7.1 Conclusiones.....	78
7.2 Recomendaciones	79
Referencias	80
Apéndices.....	87
Apéndice A: Guía de Entrevista.....	87
Apéndice B: Customer Journey Map	92
Apéndice C: Mapa de Valor del Cliente.....	93

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Dimensiones de la competitividad empresarial</i>	15
Tabla 2 <i>Matriz de Complejidad versus Beneficio</i>	20
Tabla 3 <i>Balance Scorecard</i>	63
Tabla 4 <i>Plan de Implementación y Presupuesto</i>	66
Tabla 5 <i>Cuantificación de la recuperación de la inversión</i>	77



Lista de Figuras

Figura 1 <i>Organigrama de Innova Integral SAC</i>	2
Figura 2 <i>Impacto del COVID-19 en Innova Integral</i>	4
Figura 3 <i>Comparativo PIM total y PIM para compras públicas, año 2020, expresado en millones de soles</i>	5
Figura 4 <i>Contrataciones públicas, número de ítems y valor según modalidad establecida en el Reglamento de la Ley N° 30225, en el 2020</i>	6
Figura 5 <i>Promedio de presentación de postores y duración de procedimientos bajo modalidad establecida en el reglamento de la Ley 30225 en el 2020</i>	7
Figura 6 <i>Evolución de las contrataciones directas por emergencia</i>	8
Figura 7 <i>Análisis del entorno empresarial para Innova Integral SAC</i>	11
Figura 8 <i>Círculo de generación de utilidades en “océanos azules”</i>	18
Figura 9 <i>Evolución Mensual de la Producción del Sector Servicios Prestados a Empresas 2018- 2020 (Variación % respecto a similar periodo el año anterior)</i>	28
Figura 10 <i>Sector Servicios prestados a Empresas (junio 2020: -35.77%)</i>	29
Figura 11 <i>Diagrama del modelo de Ishikawa</i>	30
Figura 12 <i>Relación entre productor y consumidor – colaborativo versus no colaborativo</i> ...	40
Figura 13 <i>Proyectos de Economía Colaborativa en América Latina</i>	41
Figura 14 <i>Resultado de la pregunta - ¿Quién hace HOY la limpieza y desinfección de espacios en su hogar?</i>	48
Figura 15 <i>Resultado de la pregunta - ¿Quién hacía la limpieza del hogar antes del Coronavirus?</i>	48
Figura 16 <i>Resultado de la pregunta – Si colocó No en la pregunta anterior, ¿por qué dejó de hacer la limpieza/desinfección esta persona?</i>	49

Figura 17 <i>Resultado de la pregunta – ¿Tiene un contrato de trabajo formal con esta persona?</i>	49
Figura 18 <i>Resultado de la pregunta – ¿Qué servicios le gustaría que ofrezca esta nueva empresa?</i>	51
Figura 19 <i>Resultado de la pregunta – ¿Interés en servicio profesional que cumpla protocolos de COVID-19 en hogares?</i>	51
Figura 20 <i>Resultado de la pregunta – ¿Interés en servicio profesional que cumpla protocolos de COVID-19 en hogares?</i>	52
Figura 21 <i>Presentación de la nueva APP SmartHome</i>	53
Figura 22 <i>Buscador, menú y selector de servicio de SmartHome</i>	54
Figura 23 <i>Match de aceptación del servicio, interfaz de aceptación de contrato y condiciones de “SmartHome”</i>	55
Figura 24 <i>Interfaz de videos, fotos y antecedentes de la persona que brindará el servicio y pasarela de pago de “SmartHome”</i>	56
Figura 25 <i>Perfil de Meta Usuario 1: Cliente Mujer Moderna</i>	58
Figura 26 <i>Perfil de Meta Usuario 2: Cliente Mujer Mayor</i>	59
Figura 27 <i>Evaluación del nivel de satisfacción con “SmartHome” de los participantes del pitch</i>	67
Figura 28 <i>Intención de compra/uso de “SmartHome” de los participantes del pitch</i>	67
Figura 29 <i>Customer Journey Map diseñado</i>	92
Figura 30 <i>Mapa de Valor del Cliente</i>	93

Capítulo I: Situación General de la Empresa

1.1 Presentación de la Empresa

Innova Integral S.A.C., persona jurídica identificada con RUC N° 20603377347, es una mediana empresa de capital peruano, fundada el año 2018 en la ciudad de Lima, Perú que se dedica al servicio de limpieza y saneamiento ambiental para entidades públicas y privadas. Actualmente, el 70% de sus ingresos están concentrados en contratos con instituciones del Estado, como ministerios, hospitales, entidades del Ejército, entre otras. Mientras que el 30% restante provienen de contratos con instituciones privadas en la línea de limpieza integral (Innova Integral, 2020).

Tiene presencia a nivel nacional, con oficinas en todos los departamentos y provincias del Perú.

Contamos con 2,000 colaboradores en los diferentes puestos de la empresa. De ello cabe destacar que un 74% de nuestros colaboradores son personal femenino y 26% varones. Los pagos mensuales por operario representan 1,100 soles incluido todos los beneficios (Innova Integral, 2020, p. 10).

Su misión se define como “Realizar una gestión innovadora de limpieza y saneamiento ambiental que nos permita impactar en la calidad de vida de la comunidad y el medio ambiente”, y su visión es “Ser la empresa líder en el mercado en la gestión de saneamiento ambiental en el Perú”.

Las principales actividades operacionales que realiza son: Limpieza de oficinas, de hogares, de fachadas, en alturas, fumigación y desratización y jardinería y mantenimiento. Y sus principales clientes, considerando lo antes explicado, pueden ser listados como:

- Sector público: Ministerio de Salud, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Ministerio de Cultura, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Educación, Centro de

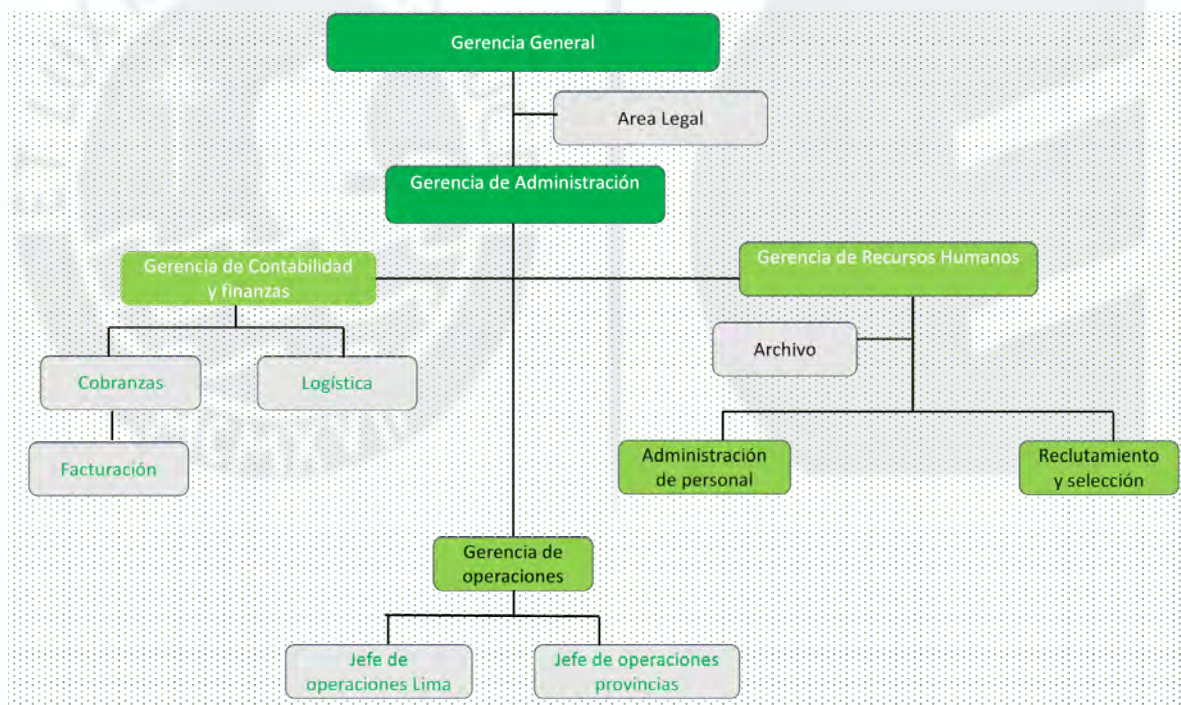
Convenciones de Lima, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), Instituto Nacional Penitenciario (INPE), entre otros.

- Sector privado: Universidades varias, Institutos varios, Empresa minera Consorcio, entre otros.

A la fecha de análisis de esta investigación, la revisión del organigrama de la compañía muestra que la Gerencia General es el órgano de gobierno y decisión administrativa más importante de la compañía. Ver Figura 1.

Figura 1

Organigrama de Innova Integral SAC



Nota. Tomado de Innova Integral (2020).

Finalmente, se pueden recoger las metas de la empresa (Innova Integral, *Op. Cit.*): Lograr mayor participación en el sector privado, disminuir la alta rotación de personal, reducir penalidades y autoabastecerse de insumos de limpieza; las cuales se han establecido considerando el modelo del negocio y también la coyuntura macro económica que afronta el país.

1.2 Modelo de Negocio

Como se ha mencionado, el modelo de negocio de la compañía se enfoca en el manejo de servicios de limpieza, especialmente para el sector público. Con las entidades del Estado, la empresa obtiene contratos a plazos de hasta 2 años, lo que le permite asegurarse ingresos continuos a costos congelados; siempre y cuando durante su ejecución no ocurra algún cambio normativo como el aumento del sueldo mínimo o el incremento del precio de los insumos.

Los contratos con entidades privadas duran máximo un año, permitiéndole a la empresa mayor flexibilidad para manejar sus costos de operación o de otra manera, debido a que los procesos de negociación con este sector no son tan burocráticos como lo son en las entidades públicas.

Bajo esta concepción, el modelo de negocios está muy asociado a cambios en la normativa laboral (salario mínimo) o de contrataciones con el sector público (modificaciones a los esquemas y plazos contractuales). Sin embargo, a todo ello hay que adicionar que, en marzo de 2020, con la llegada del Coronavirus al Perú las condiciones del entorno cambiaron.

Se incrementaron los precios de los insumos en un 50% y (...) el costo unitario por cada operario se vio aumentado en un 10% (Innova, 2020, p.15).

Lo antes mencionado ha generado una afectación económica, obligando a la empresa a incrementar sus costos por mayor demanda de insumos para brindar el servicio, así como contar con personal especializado adicional (enfermeras, médicos e ingenieros sanitarios y ambientales) dentro de la cadena de servicios.

En la Figura 2 se puede apreciar los canales de afectación al modelo de negocios de la empresa bajo estudio.

Figura 2*Impacto del COVID-19 en Innova Integral*

Nota. Tomado de Innova Integral (2020).

En abundancia, la posición teórica de muchos autores ha sido muy crítica al manejo económico de las consecuencias de la pandemia.

Por ejemplo:

La pandemia ha sacado a flote las falencias de la administración empresarial peruana con una economía con el 70% de informalidad. Que el 80% del desarrollo urbano camina al margen de la ley. Dicho de otra manera, con ello queda confirmado que el Estado peruano no es capaz de administrar una sociedad al margen de la formalidad (Vergara, 2020, p. 45).

Asimismo, Jaramillo y Ñopo (2020) señalan que a fin de proteger a las empresas y al capital, únicamente los esfuerzos no deben enfocarse en la creación de empleos sino también enfatizar en las oportunidades indirectas que se generan por las “nuevas demandas” de bienes e intermediaciones que se realizan a lo largo de la cadena productiva.

Es claro que el modelo de negocios actual se encuentra comprometido y, por ende, amerita una diversificación vinculada con mayor fuerza al sector privado para reducir o mitigar los posibles riesgos a la concentración de la cartera, más aún, si se consideran estos efectos que la pandemia ha generado en la naturaleza de la compañía.

1.3 Análisis del Sector Industrial

Para esta sección, se ha tomado como referencia al Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) y su Memoria Institucional “Supervisión en Valor por

Dinero 2018 – 2021” documento con el que el máximo ente rector de las contrataciones y adquisiciones estatales detalla la situación del mercado de compras públicas en el país. Efectivamente, al ser la cartera de mayor tamaño de las operaciones comerciales de la empresa, es importante estudiar el comportamiento de dicho mercado.

Así, como se aprecia en la Figura 3, en 2020, del presupuesto público total y disponible (el Presupuesto Institucional Modificado – PIM), el 40% se destinó a compras públicas.

Figura 3

Comparativo PIM total y PIM para compras públicas, año 2020, expresado en millones de soles



Nota. Tomado de OSCE (2021).

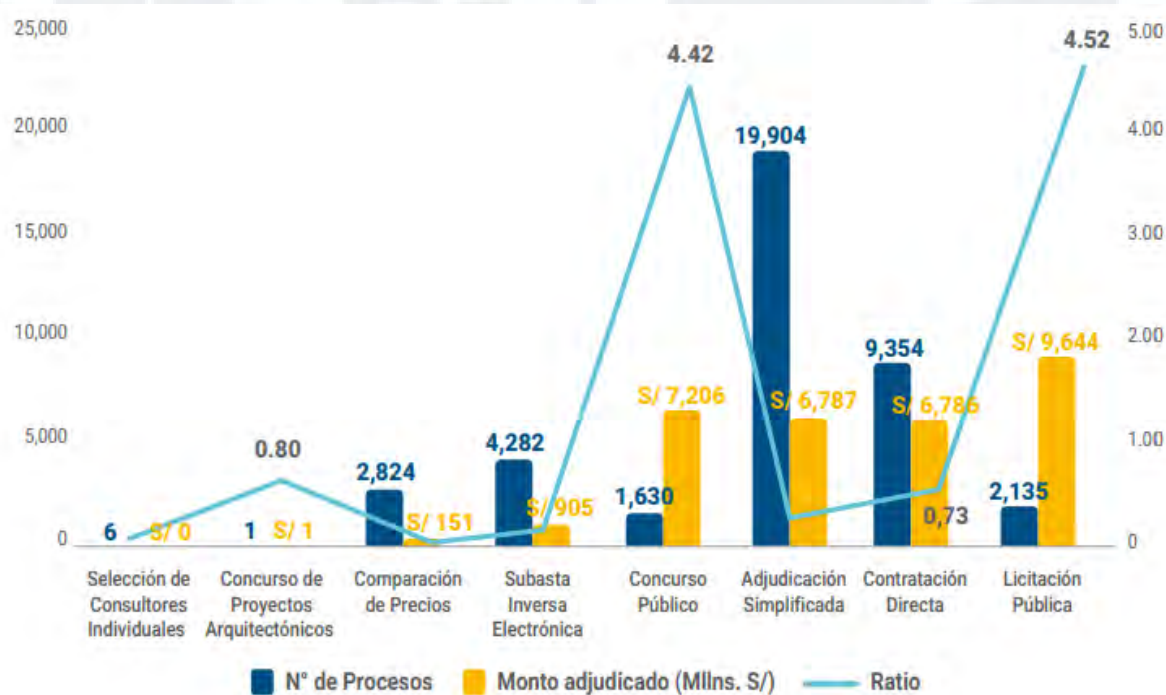
Al ver el detalle de la composición, se tiene que el 52% de compras públicas se destinó a inversiones, 45% para la adquisición de bienes y servicios y 3% para gastos en activos no financieros que no incluyen inversiones. El presupuesto más grande para la

compra de bienes y servicios se generó en el caso del Gobierno Nacional, el cual ascendió a 55%.

Como se desprende de la Figura 4, al estudiar la ratio de monto adjudicado por proceso de selección, se encuentra que, al estudiar el régimen general por modalidad de contratación, son la licitación pública y el concurso público los que obtuvieron primeros lugares en el ranking seguidos de la contratación directa (de la que cabe resaltar el incremento superior al 100% respecto a 2019, quizás empujado por las compras directas efectuadas a raíz de la emergencia sanitaria).

Figura 4

Contrataciones públicas, número de ítems y valor según modalidad establecida en el Reglamento de la Ley N° 30225, en el 2020



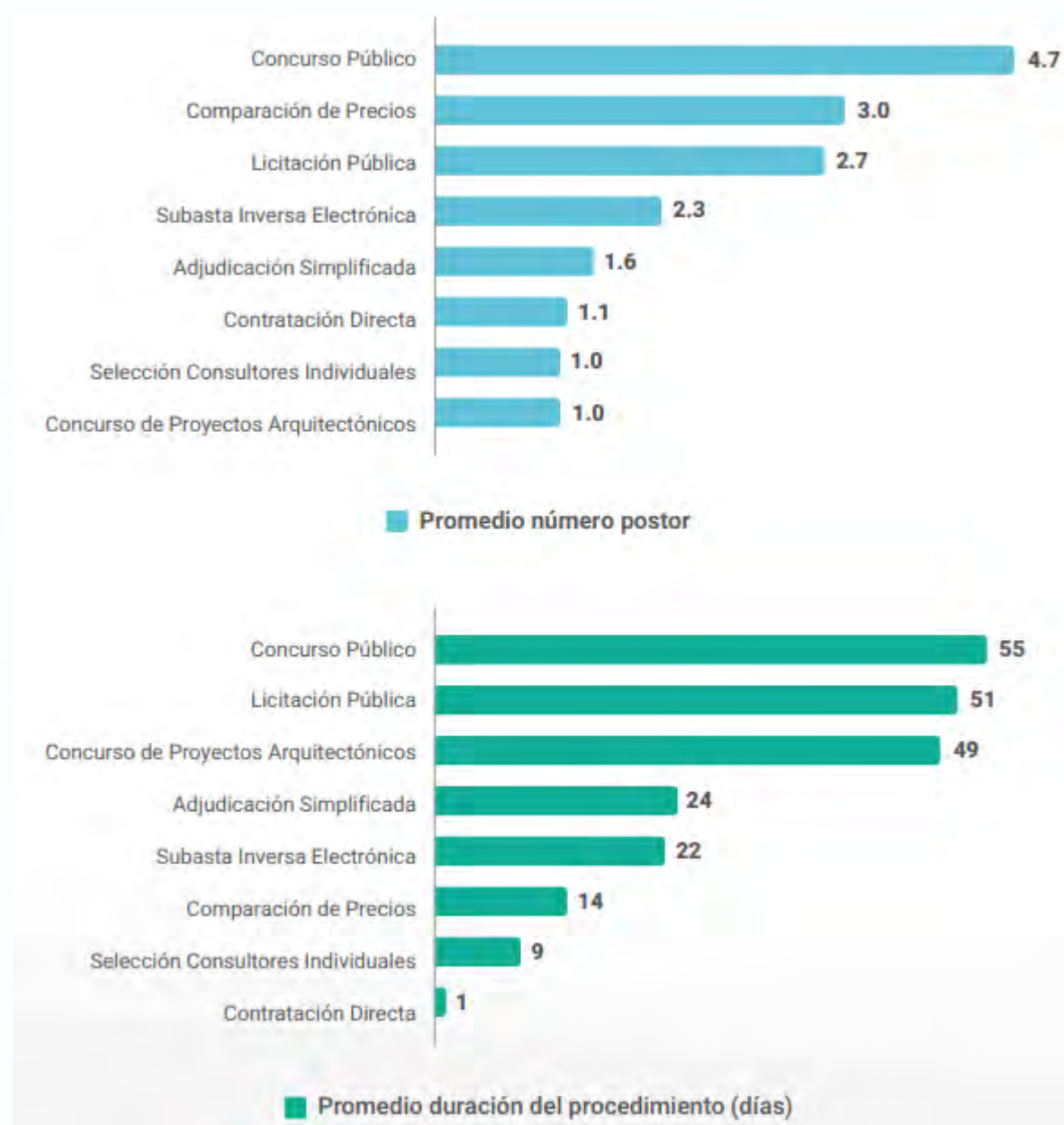
Nota. Tomado de OSCE (2021).

Entonces, resulta clave que la industria de la contratación pública bajo análisis se haya decantado por las contrataciones simplificadas, debido a la necesidad de cubrir las demandas y carestías producidas por las secuelas de la pandemia. Como se aprecia en la Figura 5, ello

puede deberse a que tanto el Concurso Público como la Licitación Pública tienen los tiempos más extensos en la suscripción y en la ejecución.

Figura 5

Promedio de presentación de postores y duración de procedimientos bajo modalidad establecida en el reglamento de la Ley 30225 en el 2020

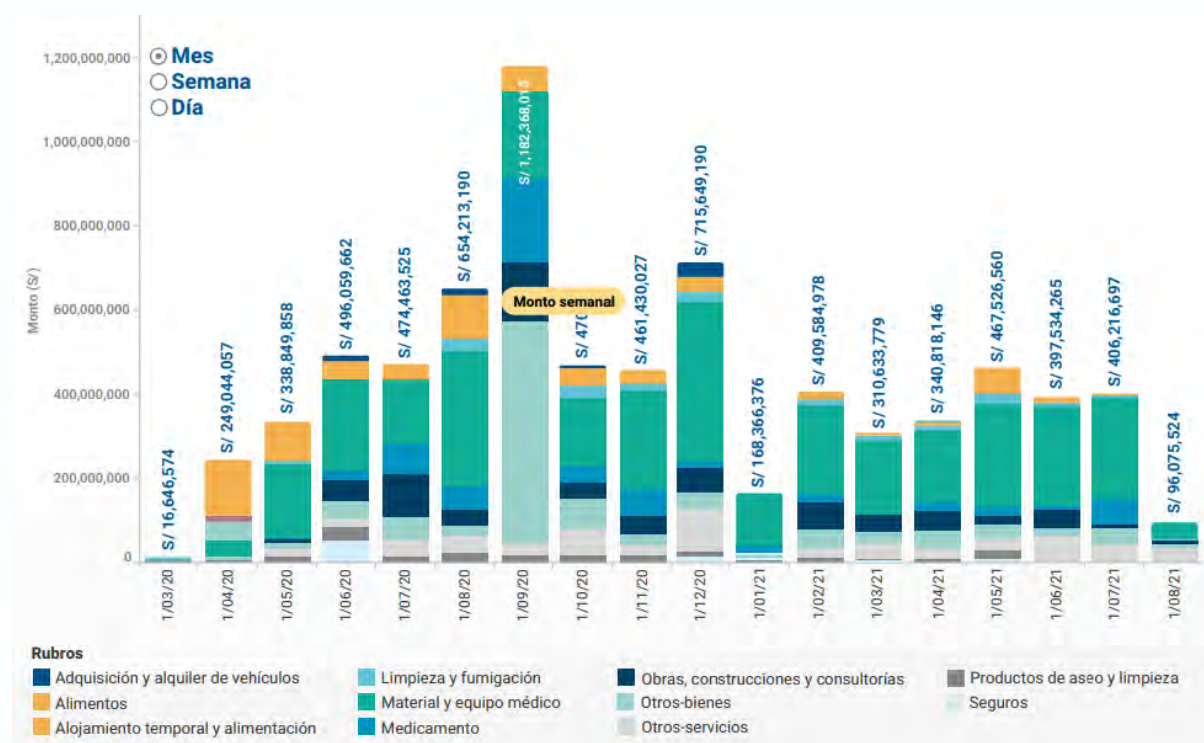


Nota. Tomado de OSCE (2021).

Más aún, si se profundiza exclusivamente en las contrataciones durante la emergencia sanitaria, se aprecia en la Figura 6, la predominancia de la adquisición de material médico, limpieza y fumigación, adquisición de productos de aseo y limpieza y demás.

Figura 6

Evolución de las contrataciones directas por emergencia



Nota. Tomado de OSCE (2021).

A modo de idea general, se aprecia entonces que la industria de las contrataciones públicas se ha visto dinamizada en adquisiciones más simples, de corta duración y bajo el concepto de “directas”, como una secuela de la pandemia por la COVID-19. Y que, además, son las compras de medicamentos las principales adquisiciones en bienes, pero la limpieza y el alojamiento, son los servicios más demandados durante el estado de emergencia, constituyéndose en un espacio de mayor aprovechamiento para Innova Integral SAC.

Asimismo, se propone la realización del análisis PESTEL, el cual es un acrónimo que recoge las variables: política, economía, social, tecnológico, ecológico y legal, del Perú, para profundizar en el sector industrial y poder complementar la información antes presentada.

En este sentido, se tiene sobre la dimensión “Política” que existe una crisis permanente a nivel político debido al enfrentamiento de los poderes del Estado y los posibles escenarios de vacancia, suspensión presidencial, cierre del congreso, etc., lo que conlleva a una subsecuente inestabilidad. En este sentido, a pesar de los avances en materia de legislación y normativa que intente mejorar la calidad de la gestión pública y/o de los acuerdos internacionales suscritos -e incluso de la coyuntura donde el mundo busca reactivarse luego de la COVID-19-, la casi permanente crisis obliga a que las empresas y las personas diversifiquen sus ingresos y puedan ser cautos con las inversiones.

Por el lado de la dimensión “Economía”; el efecto de recuperación es favorable para el clima de negocios y para la reactivación económica, lo cual se traduce en mayores oportunidades y necesidades de los consumidores, combinando las obligaciones presenciales y la virtualidad hoy más que nunca presente en la vida cotidiana. En este sentido, los indicadores económicos peruanos muestran una leve recuperación industrial y nacional que puede representar oportunidades de crecimiento, a pesar de las dificultades que lo político representa. Cabe acotar, también, que posiblemente aparezcan variables como la inflación y/o el tipo de cambio que fuercen a políticas económicas restrictivas para evitar que la economía tenga un crecimiento desordenado y que eventualmente podría traer una crisis inflacionaria.

En el aspecto “Social”, es claro que las costumbres del país sobre la limpieza han cambiado a partir de la presencia de la pandemia. En este sentido, se hace más necesario que nunca que existan protocolos de lavados de manos, distanciamiento y que los espacios públicos y/o compartidos sean desinfectados y mantenidos limpios, por lo que se han incorporado costumbres vinculadas a la limpieza, lo que es favorable para la empresa y para la alternativa que se estudia en esta investigación. Asimismo, es pertinente resaltar las costumbres adquiridas que se refieren a la virtualidad: hoy los peruanos y peruanas se han

acostumbrado a utilizar los medios digitales para comprar y adquirir bienes y servicios, rompiendo el molde de que solo presencialmente podría hacerse.

Justamente, esto se condice con la dimensión de “Tecnología”, dado que el uso más intensivo de los canales virtuales para comprar y adquirir ha permitido una mayor penetración y aplicación del uso de inteligencia artificial, minería de datos y demás para que los usuarios se sientan cómodos al momento de interactuar con las distintas aplicaciones y accesos digitales. También, esta coyuntura ha mostrado la necesidad de poder penetrar en un sentido virtual en el mercado y expandir la oferta disponible. Como la digitalización del país es inevitable, se muestra como una oportunidad interesante para la empresa.

En materia de la dimensión “Ecología”, la toma de conciencia respecto al necesario cuidado del medio ambiente, así como la emisión de normativa sobre el desincentivo al uso del plástico y demás vinculados ha permitido que la ciudadanía incorpore o interiorice la necesidad de buscar cada vez más, la sostenibilidad en las acciones que desarrollan día a día. Así, con la cultura del reúso y del reciclaje, se hace evidente que toda acción empresarial debe incorporar estas medidas en su devenir y que, por esto, el trabajo que realizará Innova Integral S.A.C. tiene que tomar en cuenta este cambio de pensar. Ante ello, y considerando que la empresa justamente quiere acercar al consumidor con el servicio de limpieza sin intermediarios, la coyuntura se presenta ideal para explotar el acceso remoto a lo que oferta la empresa.

Finalmente, en la dimensión “Legal”, cabe resaltar la emisión de reciente normativa sobre reactivación económica y medidas dictadas por el Gobierno Nacional que tienden a facilitar el acceso a capital y fondos concursables para empresas que empiezan a consolidarse. En este sentido, las normas de contrataciones también han sido dinamizadas para promover y facilitar el acceso al mercado de bienes y servicios públicos que el Estado adquiere, así como aligerar los proceso entre privados.

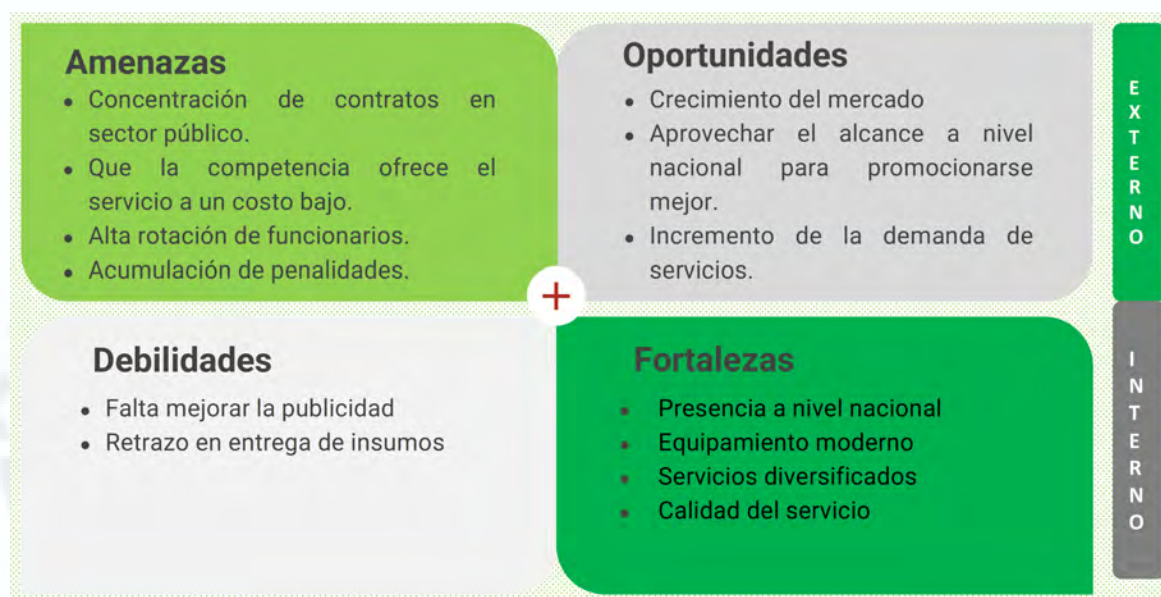
1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas)

Cabe precisar que la empresa ha identificado el análisis completo del contexto en el que se encuentra, como se aprecia en la Figura 7.

Allí puede verse que se han identificado cuatro amenazas y tres oportunidades.

Figura 7

Análisis del entorno empresarial para Innova Integral SAC



Nota. Tomado de Innova Integral (2020).

Por el lado de las oportunidades, se listan: crecimiento del mercado, posible aprovechamiento del alcance a nivel nacional y así poder promocionar a la compañía mejor y el incremento de la demanda de servicios, como principales variables. En ese sentido, todas las oportunidades apuntan a un crecimiento basado en el movimiento mismo del mercado (con especial esperanza en el cliente público) justamente considerando la necesidad de tener mayor limpieza y estándares de bioseguridad en los ambientes y oficinas, como una secuela directa de la pandemia por la COVID-19.

Asimismo, las amenazas se concentran en la sub cartera de clientes del sector público, dada su envergadura dentro de las operaciones comerciales de la empresa. Entonces, es claro que exclusivamente abocarse a los contratos públicos bien puede constituir una debilidad a

mediano plazo, como se expresa en la Figura 7. Ahora bien, debe entenderse que la amenaza se encuentra en la concentración, mas no en trabajar con el Estado en sí (porque como se ha visto previamente, constituye una oportunidad creciente de negocios). En esa misma línea, al tener competencia variada, otras empresas pueden ofrecer precios más baratos y captar a los clientes estatales¹, reduciendo el tamaño de operación de Innova Integral SAC y afectando seriamente a los ingresos proyectados.

Ulteriormente asociadas al aspecto gubernamental, tanto la alta rotación de funcionarios (que puede generar un claro retraso en las decisiones institucionales o paralizar, incluso, por completo los procesos en marcha) como la acumulación de penalidades (que panorámicamente depende también de la empresa) son variables que se yerguen como amenazas externas y que de alguna manera afectarían no solo a Innova Integral S.A.C. sino también a la competencia. Esto último considerando que la mayoría de las empresas del sector son informales y que éste mueve entre S/ 3,000 millones y S/ 4,000 millones al año (considerando a las 10 principales empresas del sector)², donde el principal cliente termina siendo el propio Estado.

1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y debilidades)

Sobre las fortalezas, la empresa presenta presencia a nivel nacional, equipamiento moderno para los estándares del mercado, una oferta diversificada de servicios que le permiten participar en varios submercados en simultáneo y brindar calidad reconocida de servicios. La participación y existencia a nivel nacional resulta clave para asimilar mejor las potenciales externalidades negativas, puesto que acerca a la compañía a los clientes, reduciendo el evidente costo logístico y las barreras de acceso.

¹ Hay que recordar que, en general, es el precio el factor final para elegir un determinado proveedor en un concurso público de adquisiciones.

² Como lo refiere la nota de Radio Programas del Perú, RPP, en 2021: <https://rpp.pe/economia/economia/sector-limpieza-registra-ingresos-de-hasta-s-4000-millones-al-ano-coronavirus-en-peru-noticia-1326307>, consultado el 02 de diciembre de 2022.

Claramente, esto se vincula a la recuperación económica que se experimenta externamente pero también a las medidas previsivas que la empresa ha tomado a lo largo de su ciclo de vida. También es importante resaltar la modernización del equipamiento para brindar un servicio de mejor calidad y alcance a los clientes, potenciales y actuales. Justamente, hay un reconocimiento a la calidad ofrecida, como se verá más adelante, de los ya clientes fieles y reconocidos de la compañía.

En el caso de las debilidades se listan: la falta de mejora en la publicidad y el retraso en la entrega de insumos. Desarrollando en profundidad, es claro que la comercialización y operación en el sector privado depende en buena medida de la publicidad que se genere a las actividades de la empresa y el alcance e impacto de la misma.

Como persiste la presencia del Estado como principal cliente, para penetrar en el mercado de los clientes privados, la empresa requiere potenciar sus canales de mercadeo y publicidad, siendo una debilidad porque es algo manejable con una mejor asignación interna de los recursos.

Por otro lado, una segunda debilidad sería el retraso en la entrega de los insumos, que incidiría no solo en los tratos comerciales, sino también en la reputación futura que se labra la empresa y en la imagen social que se genera sobre los competidores, los potenciales clientes y demás participantes del mercado donde opera.

A modo de conclusión corta, como se aprecia entonces, el análisis de este capítulo revela que la compañía afronta un mercado en recuperación pero que se enfoca en el sector público netamente y que busca diversificar para reducir o mitigar el riesgo asociado a ello.

Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

2.1 Metodología de Trabajo

A fin de poder identificar adecuadamente los problemas a los que se enfrenta la compañía, se ha partido del que quizás es el más grave en la economía moderna mundial: los estragos generados por la COVID-19, a nivel económico e institucional. Para ello, se han considerado las siguientes actividades por etapas:

- Revisión de la literatura asociada a la competitividad empresarial.
- Propuesta de innovación en una nueva línea de negocio, construida a partir del estudio que se hizo en el capítulo anterior.
- Aplicación de instrumentos de medición respecto a satisfacción y calidad de la propuesta de negocios.

Así, se pudo construir el listado de problemas, definiéndolos luego de consultar con cinco gerentes de la empresa, partiendo desde el gerente general, y un total de seis trabajadores de la misma, en una primera reunión virtual por Zoom, sostenida durante el segundo trimestre de 2022. En dicho encuentro, los participantes utilizaron la técnica de “lluvia de ideas” para identificar los principales obstáculos y brechas. En ese sentido, el listado que se presenta a continuación es el resultado de sintetizar la redacción, los aportes y comentarios; tanto en cantidad de problemas como en la formulación y delimitación de los mismos.

2.2 Lista de Problemas

2.2.1 La pérdida de competitividad de Innova Integral S.A.C. en un entorno VUCA

Los cambios en el contexto de prestación de servicio a causa del COVID-19 han afectado la rentabilidad de Innova Integral S.A.C. incrementándose en un 20% sus costos³, sin reflejarse este incremento en el precio del servicio.

³ Siguiendo lo indicado en la Memoria Anual 2019 de la empresa.

Si bien esta pérdida de competitividad se ha presentado por la coyuntura, se aprecia que la empresa no estaba preparada para cambios en el entorno y a este nivel de profundidad y afectación. Es así que, con ayuda de la literatura de diversos autores, se ha diseñado las características con las que debe contar una empresa de cara a la competitividad. En mayor abundancia, puede verse la Tabla 1.

En referencia a este punto, Ibarra (2016) sostiene que la ventaja competitiva que poseen las empresas deviene de la sofisticación de sus métodos de producción y organización que se hacen notar mediante la calidad de servicio, producto de alta calidad en comparación con sus competidores directos.

Bannet y James (2014) resumen que, para afrontar los grandes desafíos en este mundo altamente complejo, quienes están a cargo de la conducción de la organización deben analizar y entender el comportamiento de los elementos que comprende VUCA, para en función a ello trazar el camino y estar a la vanguardia para atender los sucesos que se vienen llevando dentro de cada contexto.

Tabla 1

Dimensiones de la competitividad empresarial

Planeación estratégica	Objetivos Metas Políticas Análisis del entorno Planes de contingencia Procesos de producción
Producción y operaciones	Certificaciones Flexibilidad productiva Desarrollo de nuevos productos y procesos Planeación de materiales e insumos
Aseguramiento de calidad	Normatividad Grupos de trabajo y retroalimentación Procesos certificados
Comercialización	Políticas de venta Distribución Relaciones clientes y proveedores Satisfacción de clientes Investigación de mercados
Contabilidad y finanzas	Estructura de costos Administración financiera Estrategias fiscales Pago de impuestos Inventarios
Recursos humanos	Procesos de selección y reclutamiento Capacitación y adiestramiento Rotación y clima laboral Seguridad e higiene Compensaciones
Gestión ambiental	Programa de manejo de desechos Políticas de reciclaje Normatividad
Sistemas de información	Tecnologías de la información Sistematización Planes de contingencia

Nota. Tomado de Ibarra (2016) y Bannet y James (2014)

Así también KPMG (2014) al respecto sostiene que, ante estas situaciones, la administración de la empresa no debe limitarse a funciones meramente administrativas o contables; más bien por el contrario, si realmente se persigue el éxito, los directivos de la empresa deben ir más allá, como buscando procesos y desarrollo de actividades que contengan mayor valor agregado. Y al mismo tiempo, diseñar estrategias que acompañen en la toma de decisiones.

Es así que estos nuevos escenarios invitan a Innova Integral S.A.C. a tener una mayor exigencia en el contexto en general en el que se desenvuelve; como es iniciando por un replanteamiento de la visión, claridad y agilidad para redibujar el camino de la empresa hacia la creación de una nueva cultura de entendimiento de los propósitos organizacionales.

Al concentrar sus ingresos en contratos con el Estado en una misma línea de negocio hace que Innova Integral S.A.C. no pueda renegociar sus precios con la misma velocidad que suceden los cambios, además podrían presentarse otros factores de riesgo como que la empresa - al no alinearse a las exigencias de momento, esto trae consigo aplicación de penalidades y la acumulación de las mismas que sumadas superen el 10% es causal de resolución de contrato, generando con esto la pérdida de las cartas fianzas que representan el 10% de cada contrato y al mismo tiempo ser afectados en que no se podrá dar uso a ese contrato para la acreditación de experiencia ante otras instituciones, así también como etapa final de este proceso, la entidad comunica al Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) para notificar la resolución del contrato por causal de incumplimiento, trayendo consigo una inhabilitación para contratar con el Estado por el plazo de 5 años⁴ y con ello pierda el acceso al 80% de sus ingresos.

Además de un cambio de las condiciones de prestación del servicio, a Innova Integral S.A.C. también podría afectarle la inestabilidad política de las instituciones públicas, cambios

⁴ Conforme se aprecia en el Contrato de Servicios de Innova Integral S.A.C. 2018 a 2020.

en las leyes de contratación con el Estado, cambios de Gobierno, déficit de presupuesto público, entre otros factores. La empresa, por tanto, necesita diversificar su mercado, creando nuevas líneas de negocio o incrementando su participación en el sector privado. Además, también afrontar el incremento en los costos de los insumos y personal que se debe al mayor poder de los proveedores debido a la demanda de los mismos frente al contexto.

2.2.2 Necesidad de contar de un “océano azul” en el sector de limpieza

En la búsqueda de mejorar el nivel de competitividad de Innova Integral S.A.C. en esta investigación se ha descartado potenciar la marca o diferenciar el servicio para el sector privado a fin de crecer en mercado en este sector, ya que este segmento también se ha visto afectado por los cambios del COVID-19, además porque es un mercado concentrado por pocas empresas, quienes mantienen una política tácita de no concertación.

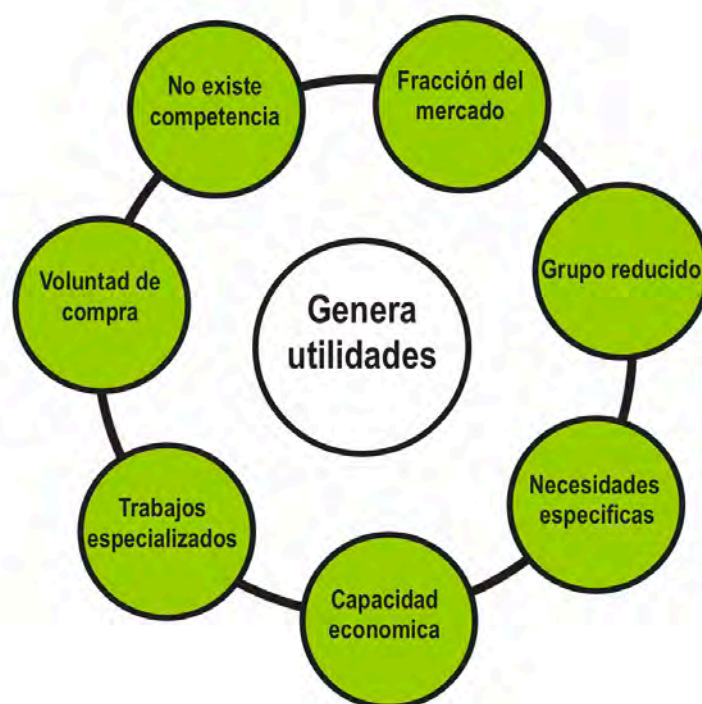
Por ello, se decidió proponer innovación en una nueva línea de negocio para sacar ventaja de la experiencia de la empresa y al mismo tiempo aprovechar que es un mercado que actualmente se encuentra desatendido (no existen empresas que estén incursionando en este nicho específico), además vista la informalidad en la que se desenvuelve este sector y al mismo tiempo dado la coyuntura en la cual se vive. Los clientes o posibles clientes requieren seguridad, calidad, garantía y un buen servicio que les dé tranquilidad de que sus hogares se encuentran perfectamente limpios y desinfectados.

Esta elección, para Innova Integral S.A.C., hace que su estrategia se enmarque dentro de un “océano azul”, es decir, de un mercado en crecimiento sostenible proyectado a futuro, ya que este mercado actualmente es un nicho que se encuentra desatendido. Esto vendría a ser una extraordinaria oportunidad para dejar de competir en otro sector en el que está bajo el liderazgo de otras empresas. Asimismo, la introducción en este mercado representa menores costos para la empresa por lo mismo que viene de un sector con alta exigencia y al mismo tiempo cuenta con todo brazo operativo apto.

Al respecto sobre esta incursión en un “océano azul”, Chirinos (2011) sostiene que es la mejor estrategia para salir de un mercado tornado por competencia y enfrentar un mercado inexplorado que pueda al mismo tiempo traer un alto potencial de crecimiento. Es decir, por lo mismo que esta estrategia conduce a las empresas a marcar su propio camino haciendo de la competencia un punto irrelevante.

Figura 8

Círculo de generación de utilidades en “océanos azules”



Como parte de esta investigación, se pretende promover la diversificación del modelo comercial de la empresa para reducir el poder de negociación de los clientes y de los proveedores y aumentar, a la vez, su participación de mercado. Asimismo, dada la burocracia que actualmente existe en el aparato público para renegociar los contratos, solicitar ampliaciones de plazo, reconocimientos de costos y gastos que la implementación demanda y otros trámites más, vinculados a la parte de contrataciones, la empresa debería poder tomar las mejores medidas de seguridad en el sector en que se desenvuelve.

Es así que, en aras de adentrar más en el mercado privado, se plantea la siguiente pregunta: “¿Dónde se desarrolla el problema del mercado objetivo?” La respuesta es en los hogares de clase de Lima Moderna y pequeños negocios que hoy no cuentan con una oferta de un servicio formal y especializado de limpieza y desinfección que cumpla los nuevos protocolos y estándares del COVID-19 para evitar la propagación de esta enfermedad en sus hogares. Existe miedo e incertidumbre por riesgo de contagio que representa que una persona ingrese al hogar a realizar la limpieza de los ambientes y que no necesariamente esté entrenada en protocolos de protección y desinfección ante el Coronavirus. En muchos casos, los hogares y pequeños negocios han preferido realizar ellos mismos la limpieza, despidiendo al personal tradicional que antes era considerado “de confianza”.

Esta problemática está afectando principalmente a los hogares de clase media y alta, donde los miembros de la familia no tienen el tiempo suficiente para encargarse de esta actividad debido a la carga laboral o familiar, principalmente ahora que los hijos también se encuentran en casa estudiando y requieren mayor atención.

2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio

La matriz de complejidad versus beneficio se elaboró considerando los aportes de los gerentes de la empresa y parte del personal clave de la misma. El objetivo central es identificar y priorizar los problemas que se determinaron en el numeral inmediatamente precedente.

El proceso empezó con las discusiones respectivas para definir el puntaje para la complejidad y el del beneficio. Posteriormente, se validaron tanto la razonabilidad de los problemas, así como la ponderación, considerando los criterios que definitivamente tienen algún impacto o influencia sobre los objetivos a largo plazo de la empresa.

Cabe añadir que hubo coincidencias respecto a que el beneficio se asocia directamente con la relevancia de los problemas. Sobre la complejidad, se asume que es directamente

proporcional a los recursos que son necesarios para solucionar los problemas (humanos, de tiempo y monetarios). También, se acordó que la ponderación con valor de 3 representa una complejidad mayor, un valor de 2 representa una complejidad media y un valor de 1 representa la menor complejidad. Finalmente, se realizaron los cálculos para cada variable priorizando el de mayor puntaje y se realizan así: Una vez obtenidos los valores numéricos para el beneficio y la complejidad, se multiplican entre sí, para que el resultado sea ponderado y realmente represente el problema más crítico (central o principal), tal como se muestra en la Tabla 2; es decir, la multiplicación lo que permite es asignar el mismo peso al beneficio y la complejidad como dos dimensiones diferentes pero entrelazadas mutuamente (es decir, ambos son igual de importantes). Estos valores ponderados fueron obtenidos en una segunda reunión con los cinco gerentes y los seis trabajadores de la empresa, como se indicó previamente y, ulteriormente, fueron aprobados tanto por el gerente general como gerente comercial de la empresa, quienes asistieron con toda la disposición a las reuniones.

Tabla 2

Matriz de Complejidad versus Beneficio

	Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1	La pérdida de competitividad de Innova Integral S.A.C. en un entorno VUCA por la COVID-19	0.70	3	2.10
2	Necesidad de contar de un “océano azul” en el sector de limpieza para incrementar las ventas	0.30	3	0.90

Nota. Para la complejidad se usó la siguiente ponderación: 3: complejidad mayor, 2: complejidad media y 1, la menor complejidad. Para el cálculo de la criticidad de cada problema se multiplicó el valor del beneficio por el valor de complejidad.

2.4 Problema Principal

Así, de la Tabla 2, se aprecia que el problema principal es la pérdida de competitividad de la compañía bajo análisis, ante la presencia de la pandemia (problema número uno de la lista antes analizada), debido a que obtuvo el mayor puntaje ponderado como se aprecia en la Tabla 2. Esto no quiere decir que el otro problema no sea importante sino que el que fue identificado, lo es más aún (la metodología del beneficio – complejidad coadyuva justamente a poder discernir con más claridad y objetividad entre un listado de dificultades, para reconocer aquella que es la más importante y/o urgente a la vez, ponderando ambas dimensiones, de forma equitativa).

La COVID-19 se ha traducido para Innova Integral S.A.C. en una pérdida de competitividad, debido principalmente al incremento en 25% más de sus costos de operación (contratación de personal especializado para cumplir los nuevos protocolos; cambios en los precios de los insumos; compra de nuevos implementos de protección para el personal, pruebas rápidas y serológicas, entre otros); además, este incremento en costos no se ha visto reflejado en el precio de venta, ya que en su servicio para entidades del Estado -que representan la mayoría de su cartera-, la empresa mantiene contratos firmados por periodos de hasta tres años y cuya renegociación puede demorar de entre tres a seis meses.

A nivel de competencia, los competidores directos de Innova Integral (Grupo Eulen, Silsa, Limasa, Limtek) también se han visto afectados por el incremento de los costos de operación, aunque a diferencia de Innova Integral mantienen una mayor participación de mercado en el sector privado. En esta línea, ¿la compañía podría ganar más mercado en el sector privado y con ello minimizar las pérdidas producidas por los incrementos de costo? Para Corona (2002), ser competitivo se refiere al dominio de una empresa de una característica, habilidad, recurso, conocimiento o posición de mercado, el cual puede ser

interno o externo a la empresa. La innovación juega un papel muy importante en avanzar hacia dicha característica.

Luego de realizar un análisis sobre el dominio competitivo de Innova Integral SAC, con base en información de la propia empresa, se aprecia que, como servicio, actualmente no posee una característica diferencial. Más bien, la pandemia ha retado su capacidad operativa, obligándola a incrementar sus costos para salvaguardar los contratos que actualmente tiene.

Además, en su posición actual de mercado Innova se encuentra como un retador, ya que mantiene una política que busca igualar los precios o términos ofrecidos por los competidores⁵. Esta posición no permite hoy a la empresa tampoco incrementar de manera considerable el precio en el sector privado, ya que, al no tener otro diferencial, su oferta está basada en el relacionamiento que puede lograr con potenciales clientes, así como con las mismas empresas competidoras, quienes subcontratan sus servicios cuando su capacidad operativa se ve sobrepasada.

El mercado de servicios de limpieza integral para empresas es un “océano rojo”, tomando la definición de Chan y Mauborgne (2012):

En los océanos rojos, las fronteras sectoriales están definidas y las reglas competitivas del juego son conocidas. (...) A medida que el espacio de mercado se va saturando, las perspectivas de rentabilidad y crecimientos se ven reducidas. Los productos se convierten en genéricos (commodities) y la competencia a muerte tiñe de sangre el océano rojo (Chan y Mauborgne, 2012, p. 15).

Precisamente el servicio de limpieza para empresas es un mercado donde las reglas están conocidas, donde seis competidores se llevan casi el 95% de la participación de mercado, y donde todos los jugadores -incluyendo Innova Integral-, saben que deben mantenerse como retadores a fin de mantener el precio a un nivel competitivo.

⁵ Cfr. Se ha tomado el concepto de retador en base a las características planteadas por Delgadillo (2011).

Si bien la pandemia del COVID-19, ha traído cambios en casi todos los factores de prestación del servicio (precio de insumos, costo de mano de obra, nuevos protocolos, entre otros), también ha hecho visible que la empresa Innova Integrar necesita redefinir sus estrategias para seguir siendo competitiva a largo plazo. ¿Su estrategia debe estar basada nuevamente en una reducción de costos? Es decir, ¿tratar de mitigar el impacto del incremento del precio del costo del servicio, por ejemplo, buscando proveedores con insumos más económicos, así como con mano de obra más barata? O ¿buscar la diferenciación del servicio?

Precio o diferenciación son dos estrategias competitivas que hoy, en el denominado entorno VUCA, no aseguran que una empresa sea competitiva.

Further, many other researchers have criticized Porter's idea of cost and differentiation as a competitive advantage because first, it is very difficult for a firm to calculate its own and competitors' cost of operations, second, new products and services are easily imitated. Further, research has shown that value for money has become a preferred strategy for businesses success, and according to Porter it is being stuck in the middle of the road and an absolute guarantee of failure (Bashir y Verma, 2017, p. 58).

La empresa, entonces, debe enfocarse en innovar en su modelo de negocio, ya que le permitirá mantener su competitividad de forma más sostenible (Zott y Amit, 2009).

Entonces, en este estudio se considera que el problema de Innova Integral S.A.C. es un problema de Innovación en el Modelo de Negocio, el cual se ha visto reflejado en la pérdida de competitividad a causa de los cambios en las características del servicio a causa del COVID-19.

Considerando los casos de las empresas Uber, Airbnb y Xiaomi; Bashir y Verma (2019) observan que la innovación del modelo de negocio es lo que permite a las empresas

generar más ventas, más margen y flujo de caja a diferencia de sus competidores, ya que han generado modelos de negocios únicos que les permite crear, entregar y capturar valor, sin tener costos fijos en términos de plantas y maquinarias. Es precisamente lo que se plantea en este estudio para Innova Integral S.A.C.



Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

3.1 Causas Identificadas

Respecto a este capítulo, cabe precisar que el uso de la “lluvia de ideas” durante las reuniones con los once funcionarios de la empresa, ha sido la herramienta central utilizada para encontrar y detallar las causas del problema que ha sido previamente identificado. En este sentido, se sostuvieron dos de estas juntas, como se ha indicado previamente, durante los primeros tres trimestres del año 2022; los resultados que se expresan a continuación se obtuvieron consolidando todas las respuestas que allí se encontraron.

3.1.1 Personas

En el caso de esta categoría, cabe diferenciar la causa en dos sentidos: personas como parte de la organización y personas como agentes externos.

En el primero de los casos, los miembros de la compañía han mostrado sus ganas de continuar trabajando dentro de ella, su responsabilidad para con las decisiones que se tomaran en pos de reducir las secuelas económicas en el giro del negocio y, también, su disposición a proseguir con la cartera de servicios que brinda Innova Integral SAC. Por ello, desde la mirada de los recursos humanos internos, se considera que no han sido una causa (ni directa ni indirecta) respecto al problema causado, sino más bien, los y las colaboradoras terminaron siendo un soporte.

En el segundo de los casos, las medidas sanitarias tomadas por el Gobierno Central respecto a la cuarentena y a las restricciones vinculadas a la pandemia (distanciamiento social, uso de equipo de protección personal como mascarillas, etc.) generaron una paralización de la economía y un encierro involuntario lo que generó que las personas, como agentes externos, sean una causa indirecta del problema principal, en la medida en que no podían utilizar los servicios comerciales ofertados por la compañía.

3.1.2 Operaciones

Por el lado de las operaciones, el análisis es similar: al considerar el proceso operativo de la compañía, se encuentra que éste estuvo completamente paralizado por la pandemia y representó un obstáculo superable en la medida que las operaciones debían adaptarse a las nuevas formas de limpieza y de distanciamiento social.

Sin embargo, desde la mirada externa y producto de los cambios regulatorios por el COVID-19, mayores exigencias en la prestación del servicio; y, sumado el hecho de que los servicios de limpieza general disminuyeron dado que las instituciones públicas, privadas y centros educativos forman parte de los últimos sectores en incorporarse como parte del plan de reactivación económica, la empresa ha pasado por un problema de competitividad, viendo reducidas sus utilidades.

Es importante anotar, finalmente, que la parte operativa tuvo que adaptarse a la nueva convivencia, trayendo el incremento de costos asociados; sin embargo, no es un causal del problema identificado porque las formas o maneras en cómo se brinda el servicio son independientes de si el cliente es una entidad pública o una organización privada o, incluso, una familia.

3.1.3 Marketing

De acuerdo con el área comercial, la empresa promociona sus servicios y productos a través de visitas comerciales presenciales o virtuales (más ahora considerando el distanciamiento social), mailing, redes sociales, etc. Cabe precisar que no se cuenta con un área que se encargue directa y únicamente del marketing, como se aprecia en la Figura 1.

Ahora bien, la pandemia acentuó la necesidad de diversificar la cartera, la implementación del marketing de la compañía se direccionó casi en su totalidad al sector público, puesto que es el nicho más grande de comercialización de Innova Integral SAC. En

este sentido, el plan de mercado ha sido meridianamente efectivo en la medida en que la empresa se ha posicionado realmente en dicho espacio.

En ese sentido, la debilidad del componente de marketing está asociada a las decisiones comerciales sobre las que la empresa implementa (aunque cabe precisar que estas campañas de mercado se generan *ex ante* las operaciones).

Por ello, tampoco es una causa puesto que es una variable que se manifiesta posteriormente a las decisiones comerciales que la empresa toma y, más aún, en realidad es una debilidad interna de la compañía, más que una causa.

3.1.4 Administración

En el caso de la administración, ésta afrontó lo mejor que pudo la situación pandémica, asumiendo enteramente las secuelas directas a nivel de negocio (resultados financieros, suspensión perfecta de labores de algunos colaboradores, suspensión de las prestaciones suscritas, etc.) y buscando evitar que la empresa quebrara o incumpliera sus obligaciones contractuales.

Ahora bien, la administración puede ser culpable en la medida en que no estuvo a la altura de reconocer el grave peligro que implicaba la COVID-19, a todo nivel; sin embargo, ello más puede achacarse al estilo de vida que se lleva en el país: es cierto que esta enfermedad pasó inadvertida hasta el mismo momento de la explosión mundial de contagios.

Por otro lado, antes de la pandemia ya se había evidenciado la necesidad de modificar la estructura de la cartera, como bien se indica en la memoria de 2019 y en los documentos revisados propios de la compañía (Innova Integral, 2020).

Por todo lo anterior, la administración no podría considerarse una causa directa del problema identificado sino, también, un afectado directo de la COVID-19, aunque reconociendo que se pudieron haber tomado mejores decisiones, visto retrospectivamente.

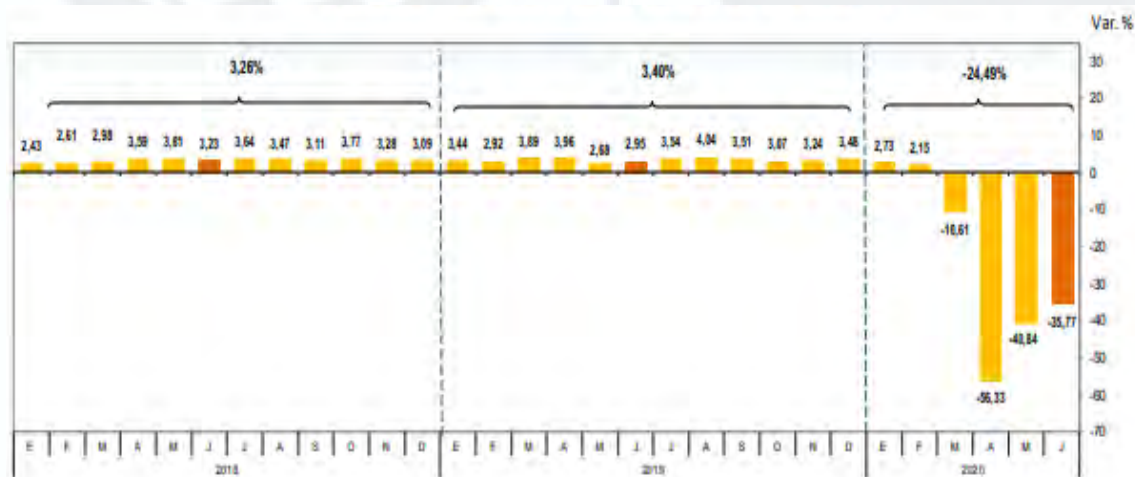
3.1.5 Entorno

En un informe del Foro Económico Mundial (FEM) se advierte que la COVID-19 ha causado una recesión de la que se espera que las economías mundiales sólo se recuperen a finales del 2022, dependiendo del ritmo de vacunación y las políticas sanitarias y de impacto fiscal que se generen⁶. Sin duda, el sector empresarial es uno de los más afectados, particularmente el sector servicios prestados a empresas (o como se le conoce por sus siglas en inglés “B2B” – “Business to Business”).

Según los datos estadísticos presentados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el marco del Estado de emergencia Nacional por contener el COVID-19, el sector servicios prestados a empresas bajó en -35.77% en junio del 2020 respecto al mismo mes del año anterior⁷, como se puede apreciar en la Figura 9.

Figura 9

Evolución Mensual de la Producción del Sector Servicios Prestados a Empresas 2018- 2020 (Variación % respecto a similar periodo el año anterior)



Nota. Tomado de INEI (2020).

⁶ Cfr. Foro Económico Mundial (2020)

⁷ Cfr. INEI (2020)

En la Figura 10, a su vez, de manera complementaria, se puede mencionar que ese resultado se vio determinado por el descenso de sus cuatro grandes grupos, dentro de los cuales las actividades de servicios administrativos y de apoyo mostró baja en -24,39%.

Dentro de este grupo se encuentran las empresas que brindan servicios de limpieza y mantenimiento a otras empresas, por lo que evidentemente la pandemia como agente externo ha sido determinante para conseguir malos resultados, pero a la vez se yergue como factor que impulsa el cambio y la innovación (y que, entre otras cosas, es el espíritu que impulsa esta misma investigación).

Figura 10

Sector Servicios prestados a Empresas (junio 2020: -35.77%)



Nota. Tomado de INEI (2020).

Ahora bien, cabe esperar un crecimiento económico de rebote, pero, dadas las características de la economía peruana (principalmente asociadas a la informalidad), este no tendría que superar el 4% de aumento del PBI, conforme a las últimas estimaciones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Consecuentemente, es el entorno la causa principal del problema identificado puesto que la coyuntura ha desvelado la necesidad de diversificar la cartera comercial de la compañía.

3.1.6 Finanzas

Al igual que los casos anteriores, exceptuando al entorno, las finanzas de la compañía se encontraban en situación saludable a pesar de la concentración de los ingresos en la clientela del sector público, lo que le permitía operar y mantener un margen de ganancia saludable.

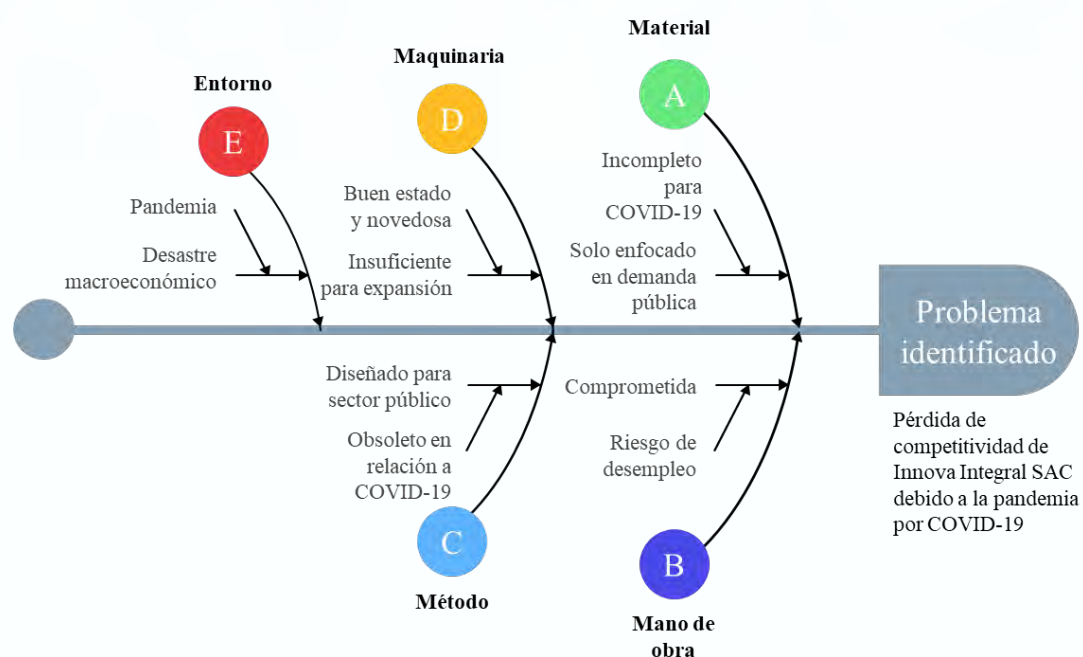
Bajo esta idea, tampoco configura una causa directa del problema identificado y se le tomará más bien como una variable endógena que es más un resultado que una causa (porque se determina al finalizar el período contable de operación).

3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz

Se ha utilizado el diagrama de Ishikawa para esta sección, a fin de graficar mejor la cadena de causas del problema identificado, véase la Figura 11 sobre el tema.

Figura 11

Diagrama del modelo de Ishikawa



Así, respecto al “Entorno”, se puede ver que la pandemia (por la COVID-19) y los magros resultados macroeconómicos de los últimos meses afectan a la pérdida de competitividad de la empresa bajo análisis. Conforme a lo que se estudió en el análisis PESTEL, los factores coyunturales ahora representan uno de los mayores riesgos para la compañía (y en general para la economía).

Por el lado de la “Maquinaria”, se encontró de las entrevistas, que Innova Integral S.A.C. presenta capital físico en buen estado (compuesto principalmente de insumos para limpieza) y que es nueva en el país, en comparación con la competencia. Sin embargo, resulta insuficiente en mérito a la deseada expansión de la cartera de clientes hacia el sector privado, dado que se ha direccionado hacia las necesidades del sector público.

Respecto al “Método”, como resumen de los procesos que mantiene la organización, se aplica sobre todo considerando los requerimientos y estándares de los clientes estatales (a partir de las disposiciones del Ministerio de Salud, por ejemplo) y que resultan insuficientes y/o diferentes para las necesidades del cliente privado. Por otro lado, los métodos fueron pensados originalmente para un entorno sin COVID-19 y, a pesar de la actualización, su estatus actual es obsoleto, debido a la rapidez con que la coyuntura se modifica. Esto va a generar que Innova Integral S.A.C. no sea competitiva en el mercado, al intentar diversificar su cartera de clientes.

De similar manera, en el caso de los “Materiales”, se apreció de la lluvia de ideas que éstos no se encuentran completamente alineados con la coyuntura actual y que la empresa necesita adquirir más de éstos para coberturar adecuadamente la nueva demanda. Asimismo, estos materiales fueron comprados pensados en los estándares requeridos por el cliente mayor (el sector público) y, por tanto, tampoco estarían respondiendo completamente a las necesidades de los potenciales nuevos clientes.

Finalmente, respecto a “Mano de Obra”, si bien los trabajadores de la empresa se encuentran comprometidos con proseguir laborando en la misma y mantener su ritmo de ingresos, debido a que se han adaptado a los procesos; existe el riesgo de desempleo debido a que el sector tiene altas de reemplazo del personal, la competencia con otras empresas similares implica que los requisitos sean prácticamente los mismos y solo existan diferencias en los beneficios sociales o emocionales que se puedan brindar; etc. Esto pone en jaque a la competitividad de la empresa porque le otorga inestabilidad sobre su principal insumo.



Capítulo IV: Alternativas de Solución

4.1 Alternativas de Solución identificadas

4.1.1 Aplicación de la Economía Colaborativa

Frente al problema identificado, se ha hecho primero una revisión bibliográfica que permite construir las alternativas de solución para el problema identificado.

La literatura ha permitido encontrar un modelo de negocio que precisamente permite formalizar sectores laborales: modelos de negocios basados en la Economía Colaborativa; y, asimismo, sustentar el por qué Innova Integral S.A.C. debe innovar en su modelo de negocio e ingresar al mercado de clientes residenciales y privados para incrementar su competitividad. Por tanto, en la revisión bibliográfica se consideran los conceptos de Competitividad e Innovación en Valor como parte del problema; y Economía Colaborativa, sus características, casos y aplicabilidad en América Latina y el Perú como parte del sustento de la solución (McGrath, 2013; Moraes; 2018; Cueva, López, Meza y Ortega, 2016; Armas, 2015; Quintero, 2018 y Karvonen, Sharp y Barroca, 2018).

Para llegar a la solución y el modelo de negocio propuesto para Innova Integral SAC se han utilizado las técnicas Design Thinking y el Customer Journey Map, metodologías con las que se encuentran los puntos de dolor y mejora en el modelo de negocio actual de la prestación de servicios de limpieza para hogares, así como identificar las oportunidades, alegrías, aliviadores y Quick Wins para el nuevo modelo. La literatura sobre estas metodologías genera la afinación de los instrumentos para plantear un modelo de negocio que esté sustentado en la experiencia del cliente y que logre un buen product market fit rápidamente.

En el argot empresarial la competitividad está asociada con la capacidad de una empresa para ofrecer a sus clientes bienes o servicios más económicos o de mayor calidad que su competencia; muy por el contrario, la falta de la competitividad se encuentra ligada la

incapacidad de la empresa de introducir productos de menor precio o de mejor calidad que sus oponentes, conllevando en un largo o mediano plazo al cierre de operaciones. En ese sentido, a lo largo de la presente investigación se ha analizado la difícil situación que viene afrontando Innova Integral SAC, debido a la falta de competitividad frente a sus principales competidores.

En esa línea, la investigación de McGrath (2013) analiza el grado de competencia económica existente en el país, región o segmento a la que se dirige; ello nos ha permitido plantear una serie de estrategias que debe implementar la empresa para medir su entorno económico y el de su competencia. Por su parte, Moraes (2018) analiza con mucha amplitud la definición de competitividad empresarial alineadas a las cinco fuerzas de Porter y las clases de ventajas competitivas, las mismas que permiten determinar la posición de una organización en el mercado o segmento al que se dirige.

Con la literatura previa, se ha procedido a analizar diferentes factores que podrían coadyuvar a que la empresa mejore su competitividad en el mercado, y una opción no explorada aún es ingresar a un nuevo segmento de mercado: los servicios de limpieza para hogares través de una plataforma online, segmento no atendido a la fecha en el país.

Es decir se ha planteado desarrollar un nuevo modelo de negocios desarrollando un océano azul, siguiendo las estrategias de negocios similares como son el caso de Uber, Rappi, Airbnb, entre otras grandes innovaciones; toda vez, que a raíz de la pandemia muchos hogares han minimizado la contratación de personal externo para realizar la limpieza y el mantenimiento de sus hogares, teniendo en cuenta las garantías del servicio y la seguridad de que este personal cuente con el protocolo de bioseguridad establecido por el Gobierno; Por lo que, el nuevo modelo de negocios que se plantea en la presente tesis, permitirá a Innova Integral SAC brindar a sus clientes una nueva opción de contratación de personal para que realicen la limpieza y el mantenimiento de los hogares de manera profesional y con la

seguridad que se amerita, dejando de lado la contratación directa con una persona que no tiene contrato y que en muchos casos tampoco tiene los conocimientos, ni la especialización, ni los cuidados necesarios para evitar la propagación del virus en hogares que requieren de aquellos servicios; así como, las recomendaciones, referencias o la seguridad del cliente de recibir a un operario especializado y honesto.

Este modelo de negocios del sector servicios es relativamente nuevo en el país, así lo aseveró el ex Ministro de Comercio Exterior y Turismo del Perú, Édgar Vásquez, quien afirmó en el Foro Económico Peruano que "tenemos una experiencia positiva en el caso del comercio de servicios, es algo que todavía en el Perú no se habla mucho, es un sector en el que venimos creciendo constantemente a pesar de la crisis internacional", así también señaló que, "es muy destacable como el Perú empieza a diversificar sus servicios, ya que no solamente son viajes, transportes, seguros, comunicaciones, sino que se está generando un espacio para lo que denominamos los servicios modernos, que vienen mostrando una expansión interesante", también precisó que, "los servicios modernos más solicitados son actualmente la animación digital tanto para películas de cine, como para los dibujos animados, entre otros, también están desarrollando software, aplicaciones, y videojuegos" (EFE, 2019).

A continuación, se analizará la relación que existe entre la competitividad y los costes fijos y los costes variables y a su vez, que tan relacionada está la competitividad con la modernización; de acuerdo a la amplia revisión de diversa literatura respecto al término Competitividad. Se pudo determinar que ese término es sumamente amplio y tiene múltiples relaciones con otras variables relevantes y ello contrastado a la problemática del modelo de negocio que venimos analizando, es necesario establecer los límites de la investigación, teniendo en cuenta el objetivo, la metodología y el campo de acción de la presente tesis; en

ese sentido, el trabajo se basará en la competitividad relacionada a la innovación de un nuevo modelo de negocio en el sector servicios.

Bajo la premisa que, la competitividad fundamentalmente está relacionada con las empresas del mismo rubro o que se dirigen a un segmento o mercado objetivo, en esa línea para que las organizaciones logren altos índices de competitividad es necesario implementar unidades de gestión ligadas con la tecnología, asegurando que tengan la capacidad para producir con altos niveles de eficiencia y eficacia, a fin de que los precios que brinda estén acorde a los precios del mercado, más aún que el impacto comercial de un mundo tan globalizado puede jugarle en contra a la empresa, en caso no se especialice, capacite a sus colaboradores, implemente tecnología de punta en el servicio que brinda, es así que éstas se vuelven más competitivas y rentables. Así también, es muy importante estudiar el capital humano, equipamiento e insumos empleados en el servicio. Estos deben realizarse asegurando una contraprestación en la medida de las posibilidades, superior a otros costes de oportunidad, pues la empresa continuamente debe optimizar sus recursos y adoptar nuevas tecnologías para ir adaptándose a la evolución del entorno, mercado y competidores, de esa forma asegurar una ventaja competitiva sobre sus oponentes (Moraes, 2018).

Con la optimización de los factores señalados en los párrafos anteriores y la adopción de tecnología de punta, se pretenderá lograr para Innova Integral SAC., lo siguiente:

- El aumento de la competitividad y rentabilidad, innovando en un nuevo modelo de negocio orientado a cubrir los servicios de limpieza y mantenimiento de hogares a través de una app.
- Se emplearán soluciones ágiles, apoyadas de tecnologías de punta, que permitan enlazar a los postores con clientes a través de una aplicación online, fácil de utilizar y que permita la seguridad de un servicio especializado y formal, permitiendo mayor eficiencia en la búsqueda del personal operativo, logrando clientes satisfechos.

- La introducción en el mercado de servicios más ágiles, como es un nuevo modelo de negocios, puede demandar mayor inversión, sin embargo, son más aceptados y permite la búsqueda de una diferenciación.

De acuerdo con lo señalado por Cueva, López, Meza y Ortega (2016), el servicio de limpieza de edificaciones es el sector más dinámico, con una participación. Gatillado principalmente, debido a que (..) la participación de la mujer en actividades sociales, políticas, económicas ha ido aumentando, dejando el ámbito netamente doméstico a un ámbito compartido, lo que ha ocasionado un alejamiento de las labores domésticas, como es la limpieza del hogar; sin embargo, sigue siendo una preocupación permanente la realización de esta tarea.

La pandemia también trastoca este mercado, que en más del 70% del mismo es informal (a través de la contratación directa con una persona, que no necesariamente tiene los conocimientos ni cuidados necesarios para evitar la propagación del virus en hogares y tampoco llega a suscribir un contrato).

Por ello, es pertinente generar un nuevo modelo de negocio sostenible que permita: 1) Formalizar el sector de limpieza de hogar, 2) Mejorar la competitividad de Innova Integral S.A.C., y, 3) Mejorar la competitividad de las personas que hoy brindan el servicio de manera informal.

La literatura bibliográfica ha permitido encontrar un modelo de negocio que precisamente permite formalizar sectores laborales: modelos de negocios basados en la Economía Colaborativa (EC, en adelante). Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2017), el potencial de la EC para reducir la informalidad de la economía en América Latina es otro de los factores que hacen que estos modelos digitales sean particularmente interesantes. La digitalización de las transacciones en las plataformas colaborativas representa una gran herramienta para formalizar esta economía.

Así pues, viendo una economía colaborativa como una oportunidad de intercambiar servicios y al mismo tiempo sacar de ésta el mayor provecho, resulta según Armas (2015) en estos tiempos ser la economía de más potencial; debido a que se conducen dentro de un camino disruptivo y que va más allá de lo tradicional. También, dada la situación en la cual se encuentra la empresa, resulta importante tomar en cuenta el nuevo hábito de los consumidores y entender que la forma de satisfacer sus necesidades está cambiando; dicho de otra forma, se requiere alinear las acciones bajo un modelo cooperativo por razones que su esencia se enmarca en una colaboración y beneficio mutuo que rompe esquemas y permite una nueva mirada para enfrentar el mundo.

Cabe preguntarse si es competitivo este modelo de negocio para Innova Integral S.A.C. Basándose en cifras de Wall Street Journal, el BID (2017) señala que la capitalización de empresas cuyo modelo de negocios se basa en utilizar plataformas digitales es enorme, y ello es obviamente un atractivo para los inversionistas. Esta inversión masiva deriva en empresas con valoraciones astronómicas como algunas que se desenvuelven en el sector tecnológico.

Así la empresa tiene la oportunidad de aprovechar la creciente digitalización del consumidor peruano producto del efecto pandémico, para desarrollar una aplicación o plataforma digital, a través del “Peer to peer”, que facilite el intercambio de sus servicios entre postores y clientes. De manera complementaria, vimos que su experiencia y años de trayectoria en el rubro de limpieza le representa una ventaja competitiva en el mercado actual, donde los protocolos y exigencias del cliente son más altas.

Cabe precisar que se ha visto que los modelos de Economía Colaborativa contribuyen a la formalización y generación de ingresos de sectores más vulnerables, así como permite la sostenibilidad de actividad que económicamente son frágiles por los cambios del entorno, empoderando a los prestadores del servicio.

Se determinó, además, es imperativo sustentar que el modelo de negocio es factible en el sector y también que la solución lograría un alto *Market Fit* para que la empresa Innova Integral S.A.C. mejore su competitividad. Adicionalmente, el reto está en que a través de la investigación cuantitativa también evaluar la aceptación del modelo, proyección del mismo y atributos valorados por el consumidor peruano.

En la última década, han surgido varias empresas que han innovado en modelos de negocio que les ha permitido generar una ventaja competitiva sostenible difícil de imitar por otros rivales, a diferencia de las estrategias de liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. Los casos más conocidos son Uber, Airbnb, Netflix. Estos modelos de negocio -denominados de Economía Colaborativa-, que han aparecido en la era digital, están basados en el poder colectivo y la conexión entre pares, logrando reducir costos fijos -en inventarios, infraestructura, empleados e intermediarios, aprovechando el poder de la colaboración de los medios digitales y los activos infrutilizados (Quintero, 2018).

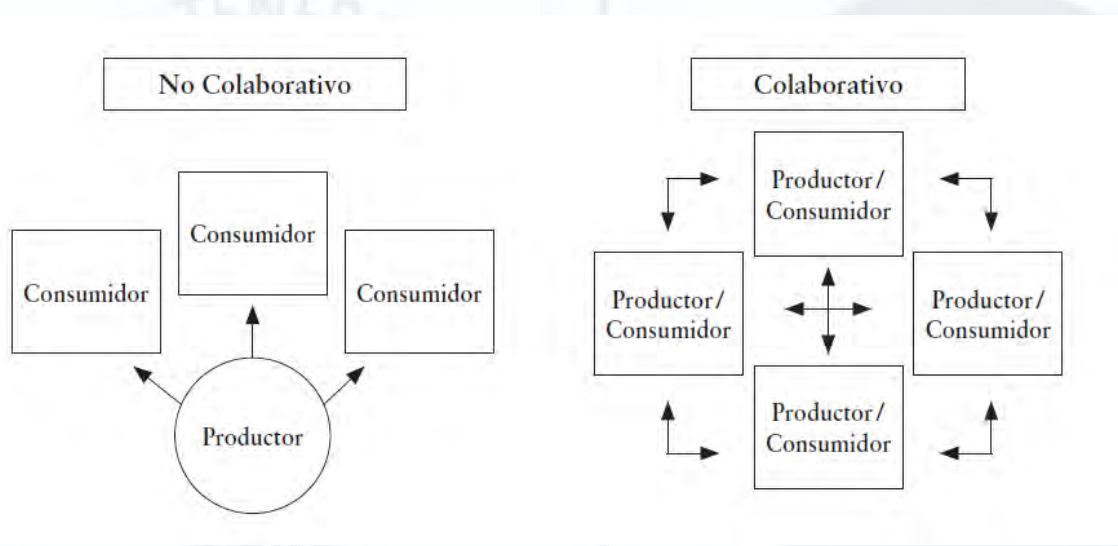
El fenómeno de los modelos de negocio basados en la economía colaborativa surge a partir de la última década como parte de los denominados modelos de economía social. Estos modelos “conforman paradigmas que nacen en el contexto de deslegitimación del modelo económico imperante basado en la empresa maximizadora de beneficios y poniendo en valor la dimensión social” y por el impacto han tenido en la dinámica de la microeconomía y macroeconomía a nivel global estos modelos han sido ampliamente estudiados por la literatura desde la década de los 90 (Chávez y Monzón, 2018).

Precisamente, si se busca como solución al problema de competitividad de Innova Integral SAC una innovación en su modelo de negocio, se encontrará en la economía colaborativa una forma de que la empresa pueda generar valor social, desde su mismo *core*, maximizando sus utilidades al reducir sus costos fijos.

¿Cómo funciona un modelo de negocio de economía colaborativa? Rodríguez y Del Mar Pérez (2017), explican que este modelo de colaboración surge cuando se produce el intercambio organizado entre personas, mediante plataformas “Peer to Peer” que facilitan el encuentro entre los que necesitan algo y entre los que lo pueden ofrecer, similar a una red de computadoras que trabajan como iguales entre sí e intercambian todo tipo de información, como se aprecia gráficamente en la Figura 12.

Figura 12

Relación entre productor y consumidor – colaborativo versus no colaborativo



Nota. En esta figura podemos ver cómo funciona un modelo de economía colaborativa frente a un modelo tradicional. La relación entre un único productor y varios consumidores cambia a varias relaciones directas entre productores y consumidores, donde se suceden una serie de interrelaciones de acuerdo con la necesidad y el valor. Tomado de “Modelos de negocio en la economía colaborativa: síntesis y sugerencias”, por Rocío Rodríguez y María del Mar Pérez, 2017, *Esic Market Economics and Business Journal*, Vol. 48, N.º 2, p. 257. Copyright 2017 por ESIC Business & Marketing School.

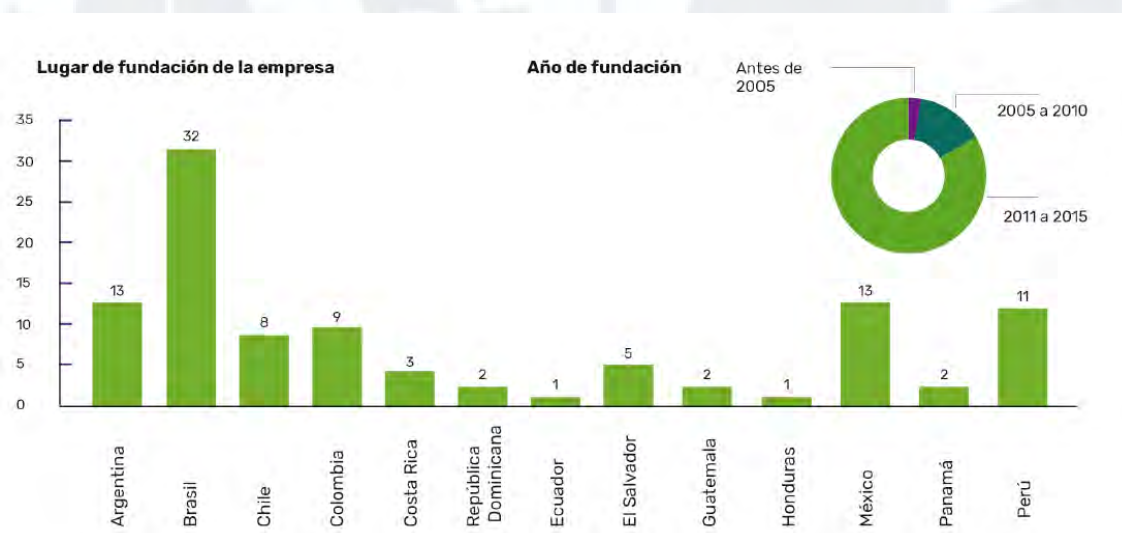
Entonces, si se innova en valor social ingresando al mercado de servicios de limpieza para hogar, con un modelo donde se conecten a quienes hoy ofrecen -de manera informal, en

su mayoría- el servicio, con quienes lo necesitan a través de un sistema digital de interconexión, se podría crear un nuevo ecosistema colaborativo.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2017) considera que la economía colaborativa puede tener un gran impacto en la reducción de la informalidad de la economía en América Latina, gracias a que permite digitalizar estas transacciones y hacerlas partes del sistema económico, además, porque abre el camino para poder regularlas y dotar de mayores derechos y seguridad tanto a quienes proveen el servicio o producto, así como a los consumidores. Al respecto, la Figura 13 muestra el estado de los proyectos de economía colaborativa en América Latina para el período 2005 a 2015.

Figura 13

Proyectos de Economía Colaborativa en América Latina



Nota. En esta figura podemos observar los proyectos de economía colaborativa que han surgido en la región desde antes de 2005 hasta el 2015. Gráfico construido por el Banco Interamericano de Desarrollo a partir de información del informe "The Sharing Economy can Transform Economic Development." del Fondo Multilateral de Inversiones (2016). Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2017). *Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe.* Documento para Discusión N° IDB-DP-518.

En un mercado con alta informalidad como los servicios de limpieza para hogares en el Perú, donde las transacciones entre empleadores y empleados no son registradas, como se ha apreciado en acápite anteriores de este trabajo, una solución basada en Economía Colaborativa permitiría una disrupción en el modelo actual del sistema y empezar a formalizarlo.

En la Unión Europea, más del 50% de su población tenía conocimiento sobre la economía colaborativa y 1 de cada 3 ciudadanos digitales utilizaba una de estas plataformas por lo menos una vez al año. Mientras que, en Estados Unidos, el 50% ya utilizaba estos servicios en 2016. En América Latina este fenómeno ha surgido principalmente después de la segunda década del 2000, principalmente a través de la oferta de servicios de taxis, renta de bicicletas, viajes compartidos, alquiler de películas y otros servicios que tienen como matriz a empresas norteamericanas o europeas. Sin embargo, ya hay proyectos en la región que están surgiendo y que empiezan a crecer principalmente en sectores donde las empresas de economía colaborativa norteamericanas o europeas no tienen presencia (BID, 2017).

¿Qué posibilidades hay de abrir un modelo de negocio de economía colaborativa para servicios de limpieza en el Perú? A nivel de casos en Perú, todavía la literatura es escasa, ya que estos modelos de negocio recién han empezado a surgir en algunos sectores como la educación (por ejemplo, Crehana, la plataforma para compartir habilidades).

Fernandez-Bedoya *et al* (2020) analizan el pasado, presente y futuro de la economía colaborativa en el Perú, revisando las empresas con este tipo de modelo de negocio que han surgido en el país, así como las que han llegado desde el extranjero. En su investigación, concluyen que el sector de servicios de taxis y alojamientos es el que más ha tenido relevancia en el Perú en cuanto a este modelo, sin embargo, consideran atractivos otros sectores como el denominado “Community Support”:

Which seeks to connect users with other users who handle technical skills they can offer, such as painting, masonry, plumbing, locksmithing, etc. This is an unexplored market niche in Peru (Fernandez-Bedoya *et al*, 2020, p. 24).

Aquí es justo donde la propuesta de valor de Innova Integral podría innovar y desarrollar un modelo de negocio basado en economía colaborativa que le permita conectar consumidores actuales de servicios de limpieza del hogar con personas que pueden brindar este servicio y que hoy lo hacen sin contrato y de manera informal por la necesidad.

4.1.2 Aplicación de Metodologías Ágiles

En la actualidad los cambios en el mercado y en las exigencias de los clientes, se han venido presentando de manera acelerada, ocasionando que las empresas se enfrenten a nuevos retos para mantener su competitividad. Estos retos, incluyen la necesidad de contar con una capacidad de respuesta rápida, con lo cual el concepto de agilidad empieza a tomar relevancia en los estilos de liderazgo y decisiones estratégicas.

De acuerdo a lo señalado por Valderrama (2020), el marco de trabajo ágil propone un conjunto de principios y métodos para generar productos y servicios a gran velocidad y flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno VUCA.

Se puede decir entonces, que la agilidad en las empresas exige desarrollar capacidades para transformar, detectar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio más rápidamente que la competencia. No obstante, adquirir esas capacidades es un desafío en muchas organizaciones.

Karvonen, Sharp, y Barroca (2018), muestran como los estudios han tratado de demostrar la aplicabilidad de principios ágiles en contextos que van más allá de los equipos de desarrollo de software. Determinaron que la agilidad está impactando en actividades como la presupuestación, gestión de productos y decisiones del valor empresarial, pues se desarrollan en ciclos más cortos para mejorar la capacidad organizativa relacionada con la

gestión bajo una profunda incertidumbre, la fluidez de los recursos y la renovación continua del modelo de negocio.

De manera complementaria, Tiger y Hess (2012) señalaron que la agilidad funciona y genera éxito debido a que:

la metodología ágil permite a una organización centrarse en ofrecer el mayor valor comercial en el menor tiempo posible, incorporando en el proceso la inspección continua del producto y centrándose en un enfoque de equipo para el desarrollo de la solución (Tiger y Hess, 2013, pp. 43).

Tras lo presentado, en el desarrollo del análisis del problema de investigación planteado para la empresa Innova Integral S.A.C, se busca aplicar metodologías ágiles que permitan mejorar la pérdida de competitividad que viene presentando, debido al entorno cambiante producto de la pandemia COVID-19; y, al modelo de negocio tradicional que ha mantenido, sin el desarrollo de innovaciones en los servicios de Limpieza y Mantenimiento que brinda. Dado que la empresa pertenece al rubro de servicios, donde resulta muy importante orientar las soluciones a los requisitos y necesidades de los clientes como un factor determinante en el éxito de sus decisiones estratégicas, presentaremos como herramientas complementarias y de soporte a la investigación de la solución del problema propuesto, las metodologías de design thinking y Customer journey map. Respecto a la metodología de Design Thinking, Schallmo, Williams, y Lang (2018) propusieron como definición de Design Thinking:

El enfoque de Design Thinking persigue el objetivo de desarrollar nuevas soluciones para problemas existentes. Estas soluciones están constantemente orientadas a las necesidades de los usuarios y tienen una influencia positiva. El proceso de Design Thinking es estructurado e iterativo (Williams, y Lang, 2018, p. 35).

Con lo anterior, se infiere que con la aplicación de la metodología de design thinking, el cliente pasa a tener un rol más activo en el desarrollo de soluciones y decisiones estratégicas del negocio. Un claro ejemplo de ello, se encuentra en la investigación de Karmokar (2019), quien presenta un modelo de éxito en el desarrollo de un Concepto nuevo en el negocio de servicios para personas mayores, aplicando este enfoque.

En dicho documento, se concluye que el design thinking es una herramienta que genera éxito y competitividad en la industria basada en servicios. Menciona que la aplicación consiste en mapear la experiencia del servicio para identificar los puntos de contacto que se pueden visualizar como necesidades, que a su vez se pueden expresar como modelos de negocio y valores de marca de un sistema. Concluye, además, que también se puede aplicar para construir una imagen de marca que se adapte a la posición competitiva de una empresa.

Por su parte, respecto al Customer Journey map, Antikainen, Lammi y Paloheimo (2017), plantean que el Customer Journey map es una óptima forma de evaluar y formular la experiencia del cliente, especialmente para mapear los problemas en servicios. El valor que brinda esta herramienta, en comparación con otras, es que es más adecuada para tener una perspectiva amplia de los aspectos que impactan la experiencia del cliente.

Si se trasladan ambas herramientas al ámbito de investigación del problema planteado para Innova Integral S.A.C, será necesario involucrar al cliente de manera más activa, poniéndolo al centro del análisis y propuesta. Ello a fin de plantear una alternativa de solución que logre satisfacer sus expectativas.

4.2 Evaluación de las Alternativas de solución

En este estudio, se ha aplicado una investigación exploratoria, haciendo uso de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas para conocer el customer journey map del consumidor de limpieza y mantenimiento del hogar en la ciudad de Lima Metropolitana, así

como también identificar drives, ventajas y desventajas de un modelo de economía colaborativa.

Los alcances de esta investigación permitieron identificar las características básicas que debe tener el modelo de negocio propuesto para Innova Integral, así como los puntos de experiencia mínima que valoraría el consumidor en la plataforma de prestación del servicio. Como parte de esta metodología, se han realizado cinco entrevistas en profundidad y 95 encuestas para conocer las características de la prestación del servicio de limpieza y desinfección de hogar en el segmento hacia el que apunta Innova Integral S.A.C. El objetivo de las entrevistas fue hacer una exploración del servicio del hogar entre los clientes de Lima Moderna del Nivel Socioeconómico A y B que permita tener feedback que el mercado que estábamos explorando podría ser atractivo para Innova Integral S.A.C.

Además, se ha profundizado la información obtenida en las entrevistas con las encuestas que tenían como objetivo identificar mejor el comportamiento del consumidor frente a este servicio, las expectativas, los cambios frente al COVID-19 y la aceptación que podría tener un servicio que se diseñó para Innova Integral SAC.

Estas son las hipótesis iniciales que se construyeron del servicio de limpieza en hogares, basadas en la revisión documentaria del presente trabajo:

- Existe una alta informalidad en el servicio. No hay un contrato si no todo el convenio se hace de forma verbal.
- La COVID-19 ha hecho que se despida al personal de servicio por el miedo al contagio, la cuarentena y la crisis económica.
- Hay otras tareas del hogar que además de la limpieza los clientes apreciarían que se ofrezcan en el servicio.
- Existiría un alto interés por un servicio profesional de limpieza y desinfección de hogares que siga los protocolos de la COVID-19.

- Es importante contar con las referencias de otros clientes y, también, la experiencia valorada como positiva.

En el Apéndice A de este documento se pueden observar las 64 preguntas que se diseñaron para la encuesta exploratoria que se aplicó a 95 consumidores potenciales. Las preguntas tuvieron el objetivo de analizar el servicio actual de limpieza y mantenimiento del hogar, necesidades, problemas surgidos por la cuarentena, formalización e intención de cambio. Para esta exploración, se utilizó el instrumento encuesta a través de un formulario electrónico. Por el lado de las entrevistas, permitieron identificar patrones para luego realizar el formulario de investigación.

Los resultados de la encuesta fueron tabulados y se aplicó estadística descriptiva para mostrar las conclusiones. Por ejemplo, en cuanto a quién hace actualmente (durante la cuarentena del COVID-19 en Lima) la limpieza en el hogar, el 80% de los encuestados indicó que lo hace un miembro del hogar, como se aprecia en la Figura 14.

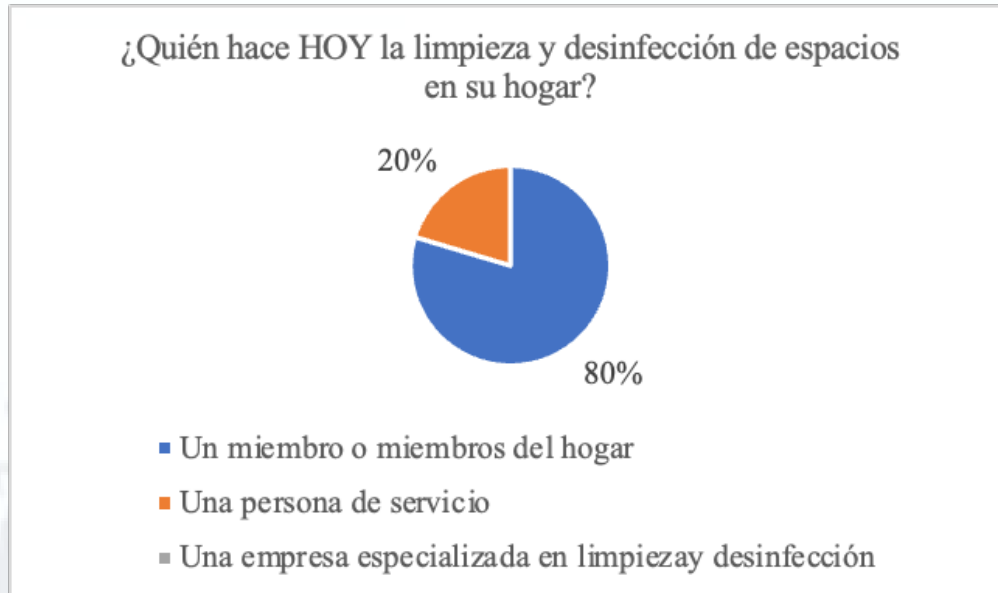
Sin embargo, al hacer la pregunta si esto cambió con la llegada del Coronavirus, el 51% indicó que antes de la pandemia lo realizaba una persona de limpieza, tal como se ve en la Figura 15.

Es decir, se presenta un cambio de comportamiento en el consumidor, quien tuvo que empezar a hacer la limpieza del hogar debido a la pandemia. En cuanto a los factores por el que se dio la situación de prescindir de la persona de limpieza, el 57.5% indicó el principal motivo era que la persona no podía asistir por la pandemia y el 42.5% le dio miedo a que pueda transmitir la COVID-19 a su familia.

Al respecto, véase la Figura 16.

Figura 14

Resultado de la pregunta - *¿Quién hace HOY la limpieza y desinfección de espacios en su hogar?*

**Figura 15**

Resultado de la pregunta - *¿Quién hacía la limpieza del hogar antes del Coronavirus?*

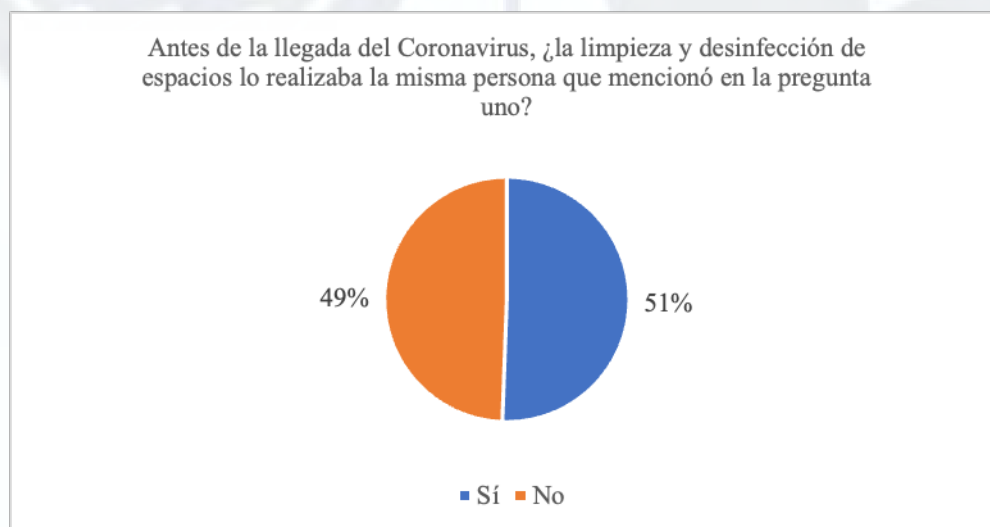


Figura 16

Resultado de la pregunta – Si colocó No en la pregunta anterior, ¿por qué dejó de hacer la limpieza/desinfección esta persona?

**Figura 17**

Resultado de la pregunta – ¿Tiene un contrato de trabajo formal con esta persona?



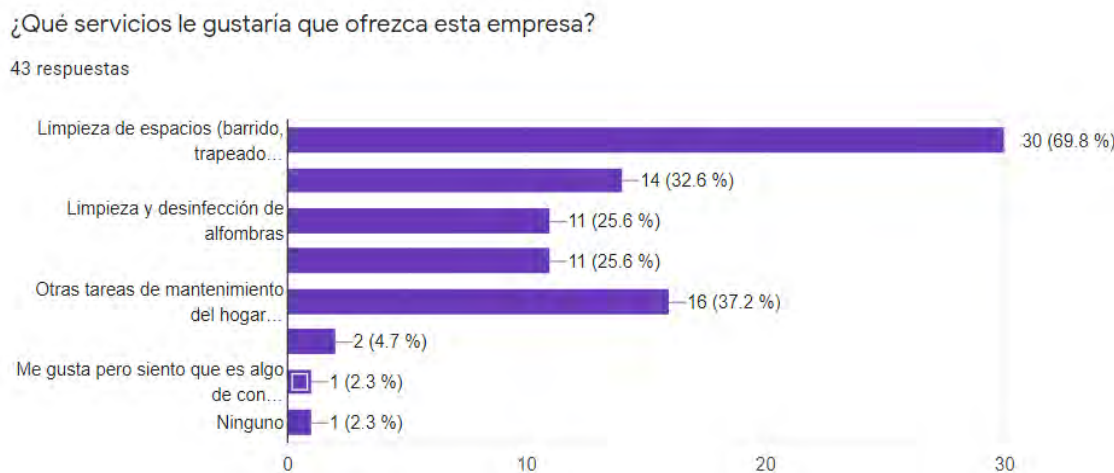
Como se ve en la Figura 17, sobre si el proveedor del servicio tenía un contrato de trabajo formal, el 74% indicó que no, lo que refuerza la hipótesis de la informalidad del servicio, así como lo que en la investigación documental nos mostraba sobre los problemas de este sector en el Perú.

Con los datos recogidos en la encuesta, entonces, se pueden validar las hipótesis iniciales descritas anteriormente:

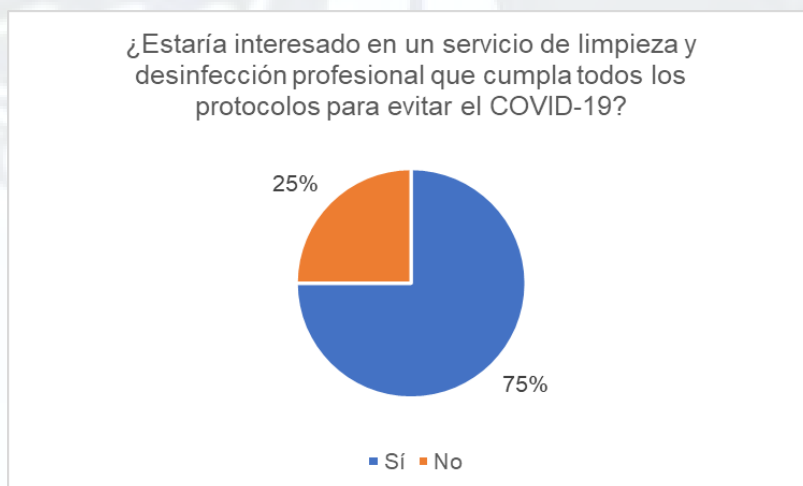
- Existe una alta informalidad en el servicio. No hay un contrato si no todo el convenio se hace de forma verbal. El 74% de los encuestados que tenían o tuvieron un personal de servicio no hicieron un contrato formal. Lo que refuerza también lo hallado en las entrevistas en profundidad donde se indicó que éste era verbal.
- La COVID-19 ha hecho que se despida al personal de servicio por el miedo al contagio, la cuarentena y la crisis económica. Sobre este punto, se confirmó que el principal factor ha sido la cuarentena porque la persona que hacía la limpieza ya no podía asistir al hogar. El siguiente factor relevante fue el miedo al contagio, y este es un factor muy fuerte que puede durar más tiempo que la cuarentena. Finalmente, ninguno de los entrevistados y encuestados mencionó la crisis económica como factor.
- Hay otras tareas del hogar que además de la limpieza los clientes apreciarían que se ofrezcan en el servicio. Sobre este punto en las entrevistas y encuestas salieron como relevantes otras tareas de mantenimiento del hogar (como limpieza de ventanales), la desinfección de espacios con ozono, la limpieza de vehículos y la desinfección de alfombras. Hemos dividido la encuesta entre los que tuvieron personal de servicio y los que aún cuentan con ello. Véase la Figura 18, al respecto.
- Habría un alto interés por un servicio profesional de limpieza y desinfección de hogares que siga los protocolos del COVID-19. En cuanto al interés de un servicio de limpieza y desinfección profesional de hogares un 75% de los encuestados se mostró interesado (ver Figura 19). Como primer acercamiento se puede ver que habría un mercado interesado debido a la poca oferta formal, así como a los miedos que hoy existen.

Figura 18

Resultado de la pregunta – *¿Qué servicios le gustaría que ofrezca esta nueva empresa?*

**Figura 19**

Resultado de la pregunta – *¿Interés en servicio profesional que cumpla protocolos de COVID-19 en hogares?*



- Son importantes las referencias y la experiencia. En cuanto a esta hipótesis resultó interesante que para los que tuvieron personal de limpieza antes de la COVID-19 es importante la experiencia (65.1%), seguida del personal entrenado para la prevención de la pandemia (62.8%); mientras que para los que actualmente tienen personal de

servicio, lo más importante la prevención (69%), seguida de la experiencia (52.4%), precios accesibles y antecedentes aparecen como puntos relevantes también (ver Figura 20).

Figura 20

Resultado de la pregunta – ¿Interés en servicio profesional que cumpla protocolos de COVID-19 en hogares?



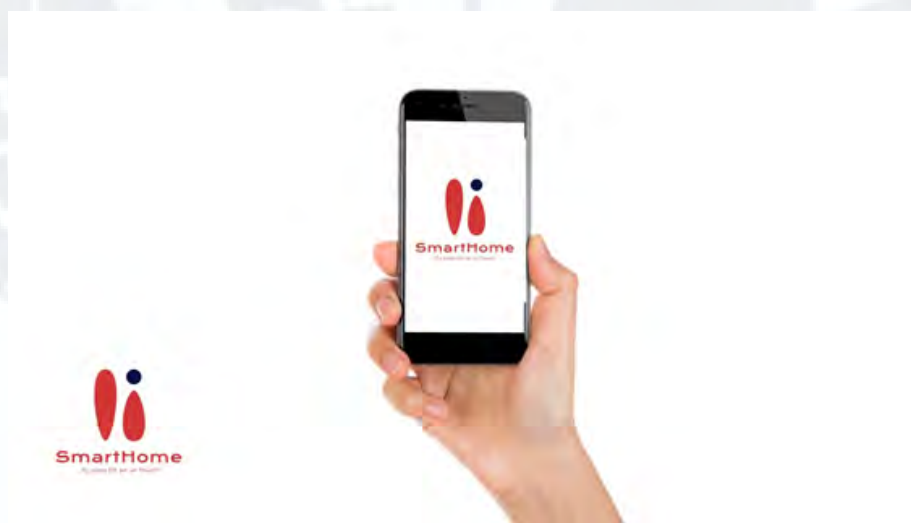
4.3 Solución Propuesta

Por todo lo anterior, se estima por conveniente desarrollar la solución propuesta en el siguiente sentido: El uso de una herramienta específica que le permita a Innova Integral SAC atender la demanda no cubierta, recuperar rentabilidad y competitividad y posicionarse como líder en el mercado de la limpieza. Desarrollando extensivamente esto, ante la existencia de un mercado potencial que no está atendido, la empresa cuenta con todo el aparato operativo para poder incorporarse a tal nicho. Asimismo, luego de hacer un análisis exhaustivo del mercado, se optó por diseñar una aplicación (o “APP”) que conecte la oferta y demanda, aprovechando de esta manera a las personas que ofertan el servicio de limpieza, desinfección

y mantenimiento (jardineros, personal de servicio, lavadores de auto) a título personal. Con esta aplicación se logra encontrar personal indicado de acuerdo con un algoritmo de geolocalización, servicio escogido y características. Asimismo, el cliente y todo público en general que se encuentre interesado en el servicio tiene la opción de elegir un seguro de protección (Seguro de deshonestidad, seguro de responsabilidad civil y, al mismo tiempo, verificar que cada uno de los miembros prestadores de servicio cuenten con Seguros Contra Todo Riesgo) de igual manera ingresar a ver la categoría de calificación de cada uno de los colaboradores, además teniendo la opción de dejar recomendaciones y elegir diferente medio de pago. Véase la Figura 21 donde se presenta la versión frontal para teléfonos celulares.

Figura 21

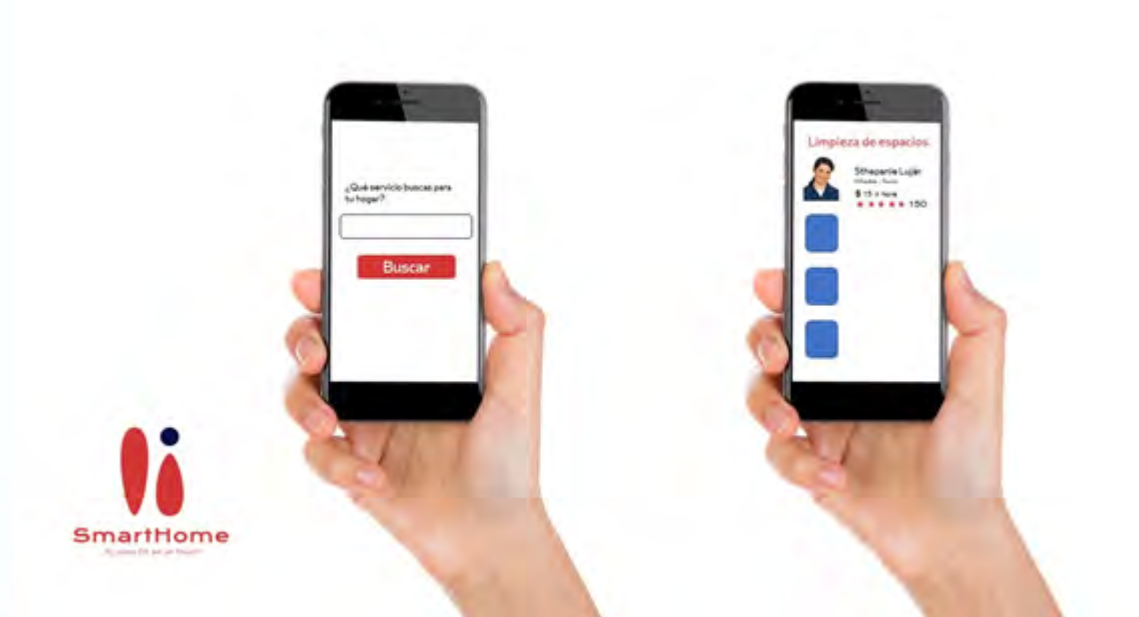
Presentación de la nueva APP SmartHome



Esta APP ofrece al usuario elegir el servicio de su preferencia y al mismo tiempo por geolocalización le brinda las opciones que existen de personas que brindan los mismos, mostrándole el pago por hora, recomendaciones de otros usuarios y la calificación que tiene. Tiene que seleccionar también día, lugar y horas, como se aprecia en la Figura 22.

Figura 22

Buscador, menú y selector de servicio de SmartHome



Una vez que la persona elige, se le envía una notificación a la persona que presta el servicio, esta acepta y se hace un match (similar a otra aplicación - tipo Tinder). Luego a ambos les aparece el contrato, adicional a la persona que elige el servicio le permite elegir opcionalmente un seguro ante hurtos, robos o deterioros, apareciendo una pantalla como la de la Figura 23.

Aceptadas las condiciones, a la persona que busca el servicio le aparecerán tres botones, el primero ver cómo se ha preparado la persona que brinda el servicio para cuidar de no transmitir el COVID-19 (uso de elementos de protección). Fotos de los servicios realizados, así como sus antecedentes policiales. Para la persona que presta el servicio le aparecerán los botones para subir la información, así como también información del cliente. Al final, pasará a la plataforma de pagos, donde el cliente puede pagar con tarjeta de crédito, débito o QR. La empresa cobra un fee por la transacción del 10% del servicio brindado.

Figura 23

Match de aceptación del servicio, interfaz de aceptación de contrato y condiciones de “SmartHome”



Esta última etapa puede apreciarse claramente en la Figura 24.

Cabe precisar que, a través de la agrupación de categorías y las entrevistas y encuestas antes explicadas, se han identificado drivers que permiten construir el modelo peer to peer propuesto como solución. Por ejemplo, el monto promedio que hoy destina una familia del segmento estudiado es entre 500 y 800 soles. Asimismo, el precio que estaría dispuesto a pagar si una empresa brindara el servicio también sería un total de entre 500 y 800 soles como máximo mensualmente.

Por otro lado, a nivel de frecuencia esperada del servicio el 38.1% contrataría este una vez a la semana, mientras que otro 28.1% interdiario y solo 14.3% diariamente, así también el 66% de los encuestados manifestó que preferiría contratarlo por una app de celular.

Figura 24

Interfaz de videos, fotos y antecedentes de la persona que brindará el servicio y pasarela de pago de “SmartHome”



Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito

5.1 Definiciones Clave

En principio, para conseguir el éxito de esta idea, se considera necesario construir la definición del cliente potencial de la APP y otros temas vinculados a la herramienta.

La aplicación está dirigida a hogares de Lima Moderna, que se construye o conforma por los distritos: Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, San Miguel y Surquillo. En dicha área geográfica, el 10% (1% para el perfil A y 9% para el perfil B) de hogares pertenece a los sectores de mayor poder adquisitivo, conforme a IPSOS Apoyo en el año 2021⁸. Así, existen un universo aproximado de 390 mil hogares en Lima Moderna con un ingreso promedio de 6,437 soles, donde el 51% es propietario del predio donde vive el hogar y 35% tiene por jefe de hogar, a una mujer, según IPSOS Apoyo al 2019⁹.

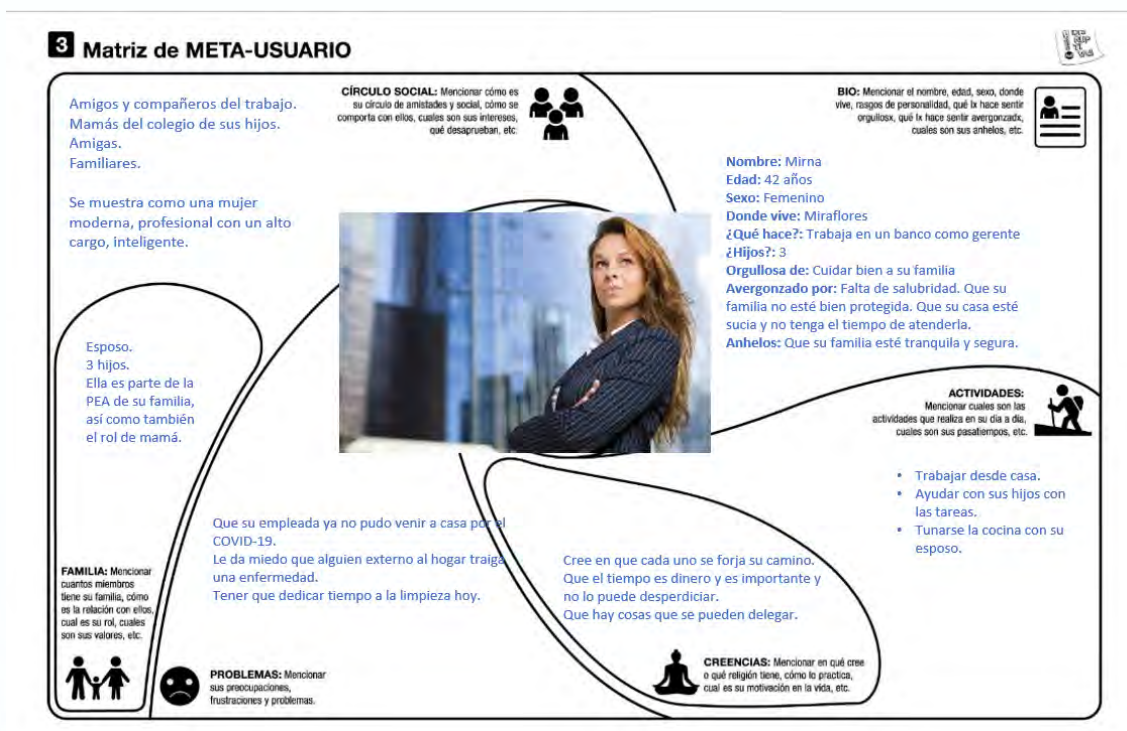
Con todo ello en consideración, y en base a las entrevistas en profundidad y la encuesta, se ha definido un primer perfil de cliente que es: Mujer moderna profesional de los distritos clasificados como A y B (mayor ingreso), que tiene un cargo ejecutivo en una empresa y que no tiene tiempo para la limpieza del hogar, antes tenía personal de limpieza, pero ésta no pudo continuar por la pandemia. Para conocer su perfil, se construye una Matriz de Meta-Usuario que se puede ver en la Figura 25.

⁸ Cuyo estudio puede verse en: <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>, consultado el 13 de febrero de 2023.. Los porcentajes pertenecen al estudio a nivel nacional, pero son aplicables a la población en Lima Metropolitana.

⁹ La data completa puede apreciarse en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/Perfiles%20zonales.pdf>, consultado el 12 de febrero de 2023.

Figura 25

Perfil de Meta Usuario 1: Cliente Mujer Moderna

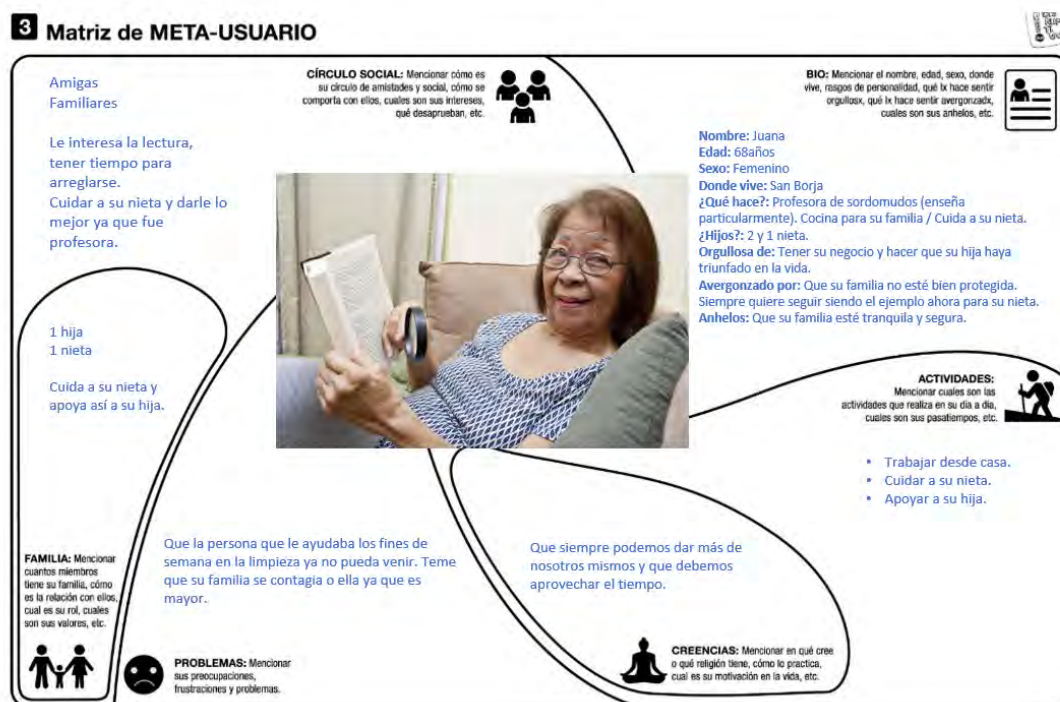


Como segundo perfil de cliente, se ha identificado a la mujer mayor de los distritos clasificados como A y B quien si bien se mantiene en casa y tiene trabajos esporádicos por ser jubilada, cuida a los nietos y prefiere dedicarse a tareas de cocina o domésticos.

Contrataría el servicio de limpieza los fines de semana, como se aprecia en la Figura 26.

Figura 26

Perfil de Meta Usuario 2: Cliente Mujer Mayor



Para poder evaluar la experiencia actual de los clientes que ofrecen servicios de limpieza y desinfección de hogar, se ha utilizado y aplicado la técnica del Mapa de Experiencia para evaluar actualmente cómo se realiza el proceso de contratación de personal de limpieza (el lienzo se puede observar en el Apéndice B de este documento).

- **Búsqueda de personal idóneo:** Para encontrar un servicio de limpieza del hogar, generalmente se busca a una persona que pueda brindar este servicio. En esta búsqueda el cliente lo hace a través de amigos/familiares que le brindan recomendaciones, busca en Internet o a través de una agencia, así como ve alguna publicación zonal. Desde el prestador del servicio, este suele promocionarse a través de agencias o avisos en web o físicos.
- **Primer contacto:** Generalmente entre el cliente y prestador se realiza una llamada telefónica donde se cuentan las condiciones que se espera del servicio y donde se brindará, este contacto es generalmente por teléfono.

- **Recomendaciones:** El cliente busca principalmente recomendaciones del candidato evaluado entre amigos o trata de tener información de la RENIEC o la PNP a través de amigos para tener la seguridad que es una persona de confianza. Aparte de pedirle sus antecedentes. Desde el prestador del servicio, este debe tramitar sus antecedentes y papeles para brindarle seguridad a la persona. Esto puede tomar unos días o semana.
- **Contratación:** Para la contratación no se firma necesariamente un documento, se hace de forma verbal. Se negocian las condiciones entre cliente y prestador, además de la presentación de los papeles de ley.
- **Prestación del Servicio:** El prestador del servicio se traslada hacia el lugar donde deberá realizar la limpieza. El cliente le brinda el material que utilizará, así como la indumentaria personal. Hoy se da el miedo al contagio por parte del prestador de servicio.
- **Conformidad del Servicio:** El cliente evalúa que el servicio se haya cumplido con las condiciones solicitadas. Esto generalmente es verbal.
- **Pago:** Cliente realiza el pago en efectivo, con tarjeta de crédito/débito, billeteras digitales o abono en cuenta. En algunos casos, el cliente guía al prestador en la apertura de la cuenta bancaria.

Luego de revisar con cinco potenciales clientes y el gerente general de la empresa, el feedback brindado recayó sobre la opción de que el seguro venga incluido en el servicio, con lo que se calcula que el fee se mantendría en un 10% del total del pago. También los clientes indicaron que sería un generador de “alegría” -posterior a lo se denomina como match (aceptación del servicio por ambas partes)-: la aparición de los datos de contacto de la persona que brindará el servicio y para que puedan realizar una llamada y coordinar más rápido la forma de prestación.

Otra recomendación importante que se apreció en los entrevistados fue que, aunque la plataforma indique que los certificados de antecedentes policiales y penales han sido validados, desean analizarlos en versión PDF. Por ello, se considera que además de indicar la validación, es importante que el contratante del servicio pueda descargarlos (o previsualizarlos) antes de hacer el match.

En dos entrevistas también se recomendó que además del buscador pudiera la página inicial contar con un menú ya que de esta forma puede además ver qué otros servicios pueden encontrar a través de “SmartHome”.

Para determinar la propuesta de valor se ha utilizado el mapa de valor para el cliente (ver Apéndice C), incluyendo los siguientes puntos.

- Trabajos del usuario: Se encontraron los siguientes trabajos del usuario al buscar limpieza y mantenimiento para su hogar:
 - Buscar opciones de servicios a su medida y confiables para tareas de limpieza, desinfección y mantenimiento de su hogar.
 - Elaborar un contrato notarial o bajo un modelo. Gestionar el pago de la persona por transferencia o efectivo.
 - Encontrar recomendaciones entre amigos/conocidos. Evaluar documentos de antecedentes.
- Alegrías: Al usuario le causa alegría los siguientes aspectos:
 - Que encuentre otros servicios de mantenimiento de hogar (lavado de colchón, lunas, jardinería, lavado de auto en casa).
 - Que sepa que la persona cumple protocolos de prevención COVID-19.
 - Que pueda elegir por horas o paquete y no solo contrato fijo.
 - Que la persona haga la tarea de limpieza una o dos veces por semana.

- Frustraciones:
 - Que la persona que acuda a brindar el servicio le robe o cometa un delito.
 - Que la persona no llegue y no termine de brindar el servicio.
 - Que el servicio sea más caro de lo que el antes pagaba.
- Solución:
 - Una app que conecte oferta-demanda de servicios de mantenimiento del hogar, donde nuestra empresa es el dueño de la plataforma de intermediación.
- Generador de Alegrías:
 - Otros servicios adicionales a la limpieza, todo lo referente a hogar/auto.
 - Videos e imágenes previas de protocolos antes de acudir a brindar el servicio.
 - Elección por paquete de días/horas.
 - Diferentes modalidades de pago, desde crédito/débito/ app.
- Aliviadores de Frustraciones:
 - Contar con un seguro por hurto/robo al contratar el servicio.
 - Calculadora para saber cuánto se ahorra con las modalidades a medida.
 - Contar con backup de personal ante incumplimientos.

Con esto se tienen definidos los conceptos claves detrás de la propuesta de negocios.

5.2 Balanced Scorecard

Con el fin de entender y encontrar las estrategias más idóneas y poder poner en marcha la solución al problema, se ha construido el Balanced Scorecard, el mismo que se aprecia en la Tabla 3. El Balance Scorecard permite que se diseñe una proyección de resultados con el propósito de contar con la información para monitorear luego el desempeño de la organización mediante el cumplimiento de los indicadores previamente planteados.

Solamente se han considerado tres áreas: (a) Área de finanzas (debido al incremento esperado de las ventas, medido trimestral y anualmente), (b) Clientes (recogiendo el

porcentaje de clientes que muestran satisfacción con la APP); y, (c) Área comercial (considerada para entender y medir la diversificación de la cartera de ventas y clientes).

Tabla 3

Balance Scorecard

Componente	Objetivos	Indicadores
Financiero	Incrementar las ventas	Monto trimestral de ventas
	Aumentar el número de clientes por referencia	% de clientes referidos
	Expandir la Utilidad Neta (UN)	Evolución % anual de UN
Cliente	Reforzar la fidelización de los clientes	% de clientes satisfechos
	Obtener mayor participación en el mercado	Número de clientes nuevos
	Ampliar la base de clientes	Crecimiento % de clientes nuevos
Comercial	Diversificar la cartera de clientes	Número de clientes por sector
	Aumentar la participación % del sector privado	% de clientes del sector privado

5.3 Plan de Implementación y Presupuesto

El objetivo principal de esta consultoría de negocios es innovar creando un nuevo modelo de negocio de economía colaborativa que le genere valor a la empresa bajo análisis, en un nuevo segmento de mercado no atendido, conectando ofertantes de servicios de limpieza y mantenimiento de hogares a través de una aplicación.

Este nuevo modelo de negocios implica el desarrollo de herramientas tecnológicas que posibiliten la estrategia de negocio a largo plazo que generen beneficios mutuos tanto para los ofertantes, los clientes y la empresa, siendo necesario que Innova Integral SAC, rediseñe su organización para orientarla a su nuevo segmento de negocio.

Para el desarrollo de la APP denominada “Smart Home”, se estima contar con un equipo de Sistemas que realice el Desarrollo del Software; así como, el equipo de Marketing y un equipo de Servicio al Cliente, que tendrá a cargo monitorear las consultas sobre mejoras o quejas respecto del servicio a brindar.

Dado que no se ha encontrado evidencia de una aplicación de similares características en el país, esta consultoría de negocios puso en práctica una prueba piloto, la misma que sirve para la validación del modelo de negocio.

Así, se realizó un pitch a través de 30 entrevistas al público objetivo (de los distritos A y B), mediante una videollamada en Zoom, primero mostrándoles el concepto y luego explicándoles el prototipo en presentación y haciendo que el usuario conozca cada paso.

Para ello, primero se delineó un concepto sobre lo que significa “SmarthHome”, quedando de esta forma el mismo:

“Con el Coronavirus, la persona que me ayudaba en la limpieza ya no puede venir a casa, tampoco quien me cortaba el jardín y me da miedo contratar a cualquiera que no sepa cumplir los protocolos para prevenir el contagio en casa. Pero ahora con SmartHome tengo más opciones, seguras y validadas por una empresa reconocida en limpieza. A pocos clics puedo encontrar servicios seguros de limpieza, desinfección y mantenimiento de mi hogar, además de bajar en un clic sus antecedentes, vídeo de cómo trabajan y las experiencias de otros usuarios. Y lo mejor lo puedo pagar con tarjeta de crédito o débito, y cuentan con un seguro por robos/hurto”.

Posteriormente, luego de mostrar el concepto se hizo a cada entrevistado una serie de preguntas.

Y luego se les formuló dos preguntas a través de la aplicación Mentimeter para conocer su satisfacción con la solución al problema que tenían, así como medir la intención de compra (uso).

El pitch se ejecutó con el segmento identificado en la matriz Canvas considerando las siguientes hipótesis:

- Más del 85% de los entrevistados indicaron que sí tomarían el servicio.
- Se esperaba satisfacción mayor del 75% de los usuarios entrevistados con el aplicativo.
- A los usuarios les debe parecer sencillo, seguro y fácil adquirir el servicio.
- Un plus reconocido debe ser el seguro, la compra con tarjeta y la experiencia de la empresa.

La entrevista consistió en una llamada por Zoom en la que se le presentó el concepto al potencial cliente y se le mostró los pasos de la APP. Además, para medir la satisfacción e intención de compra se invitó al usuario a dejar su opinión en Mentimeter. Se hicieron las siguientes preguntas:

- ¿Le pareció que el concepto cumplía con lo que estaba buscando?
- ¿Considera que es fácil encontrar el servicio ideal para su hogar con SmartHome?
- ¿Qué ventajas le ve a este aplicativo frente a otros?
- ¿Qué considera que es un plus frente al servicio que está acostumbrado a contratar?
- ¿Qué le parece el seguro de protección de Robo o Hurto?
- ¿Qué le parece la forma de descargar la información del servicio?
- ¿Qué le parece que lo ofrezca una marca reconocida en el sector limpieza?
- ¿Qué le parece las recomendaciones de los usuarios?
- ¿Reemplazaría el servicio que hoy contrata por SmartHome?
- Indique el nivel de satisfacción con el concepto y la solución (entrevistado marca su elección a través de Mentimeter).
- ¿Usaría SmartHome para contratar servicios para su hogar? (entrevistado marca su elección a través de Mentimeter).

Con todo lo anterior, se ha construido el plan de implementación a través de una estructura de costos, presupuesto y temporalidad para cinco años, como se aprecia en la Tabla 4, considerando el público objetivo de los distritos A y B (mayor poder adquisitivo).

Tabla 4

Plan de Implementación y Presupuesto

Estructura de Costos e Ingresos						
	Año 0	1 año (15k usuarios/mensual)	2 año (30k usuarios/mensual)	3 año (45k usuarios/mensual)	4 año (60k usuarios/mensual)	5 año (75k usuarios/mensual)
Desarrollo de App	120,000.00					
Estructura de costos e ingresos	Año 0	1 año (15k usuarios/mensual)	2 año (30k usuarios/mensual)	3 año (45k usuarios/mensual)	4 año (60k usuarios/mensual)	5 año (75k usuarios/mensual)
Desarrollo de App	120,000.00					
Publicidad		50,000.00	150,000.00	250,000.00	350,000.00	450,000.00
Servidores y mantenimiento		60,000.00	75,000.00	85,000.00	87,000.00	100,000.00
Planilla		151,200.00	201,600.00	294,000.00	403,200.00	453,600.00
Seguros		60,000.00	120,000.00	180,000.00	240,000.00	300,000.00
Total Gastos		321,200.00	546,600.00	809,000.00	1,080,200.00	1,303,600.00
Ingresos por fee		300,000.00	600,000.00	900,000.00	1,200,000.00	1,500,000.00
Ingresos por publicidad		100,000.00	200,000.00	600,000.00	800,000.00	1,000,000.00
Total Ingresos		400,000.00	800,000.00	1,500,000.00	2,000,000.00	2,500,000.00
Utilidad antes del Impuesto		78,800.00	253,400.00	691,000.00	919,800.00	1,196,400.00
Impuesto a la Renta 30%		23,640.00	76,020.00	207,300.00	275,940.00	358,920.00
Utilidad Neta		55,160.00	177,380.00	483,700.00	643,860.00	837,480.00

5.4 Factores Clave de Éxito

5.4.1 Métricas de campaña de la prueba piloto

Respecto a la prueba piloto, los resultados muestran que se obtuvo un top two box de satisfacción de 93%, 18% más de lo que se había previsto como objetivo (75%).

Sin embargo, hay oportunidades de mejora que se identificaron durante la entrevista en profundidad y que comentaremos más adelante. Véase la Figura 27.

De otro lado, a nivel de intención de uso/compra desde “SmartHome”, se obtuvo un 93% de intención, superior en 8% a la meta prevista (85%). Véase la Figura 28.

Estas métricas sirven para dimensionar mejor el posible éxito futuro de la puesta en marcha de la aplicación “SmartHome”. Sin embargo, este aprendizaje cuantitativo se vio reforzado o enriquecido con las entrevistas a profundidad efectuadas, toda vez que solamente la parte numérica puede ser insuficiente para entender las peculiaridades y características

únicas del nuevo mercado al que se enfrentaría Innova Integral SAC, si empezara a trabajar de una vez en la implementación de la app.

Figura 27

Evaluación del nivel de satisfacción con “SmartHome” de los participantes del pitch

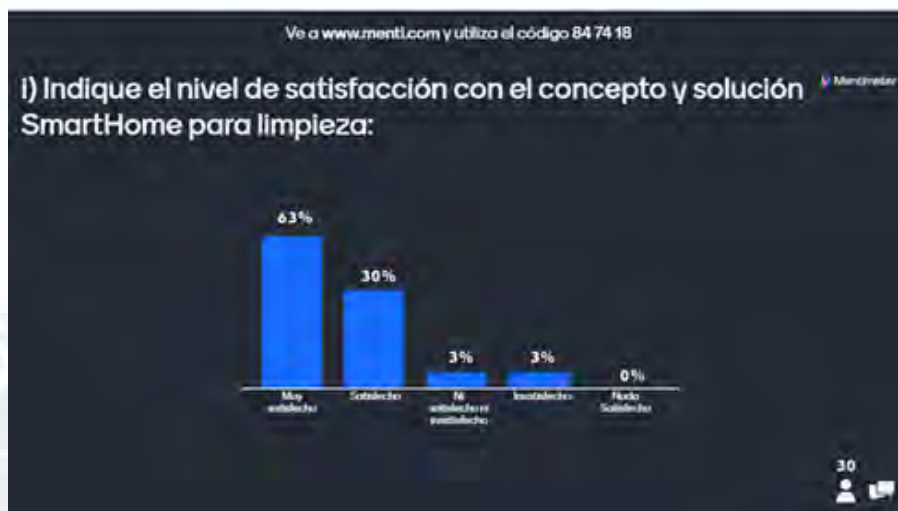
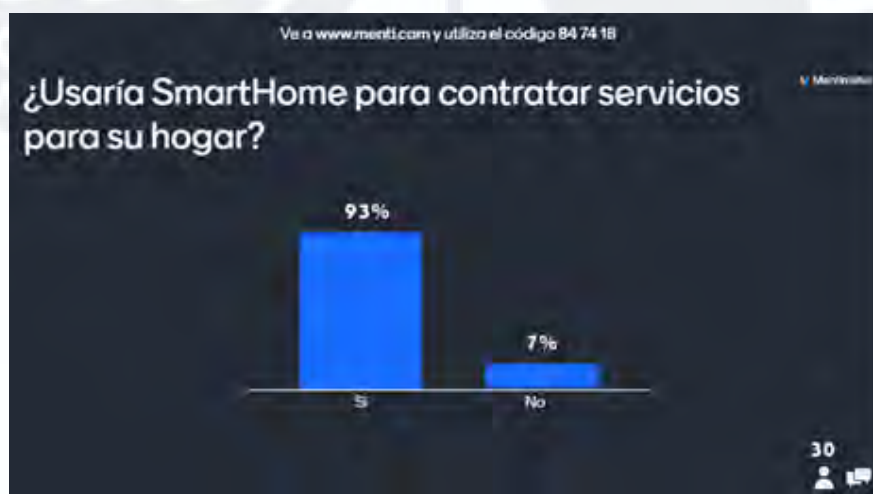


Figura 28

Intención de compra/uso de “SmartHome” de los participantes del pitch



5.4.2 Aprendizaje validado

Durante las entrevistas en profundidad se validaron puntos fuertes y de mejora:

- Pregunta: ¿Le pareció que el concepto cumplía con lo que está buscando?
 - A nivel general, a los entrevistados la solución les parecía novedosa, práctica y que, en líneas generales, cumple con lo que necesitan para tomar un servicio

de limpieza o de hogar. Mencionaron en algunos casos que les gustaría que se ofrezcan también otros servicios relacionados a mascotas (como paseadores de perros); cuidado de niños y ancianos; albañilería y gasfitería.

- Pregunta: ¿Considera que es fácil encontrar el servicio ideal para su hogar con “SmartHome”?
 - Comentaron que el que tenga un buscador es algo práctico ya que les parecía como Google; sin embargo, sí es importante que tenga además un menú ya que les permite tener mayor idea de qué otros servicios pueden pedir por la APP.
- Pregunta: ¿Qué ventajas le ve a este aplicativo frente a otros?
 - Las principales menciones fueron más practicidad, más seguridad (por los protocolos, videos y el seguro), facilidad de pago. No salió el valor de la marca reconocida.
- Pregunta: ¿Qué considera que es un plus frente al servicio que está acostumbrado a contratar?
 - Indicaron el estar volviendo a consultar y buscar, varias veces. así como validar, los antecedentes del personal que contratan. Además, en su mayoría indicaron que la multiplicidad de servicios era un plus.
- Pregunta: ¿Qué le parece el seguro de protección de Robo o Hurto?
 - Les pareció un plus, pero igual consideran que lo principal será los testimonios ya que -algunos mencionaron- temen que sea como Uber o Beats donde sufren robos y luego la empresa no se responsabiliza.
- Pregunta: ¿Qué le parece la forma de descargar la información del servicio?
 - Mencionaron que reforzaba la seguridad el ver videos de cómo se prepara la persona que brindará el servicio y cómo ha realizado otros servicios. Además,

les brindaba más seguridad saber que la empresa ya había validado los antecedentes de los que prestan el servicio en la app.

- Pregunta: ¿Qué le parece que lo ofrezca una marca reconocida en el sector limpieza?
 - Al escuchar la marca no la reconocieron -la marca está más asociada al sector público-. Mencionaron que no les sumaba valor si no la conocían, pero que con una buena campaña de marketing y contar lo que ha hecho la empresa o todo lo que hace ayudaría. Quienes calificaron que no utilizarían la app, indican que primero sienten que debe ganarse el nombre en el mercado.
- Pregunta: ¿Qué le parece las recomendaciones de los usuarios?
 - Mencionaron en su mayoría que prácticas -como cuando se elige un hotel-, y que eso puede valer más que la recomendación de la misma empresa. Además, indicaron que sea más que estrellitas y comentarios, también se califiquen otras variables como precio, atención, seguridad, prestación del servicio.
- Pregunta: ¿Reemplazaría el servicio que hoy contrata por “SmartHome”?
 - Aquí se obtuvo un feedback muy valioso. Aunque les parece práctica la aplicación y también están interesados en utilizarla, temen que la persona que antes le hacía la limpieza no consiga trabajo y empeore su situación económica. Lo que recomendaron es que se cuente también las historias de los que prestan el servicio y que ya tenían experiencias en casa, pero que ahora lo hacen más formal.

Considerando estos resultados y creando la nueva estructura organizacional de la nueva unidad de negocio, Innova Integral SAC podría empezar la puesta en marcha de la solución de negocio aquí trabajada para el target A y B (niveles mayores de clasificación socioeconómica en Lima Metropolitana y Callao).

Capítulo VI: Resultados Esperados

6.1 Resultados esperados del Plan de Implementación

El Plan de Implementación debiera resultar favorable en la medida en que se ha recogido información teórica (bibliográfica), del alcance tecnológico de la solución planteada, sus costos asociados a la ejecución e, incluso, se han llevado pruebas pilotos para medir la satisfacción de los potenciales clientes.

En esta línea de pensamiento, y según Zwilling (sf) existen cuatro tipos de emprendimientos: Constructor, Oportunista, Especialista e Innovador, el objetivo principal para Innova Integral SAC, es innovar creando un nuevo modelo de negocio de economía colaborativa que le genere valor para un nuevo segmento de mercado no atendido conectando ofertantes de servicios de limpieza y mantenimiento de hogares a través de una app. Este nuevo modelo de negocios implica el desarrollo de herramientas tecnológicas que posibiliten la estrategia de negocio a largo plazo que generen beneficios mutuos tanto para los ofertantes, los clientes y la empresa, siendo necesario que Innova Integral SAC, rediseñe su organización para orientarla a su nuevo segmento de negocio.

Para el desarrollo de la APP, se estima contar con un equipo de Sistemas que realice el Desarrollo del Software; así como, el equipo de Marketing y un equipo de Servicio al Cliente, que tendrá a cargo monitorear las consultas sobre mejoras o quejas del servicio a implementarse, teniendo en cuenta que la presente innovación de negocios es única en el mercado nacional (carece de competidores formales). Asimismo, se estima que esta aplicación ayudaría en solucionar los problemas que actualmente vienen teniendo en muchos miles de hogares.

En esta línea, y como se aprecia en la Tabla 4, los ingresos anuales empezarían por S/ 400 mil y aumentarían gradualmente hasta los dos millones y medio de soles en el quinto año (dados los supuestos que se consideran implícitamente en esta ejecución).

6.2 Recuperación de la Inversión

Este trabajo se aboca a construir una propuesta que permita recuperar la inversión requerida:

- **Propuesta de valor:** La propuesta de valor de SmartHome es ser un servicio de intermediación que conecte a la oferta y la demanda de servicios de limpieza, desinfección y mantenimiento del hogar a través de una app.
- **Segmentos de Clientes:** Se han identificado como clientes clave a los hogares del NSE A/B de Lima Moderna, de familias con padres formales y madres modernas, que trabajan en oficina, ambos perfiles y requieren de una persona que les ayude con los servicios.
- **Relación con el cliente:** A través de una oferta variada de servicios y opciones a través de medios digitales, un servicio postventa y de reclamo y las recomendaciones de usuarios de la plataforma.
- **Canales:** Además de la app, contar con una página web y redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube y WhatsApp Business).
- **Actividades Clave:** Como actividades clave se han identificado: el desarrollo del aplicativo y una estrategia de marketing para posicionar la app a ofertantes del servicio y a la demanda del mismo.
- **Aliados Clave:** Son aliados clave de SmartHome, en primer lugar, los ofertantes del servicio que se inscriban para que desde allí se marqueteen sus servicios y se ajusten a las condiciones de la plataforma. Además, las pasarelas de pago y las aseguradoras.
- **Recursos clave:** Contar con un aplicativo que sea fácil y sencillo adoptar.
- **Estructura de Costes:** La estructura de costes de SmartHome está principalmente dividida en la plataforma (desarrollo, publicidad y mantenimiento), pago por seguros y planilla (este último es lo más mínimo ya que es un servicio de intermediación).

- Estructura de ingresos: Fee de 10% por intermediación de servicio e ingreso de publicidad por APP.

Cabe precisar, sobre la innovación disruptiva en el modelo de negocios planteados, que, Álvarez (2013) señala que cuando se habla de tipos de innovación es difícil enmarcar los diversos tipos, sin embargo hay un consenso académico en identificar dos tipos de clasificación: Innovación Incremental -cuando se realiza una mejora o modificación a un producto o servicio- o la Innovación Disruptiva -que la empresa oferte un nuevo producto en el mercado ya sea por el desarrollo de una nueva tecnología o porque rompe las reglas del juego por el modelo de negocio.

Entonces, innovar en un nuevo modelo de negocio en un mercado que tradicionalmente ha estado acostumbrado a un tipo de producto o servicio, es considerado una innovación disruptiva. Es precisamente lo que esta investigación plantea para Innova Integral S.A.C. cambiar el modelo de negocio tradicional en el mercado de prestación de servicios de limpieza y mantenimiento del hogar en Lima, creando un modelo basado en la economía colaborativa como sustento y que permita conectar a prestadores del servicio y clientes, en un intercambio directo de transacción.

Así, Innova Integral debe aprovechar la experiencia que hoy ya tiene en este sector, ampliándose a un mercado donde actualmente no tiene una oferta formal y buena, y cuya dinámica se ha visto afectada por la pandemia.

Como señalan Mejía-Trejo y Sánchez-Gutierrez (2015), la innovación en modelos de negocios permite una solución a las preguntas de las empresas en cómo reducir costos, tener flexibilidad estratégica, enfocarse y especializarse, explotar inmediatamente nuevos mercados y oportunidades de productos o servicios, así como generar más margen de ganancia y volver a una curva de crecimiento en su rentabilidad o curva S (Álvarez 2013).

McDonald, Raynor y Christensen (2017) son más críticos para considerar que es realmente una innovación disruptiva. Para estos autores de Harvard, se aplica este concepto cuando se busca convertir no consumidores en consumidores, Uber por ejemplo no es un caso de disrupción: el servicio de taxis. La disrupción responde al modelo de negocio, es decir generar un modelo de negocio que capte consumidores que antes no eran consumidores de otras empresas o no lo veían como una actividad que se ofreciera en el mercado.

Por su parte Aguilar y Sánchez (2018), recogiendo diferentes conceptos sobre innovación disruptiva, señalan que uno de los puntos claves que caracterizan a estas es que se origina en puntos bajos o nuevos de mercados. En el caso de la solución de negocio para Innova Integral, el modelo de negocio planteado va hacia los no consumidores, aquellos que no encontraban propuestas en el mercado formal de servicio de limpieza para hogares, ya que este es casi inexistente o es un punto bajo del mercado aún no explotado.

Más aún, al analizar la exponencialidad,

El concepto y teoría de la innovación disruptiva ha servido como base y ha dado la pauta para que surjan nuevas teorías relativas al campo de la innovación. Entre ella destaca la teoría de organizaciones exponenciales (...) en donde la definen como una organización cuyo impacto o resultado es desproporcionadamente grande, al menos 10 veces mayor, en comparación con sus iguales debido al uso de nuevas técnicas organizacionales que toman ventaja de las tecnologías exponenciales (Aguilar y Sánchez, 2018, p. 87).

El modelo de negocio que se plantea para Innova Integral S.A.C. es exponencial en cuanto cumple las características de una organización cuyo crecimiento no depende de las características tradicionales de las empresas lineales: para generar más valor, se necesita emplear más recursos, sino que, a través del uso de la data, la analítica y las tecnologías de la información aprovecha los recursos externos para poder generar el valor.

Ismail, Malone y Van Geest (2016) señalan que las organizaciones exponenciales tienen las características SCALE (por las siglas en inglés): Staff on Demand (staff a demanda); Community & Crowd (Comunidad y Entorno); Algorithms (algoritmos); Leveraged Assets (activos externos) y Engagement (Compromiso).

El modelo de negocio de economía colaborativa -Smarthome- aquí diseñado para la empresa en consultoría, tiene los componentes SCALE. En principio, quienes brindan el servicio son personas independientes jurídicamente a la empresa, quienes establecen un contrato directo desde nuestra plataforma con los que requieren el servicio. La plataforma genera un entorno de encuentro y una comunidad de prestadores de servicio y clientes. El sistema tiene un algoritmo que busca el mejor match entre quienes necesitan un determinado servicio -con características específicas- y quienes lo pueden ofrecer. La empresa tiene pocos activos, no se necesita una oficina para brindar el servicio. Y finalmente a través de programas de fidelización se busca mantener el compromiso de los prestadores del servicio y de los clientes.

Sobre la sostenibilidad se puede cuestionar por qué el modelo de negocio de economía colaborativa planteado para Innova Integral S.A.C. es sostenible. Básicamente, se enfoca en que el modelo de negocio contribuya al cumplimiento del objetivo número ocho de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Trabajo decente y crecimiento económico. A nivel Perú, el acápite 8.2. de este objetivo señala que se busca:

Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra (Naciones Unidas Perú, 2020).

Como se ha identificado en la parte aplicada, el 74% de las personas que prestan servicios de limpieza y mantenimiento de hogares no tienen un contrato formal con sus

empleadores, lo que se traduce que trabajan en la informalidad y que no cuentan con seguros ni respaldos de trabajo. La empresa no solo busca velar por la integridad del cliente, ya que el seguro cubre tanto al cliente como al prestador del servicio, además que estos trabajadores generan sus propios ingresos, multipliquen sus opciones de clientes y tengan accesos a mejores ingresos de acuerdo al trabajo realizado (pago por trabajo u horas), que a una contratación a la disponibilidad horaria y trabajos variados.

The sharing economy provides an opportunity for moving alternative ideas and approaches into the mainstream and developing a more comprehensive and stronger vision for sustainable development than we have used thus far (Heinrichs, 2013, p. 43).

En este trabajo se aprecia que los modelos basados en economía colaborativa son más sostenibles en cuanto generan un cambio disruptivo en un sector de la sociedad, incrementa la competitividad del mismo y permite formalizar sectores y mercados que necesitan el apoyo de la digitalización para pasar a un siguiente nivel.

Ulteriormente, teniendo en consideración los constantes cambios y retos a los que se enfrentan los negocios, la medición del éxito de los proyectos o soluciones que se implementan resulta fundamental para lograr mantener su competitividad y continuidad en el mercado.

Para llevar a cabo dicha medición, se tiene como herramienta principal, la definición de Indicadores Claves de éxito o también llamados Key Performance Indicator (KPI).

Respecto a ello, en su libro “the great KPI misunderstanding”, David Parmenter define los Key Performance Indicator (KPI's) como:

Los indicadores clave de desempeño (KPI) son aquellos indicadores que se centran en los aspectos del desempeño organizacional que son los más críticos para el éxito actual y futuro de la organización. (...) Es un mito considerar que todas las medidas

de rendimiento son KPI. De hecho, existen cuatro tipos de medidas de desempeño (Parmenter, 2019)

Con lo expuesto, a través de la aplicación de los KPI, los negocios pueden transformarse, creando una ventaja competitiva que le permita mantener su continuidad y crecimiento en el mercado. Si se aterrizan esos conceptos a la solución que planteamos para el problema de negocio de la empresa Innova Integral S.A.C, se proponen los siguientes KPI:

- KPI financieros:
 - Margen de Ganancia: Porcentaje de Servicios vendidos por encima de su costo operativo.
 - ROI: Retorno de la Inversión del modelo.
 - Cash Flow: Flujo de caja.
- KPI del Servicio:
 - Satisfacción de Clientes: % de clientes que calificaron el servicio como “bueno” y/o “excelente” (top two box).
 - Número de usuarios activos mensuales: Número de usuarios que se mantuvieron activos en el uso de la aplicación.
 - Tasa de retención del cliente: Porcentaje de clientes que utilizan el servicio por más de 6 meses.

Ahora bien, ulteriormente, se puede cuantificar el retorno a la inversión utilizando el parámetro del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), a partir de los datos obtenidos en la Tabla 4. Así, considerando una Tasa de Descuento (TD) de 8%, que es la que aplica el Ministerio de Economía y Finanzas de manera oficial¹⁰, se obtienen los datos de la Tabla 5, donde se aprecia que el VAN del flujo neto de caja (la resta de todos los

¹⁰ Puede verse mayor detalle aquí:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo11_directiva001_2019EF6301.pdf, consultado el 02 de diciembre de 2022.

ingresos menos todos los gastos) no solo es positivo, sino que también asciende a más de 2 millones de soles, lo que demuestra la rentabilidad de la inversión. Al hacer el mismo ejercicio con la Utilidad Antes de Impuestos y el flujo de la Utilidad Neta, también se aprecian valores positivos y superiores al millón de soles.

De manera complementaria, también la TIR es positiva y muestra la estimación de que esta alternativa de solución es rentable en el tiempo.

Por lo tanto, dados los dos resultados congruentes entre sí y los valores de ambos, se aprecia que la inversión es recuperable desde el punto de vista cuantitativo y que además es favorable para Innova Integral S.A.C.

Tabla 5

Cuantificación de la recuperación de la inversión

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Total Ingresos	S/ -	S/ 400,000	S/ 800,000	S/ 1,500,000	S/ 2,000,000	S/ 2,500,000
Total Inversión	-S/ 120,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
Total Gastos de operación		-S/ 321,200	-S/ 546,600	-S/ 809,000	-S/ 1,080,200	-S/ 1,303,600
Flujo Neto de Caja	-S/ 120,000	S/ 78,800	S/ 253,400	S/ 691,000	S/ 919,800	S/ 1,196,400
Utilidad Antes de Impuestos	S/ -	S/ 78,800	S/ 253,400	S/ 691,000	S/ 919,800	S/ 1,196,400
Utilidad Neta	S/ -	S/ 55,160	S/ 177,380	S/ 483,700	S/ 643,860	S/ 837,480

Tasa de Descuento	8%
Tasa de Impuestos	30%
VAN - Ingresos y Gastos	S/ 2,045,445.27
VAN - UAI	S/ 2,156,556.38
VAN - UN	S/ 1,509,589.47
TIR - Ingresos y Gastos	174%

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

1. El principal problema de Innova Integral S.A.C. radica en la pérdida de competitividad porque sus operaciones están centradas en el sector público. Sin embargo, al contar con una amplia experiencia en este sector, esto le permite mirar al sector privado y diseñar una estrategia enfocada en “océano azul”, para atender un mercado que actualmente se encuentra desatendido, para de esta manera sacar ventaja de su experiencia.
2. Se propone a Innova Integral SAC., un nuevo modelo de negocio basado en la economía colaborativa que le permita recuperar su crecimiento y rentabilidad, así como sea sostenible, escalable y que también permita mejorar la competitividad en el sector de limpieza y mantenimiento del hogar.
3. En el mercado B2C, el servicio de limpieza muestra una alta informalidad, el 74% de nuestros entrevistados confirmó que no tenía un contrato formal con la persona que le hace la limpieza.
4. Además, este servicio se vio paralizado y afectado por la Emergencia Sanitaria en el Perú por la COVID-19, ya que se generó miedo por el contagio que podrían representar las personas y que no cumplieran protocolos.
5. Como solución al problema del Innova, se sugiere lanzar una APP denominada “SmartHome”, que conecta oferta y demanda de servicios de limpieza y mantenimiento del hogar en un modelo basado en la economía colaborativa, dentro de un público objetivo femenino de los distritos A y B de Lima Metropolitana y Callao.
6. En un testeo inicial, la APP obtuvo 93% de satisfacción e intención de uso, siendo una solución que para el consumidor era práctica y fácil de encontrar el servicio que necesita para su hogar.

7. Por lo tanto, se concluye que el modelo de negocios es favorable y rentable para Innova Integral SAC.

7.2 Recomendaciones

1. Innova Integral S.A.C. debe incorporar la competitividad más allá del enfoque, la diferenciación y el liderazgo en costos, esto a largo plazo -sumado a la dependencia de sus ingresos respecto al sector público-, puede afectar la continuidad del negocio.
2. Por ello, se requiere trabajar una fuerte campaña de marca que le sirva para su mercado actual y el mercado al que apunta este trabajo.
3. Para que funcione el modelo de economía colaborativa es importante el relacionamiento que logre innovar con los prestadores de servicio, por eso se sugiere que la nueva unidad a crear, responsable del manejo y uso de la APP, además de tener un área de marketing y fidelización de clientes, también tenga un área de fidelización de los proveedores de servicio.
4. Se recomienda a Innova empezar con un pequeño mercado de clientes para luego, de acuerdo al crecimiento de la actividad de la app, las sugerencias de los usuarios, pueda seguir escalando el mercado y ofrecer otros servicios asociados al hogar.

Bibliografía

ABC Color (11 de marzo de 2018). Margen de rentabilidad atrae cada vez a más inversionistas.

ABC Color. ABC Color. <https://www.abc.com.py/edicion-impresa/economia/margen-de-rentabilidad-atrae-cada-vez-a-mas-inversionistas-1682425.html>

Aguilar, A. y Sánchez, J. (2018). *Análisis comparativo de las teorías de innovación disruptiva y organizaciones exponenciales*. Universidad de Guadalajara.

https://www.researchgate.net/publication/338060993_Analisis_Comparativo_de_las_Teorias_de_Innovacion_Disruptiva_y_Organizaciones_Exponenciales

Álvarez, C. (2013). Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio. *Sinergia e Innovación*, 1(08), 15-23. <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/89>

American Psychological Association –APA– (20 de setiembre de 2020). *Publication manual of the American Psychological Association – 7th Edition*. <https://doi.org/10.1037/0000165-000>

Antikainen, M., Lammi, M., y Paloheimo, H. (18 – 21 junio de 2017). *Creating value for consumers in CE - tools as a service*. Simposio de Innovación de ISPIM (International Society for Professional Innovation Management). <https://www.proquest.com/openview/6dc866c20359397be5323600c02fa90c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2040562>

Armas, C. (2015). El negocio de las “apps” de taxis y la economía colaborativa: ¿Relaciones no laborales o laborales, según los términos contractuales que lo sustentan (caso Perú)?

Neumann Business Review, 2(2), 9-25.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8181108>

Banco Mundial (28 de noviembre de 2020): *El Banco Mundial en Perú. Estadísticas*.

Estadísticas oficiales del Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/pais/peru>

- Bashir, M. y Verma, R. (2007). Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage. *IUP Journal of Business Strategy*, 14(1), 7-17. https://www.researchgate.net/publication/316644311_Why_Business_Model_Innovation_is_the_New_Competitive_Advantage
- Bennett, N. y Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 1(2), 92. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Buenadicha, C.; Cañigüeral, A. y De León, I. (2017). *Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo – BID-. <http://dx.doi.org/10.18235/0000707>
- Buendía, E (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, XXVIII(69), 55-78. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41331033004>
- Chan, W. y Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del Océano Azul*. Madrid, Profit Editores.
- Chirinos, C. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. *Ingeniería Industrial - Universidad de Lima*, 29, 171-179. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2011.n029.233>.
- Córdova, C., Bolaños, M. F., y Vizúete, L. A. (2019). *Diseño de una fintech peer to peer (P2P) Warmi Bank* [Tesis de Maestría, Universidad San Francisco de Quito]. Repositorio Institucional - Universidad San Francisco de Quito.
- Corona, L. (2002). Innovación y Competitividad Empresarial. *Aportes*, 7(20), 55-65. <http://www.eco.buap.mx/aportes/revista/20%20Año%20VII%20Número%2020,%20Mayo-Agosto%20de%202002/04%20Innovacion%20y%20competitividad%20empresarial.%20Leonel%20Corona%20Trevino.pdf>

- Cueva, E., López, G., Meza, U., y Ortega, R (2016). *Empresa de Servicios de Limpieza en Hogares en la ciudad de Arequipa* [Tesis Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional - Universidad San Ignacio de Loyola.
- D'Alessio, F. (2016). *Observaciones generales para la redacción de trabajos académicos*. CENTRUM Católica Graduate Business School.
- Delgadillo, M. (2011). Estrategias defensivas para generar poder de mercado. *Perspectivas*, 27, 73-90. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231005.pdf>
- Devesa, J. E., Devesa, M., Alonso, J. J., Domínguez, I., Meneu, R., y Encinas, B. (2016). El reto de las entidades aseguradoras ante la introducción de la rentabilidad esperada en España. *UCJC Business and Society Review*, 52, 168-197. <https://doi.org/10.3232/UBR.2016.V13.N4.04>
- EFE – Agencia de Noticias EFE (10 de setiembre de 2019). Gobierno busca mejorar la competitividad de Perú para incrementar su desarrollo: PERÚ COMPETITIVIDAD. EFE News Service. [https://efe.com/portada-espana/gobierno busca mejorar la competitividad de Perú para incrementar su desarrollo](https://efe.com/portada-espana/gobierno_busca_mejorar_la_competitividad_de_Peru_para_incrementar_su_desarrollo)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
- Foro Económico Mundial –WEF, por sus siglas en inglés– (05 de diciembre de 2020). *¿Cómo se compara la recesión de COVID con las anteriores?* Editorial WEF. <https://es.weforum.org/agenda/2020/08/como-se-compara-la-recesion-de-covid-con-las-anteriores/>
- McGrath, R. (2013). *El fin de la ventaja competitiva: cómo mantener su estrategia en movimiento tan rápido como su negocio*. Harvard Business Review Press.
- Heinrichs, H. (2013). Sharing Economy: A Potential New Pathway to Sustainability. *Gaia*, 22(4), 228-23.

[https://www.researchgate.net/publication/263058344_Sharing_Economy_A_Potential_New_Pathway_to_Sustainability#:~:text=The%20sharing%20economy%20\(SE\)%20is%20a%20new%20production%20and%20consumption,%2C%20industries%2C%20and%20backgrounds%20worldwide.](https://www.researchgate.net/publication/263058344_Sharing_Economy_A_Potential_New_Pathway_to_Sustainability#:~:text=The%20sharing%20economy%20(SE)%20is%20a%20new%20production%20and%20consumption,%2C%20industries%2C%20and%20backgrounds%20worldwide.)

Ismail, S., Malone, M. y Van Geest, Y. (2016). *Organizaciones Exponenciales*. Madrid, Bubok Publishing.

Innova Integral SAC (2020). *Conociendo la situación empresarial durante el periodo COVID-19*. [Documento interno no publicado].

Instituto Nacional de Estadística e Informática -INEI– (11 de agosto de 2021). *Boletín Sector Servicios Junio 2020*. Estadísticas oficiales del INEI. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_sector_servicios_2.pdf

Jaramillo, M. y Ñopo, H. (2020). El impacto del Covid-19 sobre la economía peruana. *economíaunam*, 17(51), 136-46. <https://www.grade.org.pe/publicaciones/el-impacto-del-covid-19-sobre-la-economia-peruana/>

Karvonen T., Sharp H. y Barroca L. (2018). Enterprise Agility: Why Is Transformation so Hard? En: Garbajosa J., Wang X. y Aguiar A. (Eds.), *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2018* (1° ed., Vol. 314, 131-145). Springer Open.

Karmokar, S. (13 de setiembre 2019). *Service design business concepts for the elderly: Design thinking approach*. Conferencia en International Conference on Innovation and Entrepreneurship. <https://www.proquest.com/openview/afb703ae3a78cd691abbd4d38a3ed24e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4451211>

- KPMG (2014). *Playing to win in a VUCA environment* [Entrada en Blog de APN News]. <https://www.apnnews.com/cii-kpmg-report-on-playing-to-win-in-a-vuca-environment/>
- Ibarra, M. (2016). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53051786006>
- Mejía-Trejo, J. y Sánchez-Gutiérrez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación Universidad de La Salle*, 42, 105-128. <https://www.redalyc.org/pdf/342/34235376004.pdf>
- Ministerio de la Producción –PRODUCE– (2020). *Resolución Ministerial N° 142-2020 “Aprueban Protocolo Sanitario de Operación ante el COVID-19 del Sector Producción para el inicio gradual e incremental de actividades en materia de Restaurantes y afines autorizados para entrega a domicilio (con propia logística del establecimiento y protocolo de seguridad y recojo en local)”*. Diario Oficial El Peruano, 7 de mayo. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-protocolo-sanitario-de-operacion-ante-el-covid-19-d-resolucion-ministerial-n-142-2020-produce-1866132-2/>
- Moraes, D (2018). *5 fuerzas de Porter: conócelas a detalle para analizar tu competencia y orientar mejor tu negocio* [Entrada en web]. <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>
- Mumuni, A. G. y O’Reilly, K. (2014). Examining the Impact of Customer Relationship Management on Deconstructed Measures of Firm Performance. *Journal of Relationship Marketing*, 13(2), 89-107. <https://doi.org/10.1080/15332667.2014.910073>

- Naciones Unidas - Perú (2020). *Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 8: Trabajo decente y crecimiento económico*. Web de las Naciones Unidas en el Perú, <https://peru.un.org/es/sdgs/8>
- Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado –OSCE– (2021). *Memoria Institucional "Supervisión en valor por dinero" (2018 – 2021)*. Informes oficiales del OSCE. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2184268/Memoria%20Institucional%20Supervisi%C3%B3n%20En%20Valor%20Por%20Dinero%E2%80%9D%20-%20OSCE.pdf?v=1661263571>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. USA: John Wiley y Sons, Inc.
- Parmenter, D (2019). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley.
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. 9na. Edición actualizada y aumentada. Deusto Grupo Planeta.
- Raynor, M. y Clayton, M. C. (2017). *¿Qué es la innovación disruptiva?* Harvard Business Review.
- Reinartz, W.J. y Kumar, V. (2000). On the profitability of long life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64, 17-35. <https://www.skylineuniversity.ac.ae/pdf/database/DATABASE%20MARKETING%20KNOW%20WHAT%20YOUR%20CUSTOMER%20WANTS%20-%204202.pdf>
- Rodríguez, R., Svensson, G. y Pérez, M. D. (2017). Modelos de negocio en la economía colaborativa: síntesis y sugerencias. *Esic Market Economics and Business Journal*, 48(2), 255-274. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6175693>

- Schallmo, D., Williams, C. A, y Lang, K. (2018). *An integrated design thinking approach - literature review, basic principles and roadmap for design thinking*. Conferencia en Manchester: The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM). <https://search.proquest.com/docview/2076276477?accountid=43860>
- Steinbeck, R (2011). El design thinking como estrategia de creatividad en la distancia. *Comunicar*, 19(37), 27-35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15820024004>
- Suñol, S (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, XXXI(2), 179-198. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>
- Tiger, D., y Hess, G. (2012). *Agile approach to design leads to client and job satisfaction*. [Artículo en web]. <https://www.td.org/magazines/td-magazine/agile-approach-to-design-leads-to-client-and-job-satisfaction>
- Valderrama, B. (2020). Cómo desarrollar una Mentalidad Agile. *Capital Humano*, 349, 141-147. <https://www.harvard-deusto.com/como-desarrollar-una-mentalidad-agile>
- Vergara, A. (2020). La crisis del COVID-19 como Aleph peruano En Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (Ed.), *América Latina: Del estallido al COVID* (1era ed., Vol. 1, pp. 10-14. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. <https://ciup.up.edu.pe/analisis/la-crisis-covid-19-como-aleph-peruano/>
- Zwilling, M. (s.f.). *4 tipos de emprendedores que existen* [Artículo en web]. <https://www.entrepreneur.com/article/265756>
- Zott, C. & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, (23), 108-121. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282008.pdf>

Apéndices

Apéndice A: Guía de Entrevista

1. ¿Hace la limpieza usted, alguien de su casa o contrata un servicio o a una persona?
2. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene con la limpieza / desinfección actualmente en su casa, edición o comercio?
3. ¿Qué tiempo le dedica a limpiar y desinfectar su casa?
4. ¿Qué buscaría en un servicio de limpieza? ¿Cómo lo contrata? ¿Contrata a una empresa o una persona?
5. ¿Ha cambiado la forma en que interactuaba por eso por el Coronavirus?
6. ¿Qué es lo que espera de una empresa de limpieza al momento de contratarla?
7. ¿Contrataría más por limpieza o por desinfección?
8. ¿Estaría dispuesta que los especialistas se encarguen de la limpieza de su domicilio y/o negocio?
9. ¿Está contenta con el servicio de limpieza de la actual empresa (o persona) que presta sus servicios en su casa?
10. ¿Cuánto le representa en costos que usted misma haga ese trabajo en casa?
11. ¿Cuánto paga a la persona/empresa que hace la limpieza de su casa (promedio)? ¿Cuánto pagaría por limpieza y desinfección?
12. ¿Estaría dispuesta a cambiar a la persona/empresa que le hace la limpieza por una que ofrezca servicio también de desinfección cumpliendo protocolos COVID-19?
13. ¿Qué le preocupa de este servicio? ¿Por qué medios le gustaría contratarlo?

14. ¿Cómo le gustaría contratar este servicio? ¿Para por día/hora, semanal, mensual por paquete?

15. ¿En qué distrito vive?

16. ¿Quién hace HOY la limpieza y desinfección de espacios en su hogar?

17. Antes de la llegada del Coronavirus, ¿la limpieza y desinfección de espacios lo realizaba la misma persona que mencionó en la pregunta uno?

- Para los que contestaron que antes del Coronavirus no lo hacía la misma persona:

18. Si colocó No en la pregunta anterior, ¿por qué dejó de hacer la limpieza/desinfección esta persona?

19. Antes de la cuarentena, ¿Con qué frecuencia esta persona limpiaba y desinfectaba los espacios de su hogar?

20. ¿Cuánto gastaba mensualmente en este servicio?

21. ¿Tenía un contrato de trabajo formal con esta persona?

22. ¿En qué otras labores le ayudaba esta persona en su hogar?

23. Después de la cuarentena, ¿volverá a contratar a esta persona?

24. Explíquenos el porqué de su respuesta anterior.

25. ¿Estaría interesado en un servicio de limpieza y desinfección profesional que cumpla todos los protocolos para evitar la COVID-19?

26. ¿Qué servicios le gustaría que ofrezca esta empresa?

27. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por este servicio?

28. ¿Qué tipo de paquete elegiría si le ofrecieran estas alternativas?

29. De la siguiente lista, marque los 2 atributos que consideran más importantes que le debe ofrecer esta empresa para contratar sus servicios

30. ¿Por qué medios le gustaría que esta empresa le permitiera reservar/contratar el servicio?

- Para los que contestaron que tenían una persona que actualmente les brindaba el servicio de limpieza

31. ¿Con qué frecuencia esta persona limpia y desinfecta los espacios de su hogar?

32. ¿Cuánto gasta mensualmente en este servicio?

33. ¿Tiene un contrato de trabajo formal con esta persona?

34. ¿En qué otras labores le ayuda esta persona en su hogar?

35. ¿Se siente seguro con el servicio de esta persona en el contexto del Coronavirus?

36. Explíquenos el porqué de su respuesta anterior.

37. ¿Estaría interesado en un servicio de limpieza y desinfección profesional que cumpla todos los protocolos para evitar el COVID-19?

38. ¿Qué servicios le gustaría que ofrezca esta empresa?

39. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por este servicio?

40. ¿Qué tipo de paquete elegiría si le ofrecieran estas alternativas?

41. De la siguiente lista, marque los 2 atributos que consideran más importantes que le debe ofrecer esta empresa para contratar sus servicios

42. A través de una app de celular

- Para los que indicaron que un miembro de la familia realizaba la limpieza habitualmente.

43. ¿Con qué frecuencia limpia y desinfecta los espacios de su hogar?
44. ¿Se siente seguro con la limpieza y desinfección de su hogar que usted realiza en el contexto del Coronavirus?
45. Explíquenos el porqué de su respuesta anterior.
46. ¿Estaría interesado en un servicio de limpieza y desinfección profesional que cumpla todos los protocolos para evitar el COVID-19?
47. ¿Qué servicios le gustaría que ofrezca esta empresa? (Puede marcar más de una)
48. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por este servicio?
49. ¿Qué tipo de paquete elegiría si le ofrecieran estas alternativas?
50. De la siguiente lista, marque los 2 atributos que consideran más importantes que le debe ofrecer esta empresa para contratar sus servicios
51. ¿Por qué medios le gustaría que esta empresa le permitiera reservar/contratar el servicio?
- Para los que indicaron que una empresa les brindaba el servicio
52. ¿Con qué frecuencia esta empresa limpia y desinfecta los espacios de su hogar?
53. ¿Cuánto gasta mensualmente en este servicio?
54. ¿Tiene un contrato mensual con esta empresa?
55. ¿Qué otras labores le ofrece esta empresa para su hogar?
56. ¿Se siente seguro con el servicio de esta empresa en el contexto del Coronavirus?
57. Explíquenos el porqué de su respuesta anterior.
58. ¿Estaría interesado en cambiarse a un servicio de limpieza y desinfección profesional que cumpla todos los protocolos para evitar el COVID-19?

59. ¿Qué servicios le gustaría que ofrezca esta empresa? (Puede marcar más de una)

60. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por este servicio?

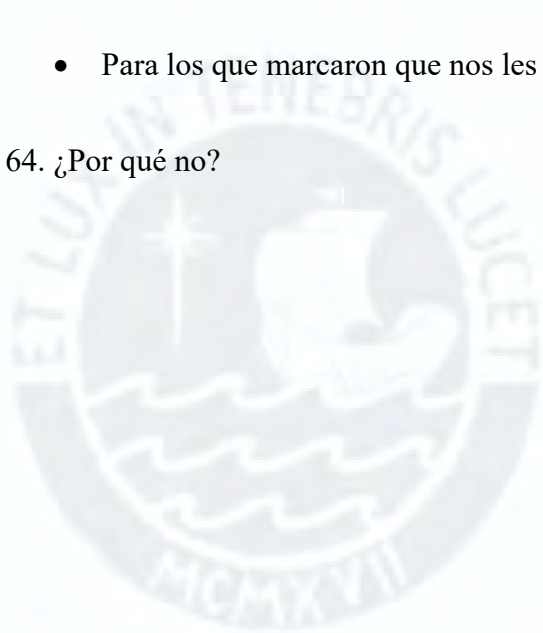
61. ¿Qué tipo de paquete elegiría si le ofrecieran estas alternativas?

62. De la siguiente lista, marque los 2 atributos que consideran más importantes que le debe ofrecer esta empresa para contratar sus servicios

63. ¿Por qué medios le gustaría que esta empresa le permitiera reservar/contratar el servicio?

- Para los que marcaron que nos les interesaría un servicio brindado por una empresa

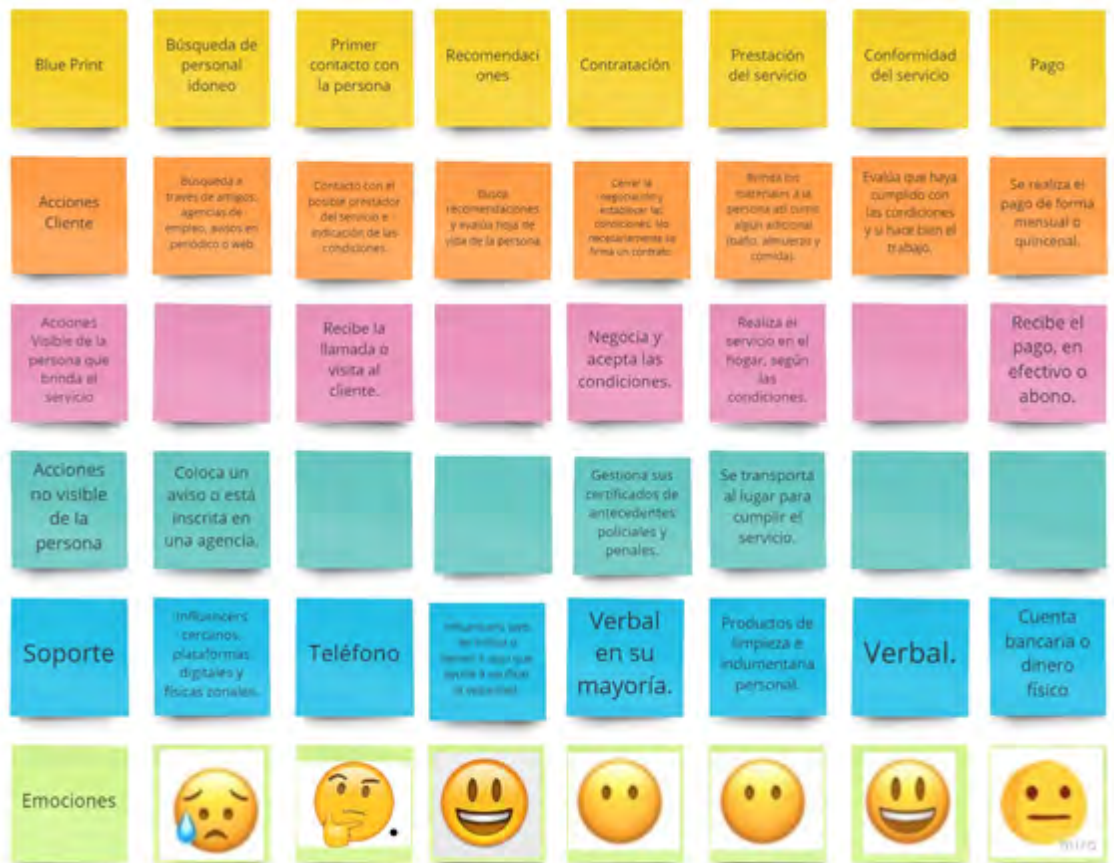
64. ¿Por qué no?



Apéndice B: Customer Journey Map

Figura 29

Customer Journey Map diseñado



Apéndice C: Mapa de Valor del Cliente

Figura 30

Mapa de Valor del Cliente

