

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo Prolab: Pa Lante como solución que conecta a madres solas en
situación de vulnerabilidad con la demanda de servicios de manicure,
pedicure y aseo del hogar**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

Pamela Marylin Figueroa Hernández, DNI: 40928385

Lingxiao Dai, Nro de pasaporte: E78961371

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

Diego Alejandro Revilla Sánchez, DNI: 70366942

Renzo Ladislao Nerio Gómez Quispe, DNI: 74589182

ASESOR(A)(ES)

Sandro Alberto Sánchez Paredes

Surco, julio 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, **Sandro Alberto Sánchez Paredes**, 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 **Modelo Prolab: Pa Lante como solución que conecta a madres solas en situación de vulnerabilidad con la demanda de servicios de manicure, pedicure y aseo del hogar** del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as):

Diego Alejandro Revilla Sanchez, DNI: 70366942

Lingxiao Dai Nn, Nro de pasaporte: E78961371

Pamela Marylin Figueroa Hernández, DNI: 40928385

Renzo Ladislao Nerio Gomez Quispe, DNI: 74589182

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 16/09/2024
- 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: 16 de setiembre de 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Sánchez Paredes, Sandro Alberto</u>	
DNI: 09542193	Firma 
ORCID: 0000-0002-6155-8556	

Agradecimientos

A nuestras familias, quienes son nuestro soporte constante para seguir alcanzando y trazando objetivos en lo profesional y en lo personal.

A todos nuestros profesores del MBA 176 de CENTRUM PUCP *Business School* y EADA *Business School*, que no dudaron nunca en compartirnos sus conocimientos y sobre todo sus experiencias profesionales que han sido base de nuestro desarrollo y del presente trabajo. Un especial agradecimiento a nuestros profesores Victor Miranda, Kurt Burneo, Juan Carlos Antúnez de Mayolo, Carolina Pretell, Carlos Bazan y Manuel Chu por ser parte fundamental para la ideación y desarrollo de este trabajo de tesis.

A Sandro Sánchez Paredes, nuestro asesor, por su acompañamiento, soporte y colaboración que permitieron el resultado de este trabajo y por, sobre todo, por el empuje hacia la mejora continua.

A CENTRUM PUCP Business School, por la priorización de habilidades y competencias que son la base para la elaboración de innovadoras que tengan potencial para ser escalables, y sobre todo que tengan impacto social, ya sea participando dentro de una empresa ya consolidada o apostando por la ruta del emprendimiento.

A las valientes e imparables madres que son la base e inspiración del presente trabajo que no dudaron en compartir con nosotros sus experiencias y sus vidas, enseñándonos con el ejemplo que la voluntad y el amor sí mueven montañas.

Dedicatorias

A mis padres, quienes me dieron todo lo que han tenido; a mis abuelitos y a mi familia que son la esencia de mi ser y que han sido parte en todo mi proceso.

A mi novia, Lorena, quien incondicionalmente me ha acompañado, motivado y sido soporte en cada una de mis decisiones.

A mi equipo de tesis, con quienes ha sido un gusto colaborar; y por todo el esfuerzo, paciencia y amistad.

Diego Alejandro Revilla Sánchez

A mis padres, quienes me han apoyado incondicionalmente; a mi hijo, quien me es mi mayor motivación.

A mi gran equipo de tesis, sin el compromiso y la colaboración de ustedes, esto sería imposible de lograr.

Lingxiao Dai

A Dios, por guiarme y acompañarme en cada paso que doy; a mis padres, por su amor y apoyo durante la maestría.

A Eduardo por ser incondicional, motivándome y apoyándome en cada momento; A mi hija Antonella, por ser mi mayor inspiración para ser mejor cada día.

A mi equipo de Tesis, por compartir sus conocimientos, esfuerzo, perseverancia y amistad; y a las madres que participaron compartiendo sus experiencias y fortaleza.

Pamela Marylin Figueroa Hernández

A mis padres, por el apoyo incondicional; a mis hermanos, por la orientación y motivación.

A mi equipo de tesis, por los conocimientos compartidos y el esfuerzo de cada uno de ellos en el transcurso de la maestría.

Renzo Ladislao Nerio Gómez Quispe



Resumen Ejecutivo

En el Perú, de un total de 8.2 millones de hogares, el 7.8%, es decir, más de cuatrocientas diez mil personas son madres solas según el censo realizado por el INEI en el 2017, mientras que en el censo del 2007 era 5.6%. La proporción de madres solas comparado con la de padres solos se ha incrementado ligeramente, representando casi el 85% de los casos. A esto se le suma que las mujeres se encuentran en una posición desfavorable como grupo social en el Perú, ya que presentan mayores barreras sociales y laborales, lo cual decanta en mayor dificultad para acceder a los mismos beneficios que los hombres; y adicionalmente se presenta una mayor frecuencia de casos de abandono del hogar, en las que son las madres quienes asumen la responsabilidad de sus hijos (INEI, 2019).

La base de este trabajo se enfoca en impulsar el desarrollo de madres solas entre 20 y 45 años de los sectores D y E del distrito de Villa María del Triunfo (Lima) con hijos menores a 18 años, ya que como se evidencia en cada una de las sesiones de entrevistas con las usuarias, existe una clara necesidad, así como disposición para salir adelante. Y de este último término nace el nombre de la propuesta de solución del presente trabajo que se expresa coloquialmente como Pa'Lante.

La solución viable planteada busca enlazar la demanda de un mercado amplio que, a pesar de tener competencia tiene un amplio potencial para capturar consumidores del servicio de limpieza, pedicura y manicura a domicilio. A su vez, esta propuesta permite a las madres contar con un trabajo remunerado y honesto que le permita cumplir con las responsabilidades hacia sus hijos. Los servicios ofrecidos son oficios de baja y media complejidad lo cual les permite que más madres puedan insertarse rápidamente e irse especializando en base a sus capacidades a lo largo del tiempo.

El modelo financiero evidencia el potencial del desarrollo de forma sustentable en el tiempo para ofrecer un servicio de calidad a la vez que permita a las madres desarrollarse y generar así un impacto en sus vidas y en la sociedad de forma escalable.



Abstract

In Peru, of a total of 8.2 million households, 7.8%, that is more than four hundred and ten thousand people are single mothers according to the census carried out by the INEI in 2017, while in the 2007 census it was 5.6%. The proportion of single mothers compared to single fathers has increased slightly, representing almost 85% of cases. Added to this is the fact that women are in an unfavorable position as a social group in Peru, since they present greater social and labor barriers which makes it more difficult to access the same benefits as men; and additionally, there is a greater frequency of cases of abandonment of the home in which it is the mothers who are the ones, to which it is added that it is much more frequent that in cases of abandonment it is the mothers who assume responsibility for their children (INEI, 2019).

The basis of this work focuses on promoting the development of single mothers between 20 and 45 years of sectors D and E of the district of Villa Maria del Triunfo (Lima) with children under 18 years, since, as evidenced in each from the interview sessions with the users, there is a clear need, as well as a willingness to move forward. And from this last term comes the name of the proposed solution of this work, which is expressed colloquially as "*Pa Lante*".

The viable solution proposed seeks to link the demand of a broad market that, despite having competition, has ample potential to capture consumers of the cleaning, pedicure and manicure services at home. In turn, this proposal allows mothers to have a paid and honest job that allows them to fulfill their responsibilities towards their children. The services offered are jobs of low and medium complexity, which allows more mothers to enter the job quickly and specialize based on their abilities over time.

The financial model demonstrates the potential for sustainable development over time to offer a quality service while allowing mothers to develop and thus generate an impact on their lives and society in a scalable way.



Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	VI
Abstract.....	VIII
Lista de Tablas.....	XIII
Lista de Figuras	XV
1. Capítulo I. Definición del problema.....	1
1.1. Contexto del problema a resolver	1
1.2. Presentación del problema para resolver	2
1.3. Complejidad y relevancia	3
2. Capítulo II. Análisis del mercado.....	7
2.1. Descripción del mercado o industria	7
2.2. Análisis competitivo detallado.....	7
3. Capítulo III. Investigación del usuario.....	10
3.1. Perfil del usuario.....	11
3.2. Perfil de cliente	14
3.3. Mapa de experiencia de usuario.....	17
3.4. Identificación de la necesidad a resolver de las beneficiarias.....	19
4. Capítulo IV. Diseño del producto o servicio.....	21
4.1. Concepción del producto o servicio.....	21
4.2. Desarrollo de la narrativa (lienzos, narraciones, etc.).....	24
4.3. Carácter innovador y disruptivo del producto o servicio.....	27
4.4. Propuesta de valor.....	28
4.5. Producto mínimo viable (PMV)	30

5. Capítulo V. Modelo de negocio	34
5.1. Lienzo del modelo de negocio	34
5.2. Viabilidad financiera del modelo de negocio	35
5.3. Escalabilidad / exponencialidad del modelo de negocio	36
5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio	36
5.5. Validación de la deseabilidad de la solución	38
5.6. Validación de la factibilidad de la solución	39
5.7. Validación de la viabilidad de la solución	52
6. Capítulo VI. Solución sostenible.....	61
6.1. Relevancia social de la solución	61
6.2. Rentabilidad social de la solución	65
7. Capítulo VII. Decisión e implementación.....	69
7.1. Plan de implementación y equipo de trabajo	69
7.2. Conclusión	69
7.3. Recomendaciones	70
Referencias	72
Apéndice A. Estadísticas e iteraciones del enunciado del problema.....	75
Apéndice B. Business Model Canvas	82
Apéndice C. Validación de hipótesis de deseabilidad	83
Apéndice D. Validación de hipótesis de usabilidad.....	84
Apéndice E. Encuesta realizada a clientes	85
Apéndice F. Resultado de la encuesta realizada a clientes	93
Apéndice G. Primera iteración PMV	101
Apéndice H. Segunda iteración PMV	103
Apéndice I. Tercera iteración PMV	105

Apéndice J. Diseño de nombre y logo	109
Apéndice K. Detalle del modelo financiero.....	112
Apéndice L. Composición de los gastos de venta y administrativos.....	116
Apéndice M. Escenario optimista y pesimista.....	117



Lista de Tablas

Tabla 1. Perfil de cliente.....	15
Tabla 2. Objetivos estratégicos.....	40
Tabla 3. Cuadro comparativo de precios de servicio de limpieza.....	44
Tabla 4. Cuadro comparativo de precios de manicure y pedicure.....	44
Tabla 5. Relación de precios Pa´Lante	45
Tabla 6. Presupuesto de Marketing expresado en miles de soles.....	46
Tabla 7. Cálculo de eficiencia del plan de marketing.....	51
Tabla 8. Cálculo de CAC y VTVC.....	51
Tabla 9. Presupuesto de inversión	52
Tabla 10. Determinación de demanda y oferta.....	53
Tabla 11. Determinación de margen bruto	54
Tabla 12. Porcentaje de crecimiento de ventas	55
Tabla 13. Proyección de ventas	55
Tabla 14. Estado de situación financiera.....	55
Tabla 15. Estado de resultados	56
Tabla 16. Estado de flujo de efectivo (miles de soles).....	56
Tabla 17. Flujo de caja libre	57
Tabla 18. Determinación del WACC	57
Tabla 19. Determinación del VAN.....	58
Tabla 20. Variación de escenarios	59

Tabla 21. Simulación de Montecarlo de simulación del VAN.....	60
Tabla 22. Flourishing Business Canvas - Pa'Lante.....	63
Tabla 23. Índice de Relevancia Social.....	64
Tabla 24. Ingresos sociales.....	66
Tabla 25. Costos sociales	68
Tabla 26. VAN Social	68



Lista de Figuras

Figura 1. Guía de entrevistas	11
Figura 2. Lienzo meta usuario	14
Figura 3. Perfil del cliente	15
Figura 4. Lienzo mapa de experiencia de las beneficiarias	17
Figura 5. Mapa de experiencia del cliente	19
Figura 6. Lienzo 6x6.....	22
Figura 7. Matriz de quick wins.....	23
Figura 8. Lienzo blanco de relevancia.....	23
Figura 9. Lienzo dos dimensiones	24
Figura 10. Lienzo construcción Lego	25
Figura 11. Lienzo de propuesta de valor - beneficiario.....	27
Figura 12. Matriz de innovación	28
Figura 13. Lienzo propuesta de valor - cliente	30
Figura 14. Cuadro comparativo de competencias - limpieza del hogar	43
Figura 15. Cuadro comparativo de competencia - Manicure & Pedicure	43
Figura 16. Flujograma del diseño del plan de operaciones	48
Figura 17. Flujograma del proceso Pa'Lante	49
Figura 18. Plan de implementación y equipo de trabajo	69

Capítulo I. Definición del problema

1.1. Contexto del problema a resolver

Los datos entregados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), a través de su informe estadístico titulado “Características de los hogares de madres y padres solos con hijos/as menores de 18 años”, arroja como resultado que de acuerdo al censo del 2017 realizado en el país, un total de 410 mil hogares cuentan únicamente con las madres solas a cargo de sus hijos/as, de los cuales al menos uno es menor de 18 años, lo que representa aproximadamente un 5% del total de hogares del Perú, que es de aproximadamente 8.2 millones (INEI, 2019).

Un informe más reciente del INEI señala que este porcentaje está aumentando. El artículo “El hogar peruano 2021” menciona que en el 2021 las familias monoparentales (definido como un hogar compuesto por únicamente un pariente, sea madre o padre) asciende al 9% del total de hogares, y se proyecta que para el 2023 sea del 13% del total de hogares (INEI, 2021).

Y esto no solo se da en el país, sino también a mayor escala; de acuerdo con el artículo “Familias en un mundo cambiante 2019-2020”, la región de América Latina y el Caribe presenta la mayor tasa de hogares monoparentales del mundo (11%), y la mayor parte es encabezado por madres solteras (UN WOMEN, 2019).

La estructura tradicional de las familias en el Perú ha atravesado por cambios representativos en los últimos años y se evidencian algunos factores clave que acentúan esta problemática, dentro de las que está el incremento de la tasa de divorcios, las uniones no matrimoniales y otros motivos que resultan en la decisión personal de maternidad.

Es así, como la alteración de la anterior estructura familiar afecta y plantea nuevos desafíos a las madres solas, los cuales están asociados a aspectos sociales (que se

evidencian fácilmente), económicos (debido a la desigualdad de oportunidades entre ambos géneros) y emocionales. El reto es mayor considerando que cada caso presenta una nueva peculiaridad lo cual agrega complejidad al problema. Es por esto, que la población de mujeres solas con hijos dependientes, enfrentan desafíos laborales que en la mayoría de los casos afecta su situación económica y otras necesidades (Uribe, 2007).

1.2. Presentación del problema para resolver

De acuerdo con la revista La Cámara de Comercio de Lima, las madres afrontan tres desafíos laborales: brecha de género, discriminación laboral y la falta de valoración al rol de madre. Todos estos problemas se relacionan con estereotipos de género y roles asignados a las madres que limitan su capacidad para acceder a oportunidades de trabajo o falta de consideración al momento de asumir determinado cargo (La Cámara, 2023). Este desafío resulta incrementarse significativamente en aquellas madres de los sectores más pobres del país.

Tomando en consideración todo el contexto anteriormente ilustrado, se evidencia que el principal reto que necesitan superar estas madres es la estabilidad económica, ya que de esto dependerá que puedan cubrir necesidades básicas para ellas y sus hijos como alimentación, vivienda, seguridad, salud y educación. No obstante, el problema económico no resulta ser el único. El problema de no poder contar con un sustento económico (que tampoco es asumido por organismos estatales), arrastra eventualmente otros problemas que afectan negativa y directamente la calidad de vida de las madres y sus hijos, como lo son condiciones como la depresión y otras afecciones (Eresmama, 2022). Esto se puede resumir en que las madres en estas condiciones son más vulnerables, afectas a la inequidad y exclusión, entre otras condiciones

Siguiendo con todo lo anteriormente expuesto, la propuesta a desarrollar se enfoca en la creación de oportunidades laborales para madres solas que tengan entre veinte y cuarenta y cinco años, que pertenezcan a los sectores D y E del distrito limeño de Villa María del Triunfo y que tengan al menos un hijo menor de dieciocho años. El motivo para enfocarnos en el distrito de Villa María del Triunfo es por ser el sexto distrito de Lima metropolitana con mayor porcentaje de madres solas con al menos un hijo, lo cual se ajusta a nuestra estimación de oferta y demanda (INEI, 2019).

1.3. Complejidad y relevancia

Los datos recopilados por las encuestas a las beneficiarias son de utilidad para detallar y resaltar las siguientes complejidades:

Deberes parentales: las mujeres solas toman la carga principal de atender, educar y mantener a sus hijos sin la colaboración de una pareja. Esto conlleva un compromiso constante y un esfuerzo adicional para gestionar tanto el empleo como la crianza.

Desafíos económicos: La carencia de ingresos adicionales provenientes de una pareja coloca a numerosas madres solas en situaciones económicas difíciles. Para cubrir las necesidades básicas de sus hijos, como alimentación, vivienda y educación, a menudo se ven obligadas a trabajar largas jornadas o asumir empleos adicionales.

Apoyo social y emocional: contar con una red de apoyo sólida, compuesta por familiares, amigos o grupos comunitarios, resulta fundamental para que las madres solas puedan hacer frente a las presiones emocionales y a los desafíos asociados con la crianza de sus hijos.

Conciliación trabajo-familia: lograr un equilibrio entre las demandas laborales y el cuidado de los hijos representa un desafío significativo para las madres solas. Pueden

encontrarse con obstáculos al buscar empleos con horarios flexibles o servicios de cuidado infantil asequibles.

Acceso a recursos y servicios: algunas madres solas pueden enfrentar dificultades para acceder a recursos gubernamentales o programas de asistencia que les brinden respaldo financiero, servicios de salud o educación para sus hijos.

Impacto en la salud mental: el estrés y las responsabilidades constantes pueden tener repercusiones en la salud mental de las madres solas.

Toda esta complejidad no solo concierne a las madres solas, sino que implica a diversos actores, como empresas privadas, entidades gubernamentales y a la sociedad en general, para abordar este problema social que afecta a un gran porcentaje mujeres en el país.

Por consiguiente, atender el problema social de las madres solas es relevante por varias razones importantes:

Bienestar de los niños: los hijos de madres solas enfrentan un mayor riesgo de pobreza, problemas de salud y dificultades educativas. Mejorar el bienestar de los niños y aumentar sus oportunidades de desarrollo se logra al proporcionar apoyo y recursos a las madres solas.

Equidad de género: el fenómeno de las madres solas a menudo está relacionado con desigualdades de género, como la falta de oportunidades laborales iguales para las mujeres o la discriminación en el ámbito laboral y social. Abordar este problema es un paso hacia la igualdad de género y la eliminación de estereotipos.

Reducción de la pobreza: las madres solas, especialmente aquellas con bajos ingresos, pueden enfrentar dificultades económicas significativas. Brindarles apoyo

adecuado, como asistencia social, oportunidades de empleo y servicios de cuidado infantil, puede ayudar a reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de estas familias.

Salud mental y bienestar: las madres solas enfrentan una serie de desafíos emocionales y psicológicos debido a las presiones y responsabilidades que conlleva la crianza sin pareja.

Promoción de la inclusión social: al abordar el problema social de las madres solas, se está promoviendo la inclusión social y la protección de los derechos de las mujeres y los niños en situaciones vulnerables.

Futuro sostenible: las madres solas desempeñan un papel crucial en la formación de la próxima generación. Contribuir a construir una sociedad más resiliente y sostenible a largo plazo se logra al brindarles apoyo y oportunidades.

En este contexto, atender el problema social de las madres solas es relevante porque impacta directamente en el bienestar de los niños, la equidad de género, la reducción de la pobreza, la salud mental, la inclusión social y el desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto. Por tanto, promueve una sociedad más inclusiva, justa y equitativa, mejorando la calidad de vida de las madres solas y sus familias.

Los ODS (INEI) vinculados al problema social relevante (en adelante, PSR) identificado son los siguientes:

- ODS 1: “Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo” (INEI, 2018).
 - 1.2: “de aquí al 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en

la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales” (INEI, 2018).

- ODS 8: “Busca cubrir, promover el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos” (INEI, 2018).
 - 8.5: “De aquí al 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor” (INEI, 2018).
- ODS 10: “Reducción de las desigualdades” (INEI, 2018).
 - 10.2: “De aquí al 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.” (INEI, 2018)
- ODS 11: “Ciudades y comunidades sostenibles” (INEI, 2018).
 - “De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo” (INEI, 2018).

Ver mayor detalle de los datos y estadísticas que soportan este capítulo en el Apéndice A.

Capítulo II. Análisis del mercado

2.1. Descripción del mercado o industria

Según el INEI (2018), los niveles de pobreza extrema experimentaron una notable disminución, llegando al 3.8% en 2016, un avance significativo hacia la meta del 0%. Sin embargo, el informe más reciente del INEI en 2022, derivado de la Encuesta Nacional de Hogares, indica que la pobreza extrema ha aumentado al 5% de la población peruana, equivalente a 1.67 millones de personas. Este informe también revela que hay un ligero predominio de mujeres en situación de pobreza, representando el 27.8%. Esto subraya la relevancia y magnitud del presente PSR.

En relación con el ODS 8, el Perú presentó su segundo Informe Nacional de Cumplimiento de la Agenda 2030 en 2020, donde se señala que la tasa de desempleo se elevó al 7.4% y que el 75% de la PEA se encuentra empleada en trabajos informales.

Los indicadores clave del ODS 10, orientados a la reducción de la desigualdad, son el gasto real promedio per cápita mensual del 40% más pobre de la población y el porcentaje de la población con ingresos inferiores al 50% de la mediana de los ingresos. Mientras que el primer indicador ha experimentado mejoras considerables hasta 2021, el segundo se ha mantenido estable por encima del 25%, y en Lima Metropolitana, por encima del 18%.

Al considerar los ODS 1, 8 y 10, se evidencia que, a pesar de formar parte de la agenda nacional para los objetivos globales, aún existen desafíos considerables por superar antes de la fecha límite de 2030. Esto se debe a retrocesos observados en la mayoría de los indicadores en los últimos años, debido a condiciones sociales, políticas, medioambientales, entre otras.

2.2. Análisis competitivo detallado

La coalición peruana denominada Economía Verde representa una comunidad de micro y pequeñas empresas (Mypes) que colaboran para abordar problemas económicos y avanzar hacia un modelo económico centrado en la sostenibilidad ambiental, el desarrollo económico y la equidad social. Empresas registradas en esta coalición, como "Admelss" en el sector de moda, se dedican a mejorar la calidad de vida de familias mediante el comercio justo. También se incluyen iniciativas en sectores como artesanía, educación, alimentación y limpieza, todas alineadas con distintos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

A pesar de estas iniciativas que buscan reducir la pobreza, factores como la pandemia del COVID-19 y eventos de inestabilidad política y económica han obstaculizado la continua reducción de la pobreza extrema, requiriendo un esfuerzo constante para abordar diversas formas y niveles de pobreza. A pesar de estos desafíos, se destaca que las iniciativas tienen amplias oportunidades para contribuir al desarrollo en lugar de competir entre sí.

La Economía Verde también engloba a empresas que avanzan en el ODS 8, como "Ainhua Natural y Sostenible" en el cuidado personal, o en sectores como arquitectura, diseño, artesanía y productos para niños y bebés. Estas empresas no solo buscan crecimiento económico, sino también la creación de empleo decente, especialmente dirigido a poblaciones específicas.

Algunas empresas destacadas que contribuyen al ODS 10 para reducir las desigualdades son "Caral Energía" en construcción y energía, "Crealiz" en moda sostenible, "Ecobrysa" en limpieza y reciclaje, y "Lorena Mena" en joyería artesanal.

Aunque algunas empresas, como "Hadas", operan en el mismo ámbito de limpieza y comparten objetivos relacionados con los ODS 1, 8 y 10, también abordan aspectos

como la igualdad de género, agua limpia y saneamiento, y acción por el clima. A pesar de compartir algunos ODS, la propuesta presentada posteriormente se centra en un sector con desafíos más específicos y difíciles de abordar, como se detallará más adelante en la investigación de usuarios, destacando obstáculos y restricciones para madres solas en los sectores económicos D y E que carecen de apoyo para garantizar condiciones óptimas para sus hijos.



Capítulo III. Investigación del usuario

Para el proceso de diseño de la solución, es imprescindible tener un conocimiento profundo no solo a quienes se dirige la solución, sino también quienes lo usarán. Para la definición de los perfiles de las madres solas desempleadas del Distrito Villa María del Triunfo y los clientes, se han llevado a cabo entrevistas presenciales y encuestas online, y se ha trazado perfiles de ambos actores con la herramienta Lienzo Meta Usuario (ver Figura 2. *Lienzo meta usuario* y Figura 3. *Perfil del cliente*).

El entendimiento profundo acerca de las experiencias, necesidades, desafíos, anhelos y la empatía son fundamentales para diseñar una solución que encaje las necesidades de las madres solas desempleadas y genera impactos positivos en la vida de ellas y en las comunidades donde residan; para tal fin, para conocer el perfil del usuario, se han realizado 3 visitas al campo y se han realizado entrevistas con 28 usuarias. Las visitas al campo y las entrevistas presenciales con las usuarias nos permitieron sumergirnos en el contexto diario de ellas y conocer la realidad y entorno en las que se encuentran viviendo, los cuales han sido fuente valiosa de informaciones para la concepción de nuestra propuesta de valor.

Las entrevistadas nos han compartido sin reservas su lucha de día a día, sus necesidades, preocupaciones, aspiraciones, desafíos concretos. Mediante el análisis de la información recopilada, se ha identificado patrones en común y demandas compartidas de las usuarias, lo que nos inspiró para el diseño de nuestra solución que corresponde sus necesidades y condiciones de vida.

Figura 1. Guía de entrevistas

<p>No. de entrevista: _____ Entrevistado: _____ Entrevistador: _____</p> <p style="text-align: center;">GUIA DE ENTREVISTA</p> <p>BIO: Mencionar al nombre, edad, sexo, donde vive, rasgos de personalidad, que le hace sentir orgullosa, que le hace sentir avergonzado, cuáles son sus anhelos, etc.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo te llamas? ¿Cuántos años tienes? ¿Qué te gusta hacer en tus tiempos libres? ¿En qué has trabajado? 2. ¿Cuántos hijos tienes? ¿Que puedes contarnos acerca de ellos? 3. ¿De qué cosas te sientes más orgullosa en tu vida? 4. ¿Cuáles son tus anhelos y metas para el futuro? 5. ¿Cuál es tu principal motivación? <p>FAMILIA: PREGUNTAS PARA CONOCER LA FAMILIA DE LAS USUARIAS: Mencionar cuantos miembros tiene su familia, como es la relación con ellos, cuál es su rol, cuáles son sus valores, etc.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántos miembros tiene tu familia? ¿Puedes hablarme un poco sobre ellos? 2. ¿Cómo es la relación con tu familia? ¿Hay algún desafío particular que enfrentes en este sentido? 3. ¿Cuál es tu rol en la familia? ¿Hay alguna responsabilidad en particular que asumas? 4. ¿Cuáles son los valores más importantes para ti y cómo los transmites a tus hijos? 5. ¿Qué te gustaría que cambie de las relaciones con tu familia? <p>CIRCULOS SOCIAL: Mencionar como es su círculo de amistades y social, cómo se comporta con ellos, cuáles son sus intereses, que desaprueben, etc.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo describirías tu círculo de amistades y tu vida social en general? 2. ¿Con qué frecuencia te reúnes con amigos, vecinos o conocidos y qué actividades realizan juntos? 3. ¿Cuáles son tus intereses y pasatiempos favoritos? ¿Los compartes con tus amigos? 4. ¿Hay algo que tus amigos o personas cercanas a ti desaprueben en ti o en tu vida? 5. ¿Qué te gustaría escuchar de tus amigos o familiares o recibir de ellos? <p>PROBLEMAS: Mencionar sus preocupaciones, frustraciones y problemas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las mayores preocupaciones y desafíos que enfrentas en este momento? 2. Si tuvieras que listar del 1 al 3 tus principales preocupaciones, cuáles serían siendo 1 la más importante? 3. ¿Cómo tratas de lidiar con tus preocupaciones y frustraciones? ¿Qué te ha ayudado a manejar mejor tus emociones o sientes que no puedes controlarlas? 	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Cómo afectan tus preocupaciones y frustraciones a tu vida diaria y a la forma en que interactúas con tus hijos? ¿Y otras personas? 5. ¿Qué tipo de apoyo o recursos te gustaría tener para ayudarte a manejar mejor tus preocupaciones y frustraciones? <p>CREENCIAS: Mencionar en qué o qué religión tiene, cómo lo practica, cuál es su motivación en la vida, etc.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Crees en alguna religión o filosofía en particular? 2. ¿Cómo practicas tu religión o filosofía en tu vida diaria? 3. ¿De qué manera tus creencias religiosas o filosóficas te ayudan a lidiar con los desafíos? 4. ¿Cómo influyen tus creencias en la forma en que interactúas con tus hijos y en cómo te relacionas con otras personas en tu vida? <p>ACTIVIDADES: Mencionar cuáles son las actividades que realiza en su día a día, cuáles son sus pasatiempos, etc.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es una rutina típica para ti? 2. ¿Cuéntanos un poco más sobre cómo ocupas tu tiempo libre y qué actividades disfrutas. 3. ¿Has tratado de aprender alguna habilidad nueva o de formarte en algo? ¿Te gustaría? 4. ¿Hay alguna actividad física o deporte que disfrutes o te gustaría probar? 5. ¿Hay alguna otra actividad o pasatiempo que te gustaría explorar en el futuro?
--	--

A través un análisis minucioso de las evidencias recopiladas en campo, se han encontrado patrones de comportamiento, especialmente sus necesidades en común, las cuales se convirtieron en la base para nuestra solución planteada que se desarrolló enfocando la realidad que viven las madres solas desempleadas y sus expectativas.

3.1. Perfil del usuario

Las entrevistas se llevaron a cabo con el fin de obtener información de seis grupos que abarca los aspectos más relevantes de la vida de las usuarias, las cuales son: bio, familia, círculos sociales, desafíos, creencias y actividades.

Informaciones de BIO: La edad promedio de las usuarias entrevistadas es de 35 años, generalmente tienen alrededor de 2 hijos, los cuales se convierten en su motivación principal de lucha para resolver los problemas del día a día, pues no cuentan con ningún

apoyo económico. La mayoría de ellas cuentan no con secundaria completa, sin embargo, se sienten orgullosas de sus pequeños y de lo que han obtenido por sí solas.

Familia: Generalmente las familias con conformadas por 4 miembros, no hay una comunicación constante con el padre de los hijos, pero mantienen comunicación con familiares cercanos. Desempeñan el papel de cabeza de su familia y asumen todas las responsabilidades de los hijos, como el cuidado de ellos, la alimentación, la seguridad, la salud, la educación, entre otros. Consideran que el sentido de familia, el respeto y la colaboración son valores más relevantes en la vida.

Círculo social: No cuentan con un círculo social por la falta de tiempo, únicamente socializa con las madres cuando recogen a sus hijos del colegio. Dedicar casi todo su tiempo al trabajo, el cuidado y la educación de sus hijos, le gustaría recibir reconocimiento por haber salido adelante con sus hijos y por lo que ha logrado sola.

Problemas y preocupaciones: Indican que sus mayores preocupaciones consisten en la educación, la salud y educación de sus hijos, trata de mantener siempre su mente ocupada y en constante actividad para afrontar los desafíos del día a día. Desea encontrar un trabajo flexible para solventar los gastos y poder atender a los hijos.

Creencias: La gran parte de ellas son religiosas que se creen firmemente en Dios, por las obligaciones diarias, raras veces pueden ir a las misas, pero oran todos los días como un acto de agradecimiento y la fe les ayuda a liberarse del estrés y preocupaciones; les proporciona calma y fortaleza espiritual.

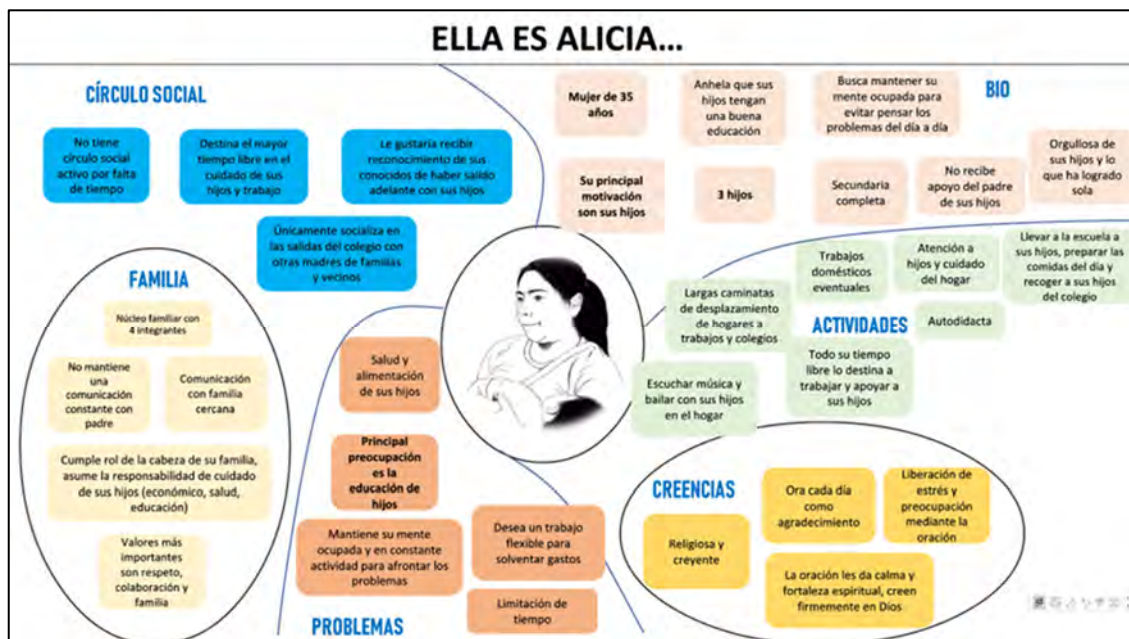
Actividades: Por las condiciones en donde residen, tienen que realizar largas caminatas para conseguir alimentos, llevar y recoger sus hijos del colegio e ir al trabajo. Todo su tiempo lo destinan a trabajar, al cuidado de sus hijos y realizar las tareas de casa. Ocasionalmente disfrutan escuchando música y bailando con sus hijos en el hogar.

Se ha construido el arquetipo Alicia a partir del patrón de las usuarias, el cual es una representación ficticia que se basa en las características en común de los seis grupos de informaciones recopiladas de las madres solas desempleadas. Se convirtió en nuestra guía valiosa el arquetipo Alicia para la concepción de la propuesta de valor que se buscó adaptar mejor a las necesidades de las usuarias reales.

Alicia es una madre sola de 35 años, reside en el Distrito Villa María del Triunfo, tiene 2 hijos. Los 3 viven en una pequeña de una casa de un familiar de Alicia. Debido a la falta de recursos económicos, no pudo acceder a la educación superior después de concluir su educación secundaria. El padre de los hijos se marchó un poco después del nacimiento de su segundo hijo; ella ha tenido que asumir todas las responsabilidades de los pequeños como la crianza, la educación y protección de ellos. Para solventar los gastos de la familia, ella realiza trabajos eventuales como limpieza, cuidado de personas adultas mayores, cuidado de mascotas, a veces prepara queques u otros postres para vender cuando no se presentan oportunidades de trabajo.

Alicia expresa una determinación clara de luchar por el futuro de sus hijos y salir adelante con ellos. El principal desafío de ella es conseguir un trabajo flexible que le permita atender a sus hijos y al mismo tiempo solventar los gastos del día a día.

Figura 2. Lienzo meta usuario



3.2. Perfil de cliente

Los clientes forman parte fundamental del entorno de nuestra propuesta de valor. Las características sociales, hábitos de consumo, comportamiento de uso son aspectos esenciales para el perfilado de los clientes. Para perfilar los clientes, se ha recopilado la información de las seis áreas que se presentan en la siguiente figura basado en el análisis de Perfiles Socioeconómicos Perú (IPSOS, 2021).

Figura 3. Perfil del cliente



Tabla 1. Perfil de cliente

Áreas del perfil	Descripción
	Personas con promedio de 38 años que se encuentran en la franja de edad económicamente activa. Residen en Lima Metropolitana, cuentan con estudios universitarios completos, emprendimientos propios o empleados en alguna empresa, con viviendas decentes. Se sienten orgullosos por lograr metas en los ámbitos laboral, educativo, personal y familiar. Están familiarizadas con el uso de smartphones.
Bio: Rango de edad, nivel de estudio, situación de empleo, anhelos, facilidad para el manejo de tecnología de punta	Metropolitana, cuentan con estudios universitarios completos, emprendimientos propios o empleados en alguna empresa, con viviendas decentes. Se sienten orgullosos por lograr metas en los ámbitos laboral, educativo, personal y familiar. Están familiarizadas con el uso de smartphones.
Actividades: Actividades que realiza en su día a día, pasatiempos, etc.	Disfrutan compartiendo momentos con su familia y amigos, realizan viajes, aprecian la buena alimentación, mantienen un cuidado personal, hacen ejercicios físicos regularmente.
Creencias: Mencionar que religión tienen, cómo la practican, cuál es su motivación en la vida, etc.	Profesan la fe católica, participan regularmente en misas y dedican tiempo a la oración. La motivación predominante, se centra en dos pilares fundamentales: la

valoración de la familia como núcleo central y el impulso hacia la autorrealización personal.

Problemas: Mencionar sus preocupaciones, frustraciones y problemas.

Desbalance Trabajo-Vida: La dificultad para equilibrar las demandas laborales con las responsabilidades personales y familiares. Los desafíos principales a los que se enfrentan incluyen la falta de tiempo y apoyo en las tareas domésticas, así como la presencia de ansiedad y estrés laboral.

Familia: Mencionar cuántos miembros tiene su familia, cómo es la relación con ellos, cuál es su rol, cuáles son sus valores, etc.

Parejas sin hijos o con hijos en etapa escolar, jóvenes independizados, que viven con padres adultos mayores, líderes o facilitador de comunicación en familia. Valoran el respeto, las relaciones familiares, la amistad, la diversidad, la armonía y la sostenibilidad. Abogan por la preservación del medio ambiente, la solidaridad comunitaria y la inclusión de todas las personas.

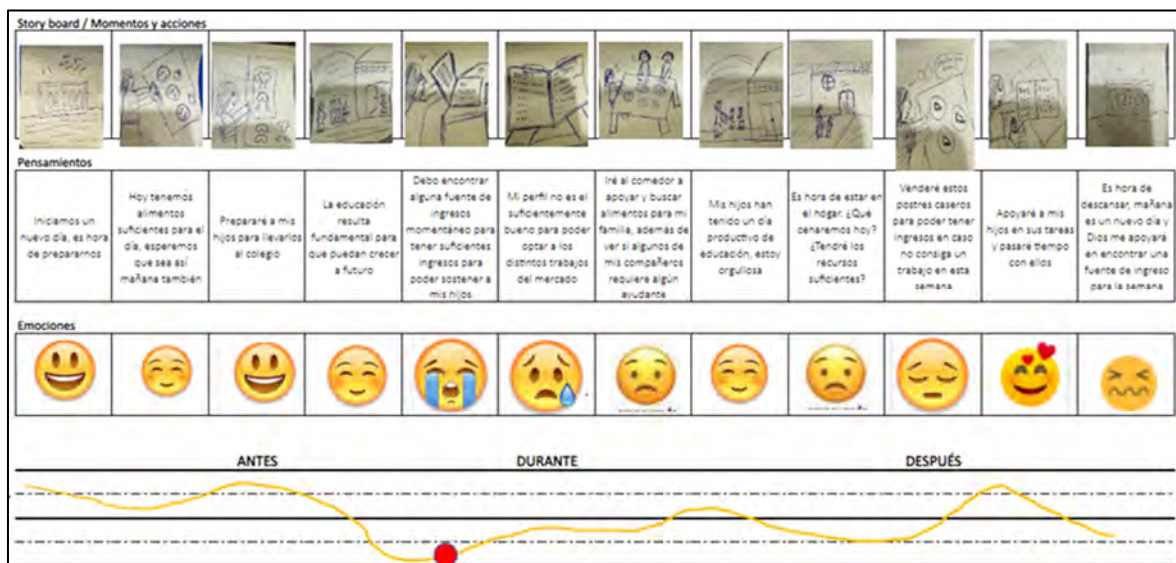
Círculo social: Mencionar cómo es su círculo social, cómo se relacionan, etc.

Familiares cercanos, amistades del colegio, universidad, colegas, vecinos. Utilizan plataformas de redes sociales como herramienta para compartir momentos significativos y mantener comunicación con otros.

3.3. Mapa de experiencia de usuario

El mapa de experiencia de usuario es la representación visual de las actividades que las usuarias realizan en una jornada. A continuación, se muestra una jornada típica de una de las madres solas desempleadas:

Figura 4. Lienzo mapa de experiencia de las beneficiarias



En la Figura 4 se puede observar que el momento crítico según lo que ilustra en el mapa, es el quinto hito en el que la madre tiene mayor incertidumbre acerca de la capacidad de tener fuentes de ingresos suficientes y está resaltado con un punto rojo (ver Figura 4. *Lienzo mapa de experiencia*).

A continuación, se describe los momentos positivos y negativos experimentados por las madres solas:

1. Alicia se despierta a las 6 de la mañana, prepara el desayuno y lonche para sus hijos, luego alista a sus hijos para llevarlos al colegio (momento positivo).

2. Con la idea de que la educación es fundamental para el futuro de sus hijos, los lleva al colegio todos los días exceptuando las vacaciones y feriados (momento positivo).

3. Comienza a buscar trabajos mediante conocidos y redes sociales, pero descubre que muchas veces no cumple los requisitos de edad y otras veces, el horario le imposibilita la atención de sus hijos (momento negativo).

4. Alicia acude a la olla común para apoyar en la preparación de alimentos, con este trabajo, al menos asegura los alimentos para ella y sus hijos. (momento positivo)

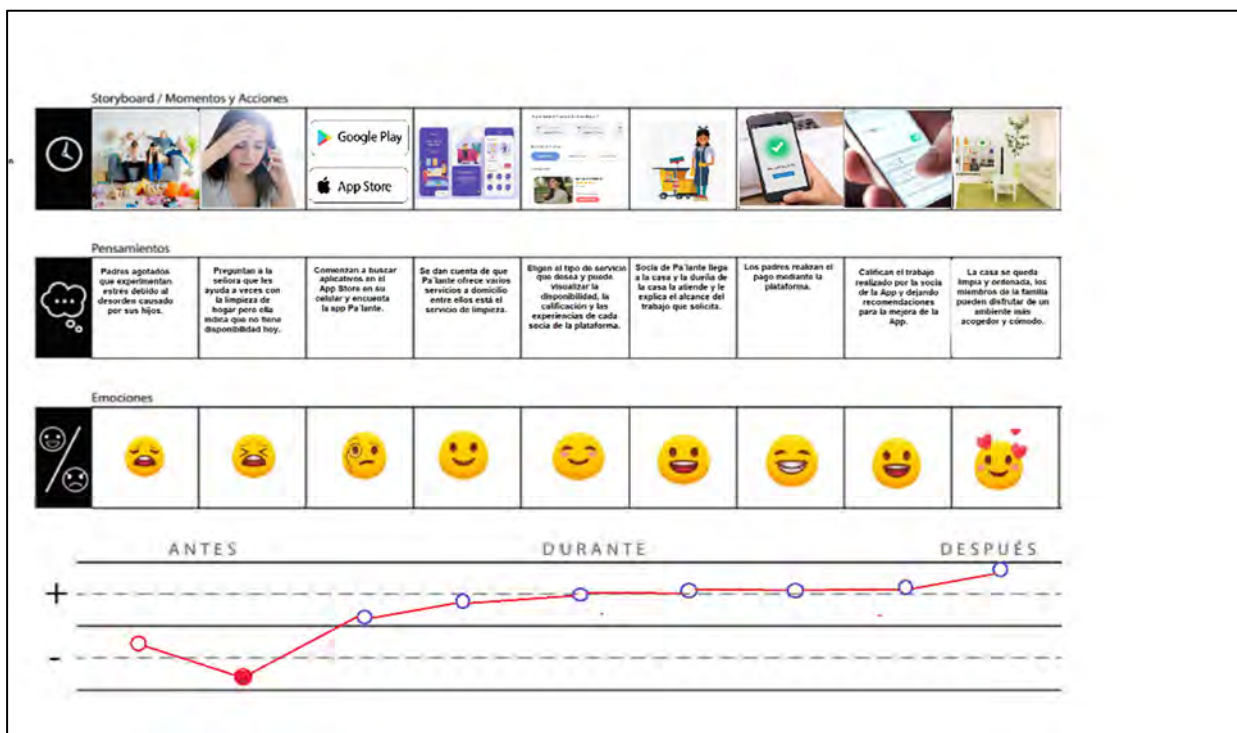
5. Luego camina con rumbo al colegio para recoger a sus hijos, se siente orgullosa ya que los niños se han portado bien en el colegio y han aprendido mucho en el colegio. Les sirve cena a sus hijos con la comida que le regaló por haber ayudado en la olla común, se pone melancólica ya que no sabe si conseguirá un trabajo para los gastos del día siguiente. (momento crítico)

6. Prepara queques con la esperanza de vender el día siguiente en la puerta del colegio. (momento negativo)

7. Apoya a sus hijos en las tareas y pasa tiempo con ellos. Es el mejor momento del día. (momento positivo)

8. Es hora de descansar con la esperanza de contar con los ingresos necesarios. (momento negativo)

Figura 5. Mapa de experiencia del cliente



3.4. Identificación de la necesidad a resolver de las beneficiarias

Con la finalidad de distinguir a los dos actores principales de nuestro modelo de negocio, se denomina también a las madres solas o usuarias como beneficiarias. Se ha identificado la necesidad a resolver de las beneficiarias a través de la identificación del momento más crítico en el mapa de experiencia de las beneficiarias. El momento más agudo de dolor para las madres solas y desempleadas en la zona mencionada es cuando enfrentan la incertidumbre de conseguir un trabajo que les permita cubrir los gastos básicos y esenciales de la familia.

Con respecto a la necesidad de los clientes, se han recopilado 219 encuestas completadas. Como se muestra en la Figura E4, solo 15.5% de los encuestados no han contratado servicios a domicilio. Los 4 servicios a domicilio más solicitados son: limpieza de hogar, limpieza especializada, preparación de comida, manicure/pedicure, con 79.9%, 40.2%, 37.4% y 33.3% respectivamente (ver Figura E6). De acuerdo con la nota de prensa

publicada el 25 junio 2021, el 90,1% de los residentes en Lima Metropolitana utilizan teléfono celular (INEI, 2021). La pandemia ha impactado significativamente el hábito de consumo de bienes y servicios. Transformó los negocios tradicionales y aceleró la digitalización de servicios. Por lo tanto, se ha abierto un mercado creciente de servicios a domicilio mediante una plataforma móvil.



Capítulo IV. Diseño del producto o servicio

4.1. Concepción del producto o servicio

El presente trabajo introduce Pa Lante como una solución que desempeña el papel de canal de comunicación entre los servicios proporcionados por nuestras usuarias y posibles clientes, garantizando la seguridad y calidad de los servicios ofrecidos. Nuestras usuarias son mujeres desempleadas y madres solas que se unirán a Pa Lante para acceder a una fuente de ingresos. Este modelo de negocio remunera a cada usuaria en función de su esfuerzo, al mismo tiempo que promueve la formación de una comunidad de mujeres en la misma situación.

La concepción de esta solución a través de una aplicación surgió de un proceso de ideación que identificó la experiencia más negativa del usuario y las necesidades generadas por esa experiencia. Se determinó que la búsqueda de ingresos para cubrir las necesidades diarias es una necesidad crucial y el punto de mayor preocupación para nuestras usuarias. Se reconoce que esta necesidad es recurrente en la vida diaria y afecta no solo a las mujeres, sino también directamente a sus hijos.

Adicionalmente, todas las propuestas de acción para abordar las necesidades de nuestras usuarias pueden integrarse a través de la creación de una aplicación móvil. Esta aplicación no solo actúa como intermediario de servicios, sino que también facilita la interconexión entre nuestras usuarias.

Figura 6. Lienzo 6x6





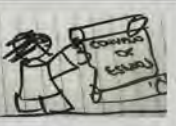

OBJETIVO		NECESIDADES			
Encontrar una fuente de ingresos para que Alicia pueda sostener económicamente a sus hijos.		Alicia necesita encontrar un trabajo estable, porque necesita presupuestar correctamente sus gastos. Alicia necesita encontrar un trabajo con horario flexible porque necesita atender a sus hijos. Alicia necesita una fuente de ingresos con un salario fijo porque necesita cubrir los gastos básicos de su familia de forma permanente. Alicia necesita apoyo emocional porque necesita mantenerse estable para lidiar con las necesidades del día a día. Alicia necesita que sus hijos desarrollen una buena educación para el desarrollo económico de la familia a largo plazo. Alicia necesita reducir la dependencia física de sus hijos hacia ella porque necesita trabajar para cubrir las necesidades básicas de los mismos.			
1	2	3	4	5	6
¿Cómo podríamos hacer que Alicia encuentre un trabajo estable?	¿Cómo podríamos hacer para que Alicia tenga un horario de trabajo flexible?	¿Cómo podríamos hacer que Alicia tenga un salario o un ingreso fijo?	¿Cómo podríamos hacer que Alicia encuentre apoyo emocional?	¿Cómo podríamos hacer que Alicia asegure una buena educación para sus hijos?	¿Cómo podríamos disminuir la dependencia física de los hijos de Alicia?
Tomar cursos o capacitación para mejorar sus habilidades y aumentar sus oportunidades de trabajo.	Trabajar como autónoma en la confección de muñecos de alpaca.	Ayudarle a conseguir programas de apoyo gubernamentales.	Crear grupos de apoyo con otras madres solteras que enfrentan situaciones similares.	Tener mayor ingreso para que sus hijos puedan estudiar en colegios de buena calidad educativa.	Explorar opciones de trabajo que les permitan trabajar desde casa para poder cuidar de sus hijos mientras trabaja.
Trabajos que cuenten con flexibilidad, horarios ad hoc a sus necesidades.	Que el trabajo sea en base a resultados, por ejemplo, ventas, confección, diseño, trabajos esporádicos a domicilio, etc.	Identificar negocios por la zona con ofertas laborales y demostrarles los beneficios del trabajo con las madres.	Grupos de apoyo entre madres solteras y que pasen situaciones similares. Programa de ayudas de las madres con un proceso más avanzado.	Que las guarderías o centros de cuidado para sus hijos puedan ofrecer soporte de educación complementario.	Que el trabajo o trabajos por zonas puedan contar cunas/guarderías donde puedan dejar a sus hijos.
Búsqueda de trabajos cuyas cláusulas contractuales además de la productividad, también considere la edad de los hijos, para que aseguren un ingreso estable hasta su crecimiento (18 años).	Buscar un puesto de trabajo cuya retribución dependa más del esfuerzo de Alicia, que de su disponibilidad. Véase por ejemplo, cocinar pasteles o desarrollar costurería un fin de semana, para que pueda venderlos durante la semana siguiente.	Identificar una demanda potencial que le asegure que sus productos serán comprados si o si una vez estén listos para su uso.	Ampliar su círculo social con otras madres de la misma condición para que compartan sus experiencias, apoyo, y sobretodo actividades de distracción.	Que las guarderías o centros de cuidado aseguren una alimentación nutritiva y completa para sus hijos.	Identificar un lugar donde sus hijos puedan permanecer sin descuidar su alimentación, educación y salud, con la garantía de que puedan ser monitoreados por su mamá en cualquier momento.
Promover una ley cuota para las madres solteras por parte del gobierno.	Vender productos por internet.	Ofrecer servicios de cuidado infantil.	Busca ayuda en organizaciones y programas gubernamentales o no gubernamentales que ofrecen servicios de asesoramiento y terapia para ayudarle a lidiar con el estrés, la ansiedad y las dificultades emocionales que pueda estar experimentando.	Las empresas empleadoras coberturen parte de la educación de los niños.	Buscar familiares, amigos y otros padres solteras con los que pueda compartir las responsabilidades del cuidado de los niños y brindarse apoyo mutuo.
Establecer una red de contactos con empresas y empleadores locales para que tenga más oportunidades de encontrar trabajo estable.	Tratar a instalar un negocio propio.	Ayudarle a conseguir donaciones sociales.	Trabajar con las facultades de psicología de las universidades para establecer programa de apoyo emocional.	Búsqueda de convenios con academias para la formación complementaria de sus hijos.	Buscar trabajos que le permita llevar a sus hijos al trabajo.
					
Tomar cursos o capacitación para mejorar sus habilidades y aumentar sus oportunidades de trabajo.	Creación de un aplicativo móvil donde puedan ofrecer sus conocimientos y habilidades, a fin de que los ingresos sean en base al esfuerzo de cada una de las madres, por ejemplo, ventas, confección, diseño, trabajos esporádicos a domicilio, etc.	Identificar negocios por la zona con ofertas laborales y demostrarles los beneficios del trabajo con las madres.	Ampliar su círculo social con otras madres de la misma condición para que compartan sus experiencias, apoyo, y sobretodo actividades de distracción.	Búsqueda de convenios con academias para la formación complementaria de sus hijos.	Identificar un lugar donde sus hijos puedan permanecer sin descuidar su alimentación, educación y salud, con la garantía de que puedan ser monitoreados por su mamá en cualquier momento.



Figura 7. Matriz de quick wins

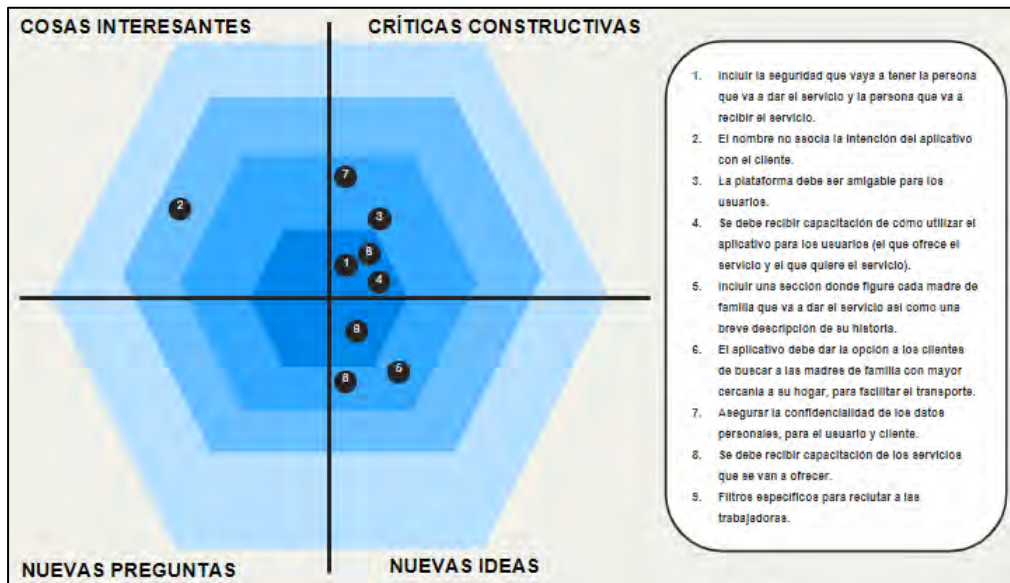


Figura 8. Lienzo blanco de relevancia

Acciones propuestas	Complejidad de implementación			Impacto de la acción		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
A1. Tomar cursos o capacitación para mejorar sus habilidades y aumentar sus oportunidades de trabajo.		X			X	
A2. Creación de un aplicativo móvil donde puedan ofrecer sus conocimientos y habilidades, a fin de que los ingresos sean en base al esfuerzo de cada una de las madres, por ejemplo, ventas, confección, diseño, trabajos esporádicos a domicilio, etc.			X			X
A3. Identificar negocios por la zona con ofertas laborales y demostrarles los beneficios del trabajo con las madres.		X			X	
A4. Ampliar su círculo social con otras madres de la misma condición para que compartan sus experiencias, apoyo, y sobre todo actividades de distracción.	X					X
A5. Búsqueda de convenios con academias para la formación complementaria de sus hijos.		X			X	
A6. Identificar un lugar donde sus hijos puedan permanecer sin descuidar su alimentación, educación y salud, con la garantía de que puedan ser monitoreados por su mamá en cualquier momento.		X				X



4.2. Desarrollo de la narrativa (lienzos, narraciones, etc.)

La narrativa tiene como base el enfoque de Design Thinking, con cinco etapas, empezando con la empatía, y seguido por definición, ideación, prototipado y prueba.

La creación e ideación de Pa Lante se inició empatizando con nuestras usuarias. Para ello realizamos el lienzo dos dimensiones (ver Figura 9) y el lienzo construcción Lego (ver Figura 10), a fin de tener una descripción y visualización del problema que se busca solucionar, además de materializar las distintas ideas del equipo de trabajo en diferentes herramientas.

Figura 9. Lienzo dos dimensiones

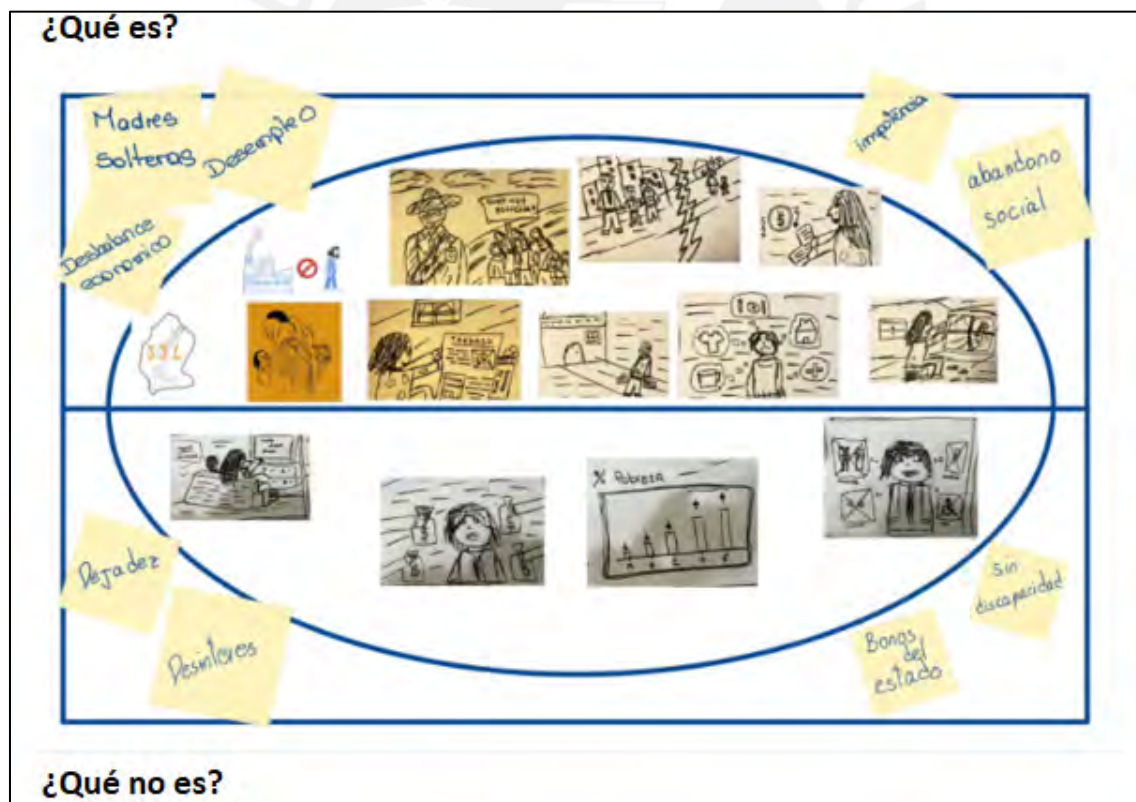


Figura 10. *Lienzo construcción Lego*



Posterior a ello, en la etapa de definición, nos apoyamos del lienzo meta usuario (ver Figura 2) para definir de manera más precisa el problema a abordar, mediante la identificación de cómo interactúa la usuaria con su círculo social, familia, bio, actividades, creencias y qué problemas posee. Adicionalmente, se complementó usando el mapa de experiencia (ver Figura 4) de las usuarias, a fin de identificar los momentos de dolor y cuál es el punto más crítico. Es así como delimitamos el problema que se abordará más adelante.

Para la fase de ideación, se generó una amplia variedad de ideas para resolver el problema identificado en la etapa anterior. Para ello usamos la herramienta del lienzo 6x6 (ver Figura 6), que nos permitió hacer una lluvia de ideas de posibles soluciones, y plasmarlos en esta herramienta a fin de priorizarlos considerando la complejidad e impacto de cada propuesta de solución y obteniendo como resultado el lienzo Quick Wins (ver

Figura 7;**Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Luego se continuó con la fase de prototipado, que tiene como objetivo la representación de las ideas que se han generado en la etapa anterior. Para lograr ello, se usó el lienzo blanco de relevancia (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). En este proceso se iteraron las ideas obtenidas en los quick wins y los que consideramos más relevantes de acuerdo con los resultados, a fin de presentarlos a nuestras usuarias y que nos den feedback. De ello surgió como solución la creación de un aplicativo móvil “Pa Lante”, que permita interactuar a nuestras usuarias entre ellas y a la vez que sea un canal de difusión donde puedan ofrecer distintos servicios. Como herramienta se usó el lienzo de propuesta de valor (ver Figura 13), y el canvas como modelo de negocio. De esta manera pudimos describir, diseñar y analizar nuestro modelo de negocio de manera más clara, desde cómo se crea valor, para quién se crea valor, a qué costo hasta cómo esto es retribuido mediante los ingresos percibidos.

Por último, la fase final es la fase de prueba, en el que se elaboró el producto mínimo viable (PMV) para los clientes que es un aplicativo móvil llamado “Pa Lante”. Esto como resultado de las iteraciones tenidas con nuestras usuarias (ver sección Producto Mínimo Viable) y todo el proceso descrito en esta sección.

Figura 11. Lienzo de propuesta de valor – beneficiario



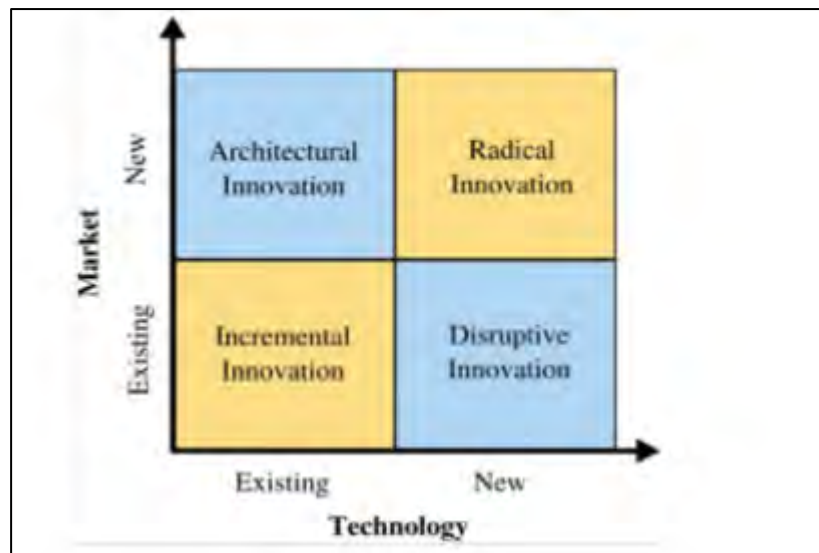
4.3. Carácter innovador y disruptivo del producto o servicio

Pa Lante es un canal de contacto entre los servicios ofrecidos por nuestras usuarias y los potenciales clientes garantizando seguridad y calidad del servicio ofrecido. Este aplicativo permitirá a las madres acceder a una fuente de ingresos, a través de un modelo de negocio innovador, pues es una solución digital en el que la retribución percibida se basa en el esfuerzo de cada usuaria, facultando de espacios donde puedan poner en resguardo a sus hijos y que como resultado las historias de nuestras usuarias les permita conectar con nuestros clientes. Además de los servicios ofrecidos, también es una comunidad entre nuestras usuarias, quienes comparten objetivos y experiencias de vida, pues está compuesto por madres solas desempleadas.

No se identificó ninguna patente que cumpla con las características de ser un aplicativo móvil de servicios a hogar de limpieza, manicure y pedicura que tenga un propósito social, que en este caso es que la fuerza de trabajo esté compuesta por madres solas desempleadas del sector D y E.

Para evaluar si el producto es disruptivo o no, se usó la herramienta matriz de innovación. Henderson y Clark (1990) plantean los niveles de innovación en base a las dimensiones de tecnología y mercado (ver Figura 12).

Figura 12. *Matriz de innovación*



La propuesta supone una innovación incremental en la medida que son cambios y mejoras en servicios que ya existen en el mercado. Los servicios de pedicura, manicura y limpieza ya existen en el mercado y son empresas o personas naturales que pueden brindar este servicio. Lo que se busca con esta propuesta de solución es un canal donde pueda interactuar de manera más eficiente y productiva el cliente y nuestras usuarias, así como conocer más sobre la historia de la persona que le está dando el servicio. Es decir, que supone la creación de una aplicación móvil (plataforma digital) que conectará a ambas partes, con un diseño y funcionalidad de baja complejidad para que sea de fácil entendimiento de todos los usuarios. Adicionalmente, tiene un valor adicional a la oportunidad de obtener ingresos para nuestras usuarias, pues ellas se integran en una comunidad de madres con las mismas condiciones y experiencias de vida.

4.4. Propuesta de valor

El lienzo de propuesta de valor nos permitió identificar las alegrías, frustraciones y trabajos del cliente. Estas consisten principalmente en personas que no cuentan con la disponibilidad de tiempo para buscar, desplazarse y recibir un servicio determinado, pues consideran que pierden tiempo en el tráfico o que sus horarios no les permite encontrar un lugar que permanezca abierto cuando están disponibles. Prefieren un servicio a domicilio para poder priorizar otras necesidades de mayor urgencia.

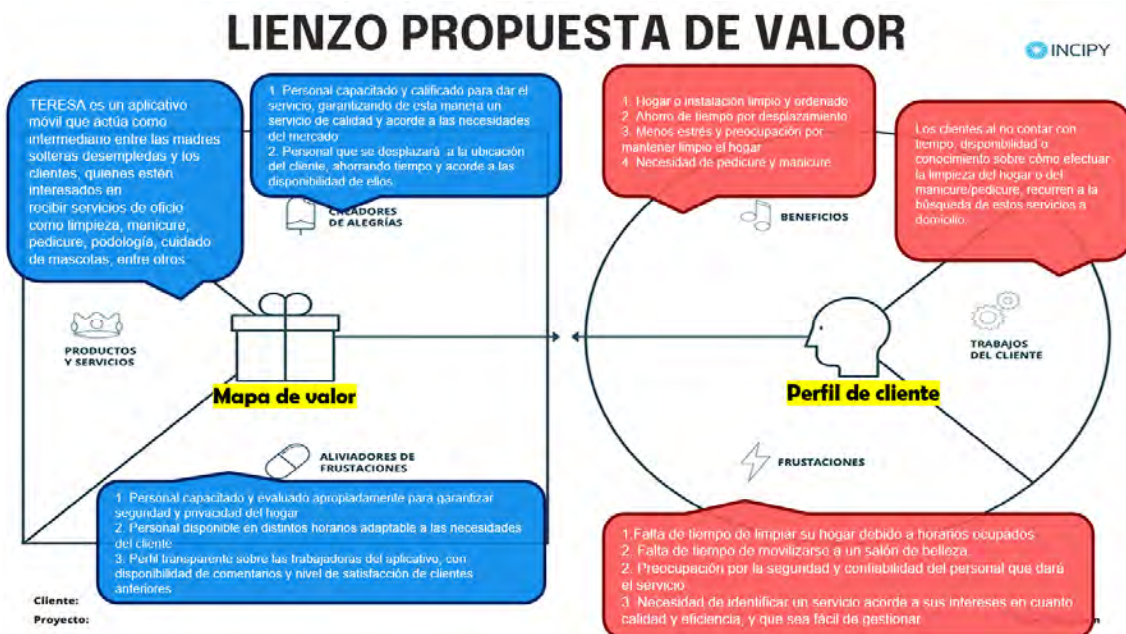
Adicionalmente, surge la preocupación por identificar una empresa o persona natural que brinde el servicio y cuente con las medidas de seguridad, confidencialidad y garantice un servicio apropiado. Resulta importante para el cliente tener un antecedente o recomendación de la persona que brindará el servicio por medio de comentarios de clientes que han recibido previamente estos servicios.

Por último, que la manera de conectar con los usuarios que brindarán el servicio sea de fácil gestión. Para ello es importante que el aplicativo resulte ser bastante entendible, simple, moderno y que tenga las características para poder gestionar de manera eficiente los horarios de atención, pagos, servicios reservados, principalmente.

Es por ello por lo que Pa Lante consiste en una propuesta de solución que busca ofrecer servicios a domicilio de personal calificado, en limpieza, manicure y pedicura, de manera que facilite y contribuya en el ahorro de tiempo y costos garantizando la seguridad y satisfacción del cliente. Se brindará capacitación a las madres de familia para que estén aptas en brindar los servicios que ofrece el aplicativo con una calidad acorde al mercado. Además, a través de la aplicación se realizará la reserva de manera rápida y fácil, con horarios flexibles para adaptarse a las necesidades de los clientes. El aplicativo será moderno, de fácil accesibilidad y contará con secciones que facilitarán la gestión,

atención y posventa. Además de ser un portal transparente del perfil de nuestras usuarias que brindarán los servicios que ofrece el aplicativo.

Figura 13. Lienzo propuesta de valor - cliente



4.5. Producto mínimo viable (PMV)

Este PMV se fue desarrolló en 3 iteraciones, que consistió en tres etapas. La primera etapa la denominamos definición inicial, que consistió en presentar un prototipo de baja fidelidad que incluyó el primer diseño del aplicativo, así como una primera propuesta del nombre del aplicativo y que en conjunto contaba con los siguientes módulos:

a) Acceso al aplicativo. Desarrollo de la vista de registro, acceso al usuario, opción de recuperar contraseña, logo del aplicativo.

b) Servicios ofrecidos. Desarrollo de la vista de servicios ofrecidos.

Se incorporó el servicio limpieza del hogar, pedicura, manicure, masajes, paseo de mascotas y cuidado de adulto mayor. Muestra una breve descripción de los servicios, el alcance y tiempo que toma aproximadamente cada uno, así como el costo.

c) Acceso al perfil de nuestras usuarias. Se diseñó la información que se mostraría de nuestras usuarias, que es el nombre, edad, lugar de procedencia y breve descripción elaborado por la propia usuaria.

d) Perfil de cliente. Se desarrolló el perfil del cliente con información básica como nombre, correo electrónico, número de atención, servicios solicitados anteriormente.

e) Módulo de pago. Se desarrolló el diseño del módulo de pago, luego de reservar y haber recibido el servicio.

Posteriormente, en la segunda iteración, denominado mejora en la interfaz del aplicativo, se realizaron las siguientes observaciones y cambios relevantes:

a) Actualización del nombre elegido para la aplicación, considerando el resultado de las encuestas y público objetivo el cual es hispanohablante; y tomando como referencia aplicaciones que se basa en jergas criollas como “Yape”, “Plin” y “Kambista”, llegando al nombre de “Pa Lante”.

b) Refinamiento de los diseños de la interfaz. Se facilitó la navegación y se simplificó el diseño del aplicativo. Se agregaron imágenes y descripciones más detalladas acorde al servicio ofrecido.

c) Feedback. Se agregó la opción de retroalimentación como comentarios del servicio de las usuarias, que permitan a los clientes conocer experiencias anteriores que han tenido otros clientes al recibir el servicio.

d) Reducción de servicios ofrecidos. Se redujo los servicios ofrecidos a limpieza de hogar o establecimiento, manicure y pedicure, pues se buscaron servicios más demandados y menos complejos de realizar, a fin de poder capacitar a las usuarias en todos ellos acorde a las necesidades del mercado.

Por último, en la tercera y última iteración, se dieron cambios relevantes en una nueva plataforma “Goodbarber” cuyo diseño permite el lanzamiento del producto de forma real y con las siguientes características:

- a) Nuevo refinamiento de los diseños de la interfaz para mayor impacto y elección de colores según lo que se busca transmitir tomando los atributos de: cercanía, coraje, dinámico, confiable y vibrante.
- b) Aclaraciones respecto a seguridad y supervisión del servicio. Se añadió una sección con opciones de 1) términos y condiciones, 2) política de privacidad y 3) política de devoluciones. Esto se realizó considerando que como resultado de la encuesta a clientes la seguridad en la aplicación y del pago eran fundamentales. Asimismo, se especificó sobre el cumplimiento de la confidencialidad de los datos de nuestros clientes.
- c) Guía de uso del aplicativo. Se añadió una opción en la interfaz a fin de simular cómo se usa el aplicativo, para aquellas usuarias y clientes que requieran apoyo adicional.
- d) Geolocalización. Establecer un algoritmo que permita contactar a clientes con usuarias que estén a menos distancia, a fin de evitar desplazamientos extensos.
- e) Especificar el origen del nombre del aplicativo. Se agregó una breve descripción de cómo surge el nombre final del aplicativo “Pa Lante”, y el mensaje que busca transmitir en los usuarios y beneficiarias.

Como producto mínimo viable (PMV) se ha desarrollado un aplicativo móvil cuyo objetivo es ser un canal de intermediación entre nuestras usuarias que ofrecen servicios de limpieza, manicure, pedicure, y cuidado de adultos mayores, de niños hacia los clientes que requieren de alguno de estos servicios a domicilio o un

establecimiento acordado. Este aplicativo además brinda información transparente de la experiencia y feedback que han tenido nuestras usuarias en dar los servicios mencionados, así como un importante espacio que destaca a nuestras beneficiarias.

Los resultados de las iteraciones se encuentran en el Apéndice G, H e I; y el resultado del diseño del nombre y logo en el Apéndice J.



Capítulo V. Modelo de negocio

5.1. Lienzo del modelo de negocio

Presentamos el modelo del negocio canvas de Pa Lante, una aplicación móvil que permitirá ofrecer diversos servicios (ver Apéndice B). Como primer punto, hemos identificado que personas mayores de 18 años que residen en Lima metropolitana, específicamente de los niveles socioeconómicos A y B requieren de servicios a domicilio, como servicio de limpieza, manicure y pedicure; pues debido a su estilo de vida requieren de una solución que les ahorre, tiempo y costos.

En este sentido, la aplicación Pa lante brinda una solución acompañada de madres solas desempleadas entre los 20 y 45 años, con hijos menores de 18 años que requieren de ingresos; ellas serán capacitadas para que estén aptas en brindar un servicio conforme con los estándares requeridos por el público objetivo. Además, a través de la aplicación se realizará la reserva de manera rápida y fácil, con horarios flexibles para adaptarse a las necesidades de los clientes. De esta manera, nuestra propuesta Pa Lante ofrece personal capacitado, seguridad y servicio de calidad que permite el encaje producto-mercado para cubrir con la necesidad de dicho segmento.

La aplicación móvil cumplirá el rol de intermediario entre los clientes y usuarios del problema social relevante. Además, se utilizarán las redes sociales como Tiktok, YouTube, Instagram y Facebook para llegar a los clientes y promocionar los servicios.

La propuesta Pa Lante tiene como principales actividades claves el diseño, implementación y actualización del aplicativo móvil, donde se gestionarán las reservas y programación de los servicios. Asimismo, el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal serán de vital importancia para ofrecer un

servicio de calidad de acuerdo con los estándares de los clientes. De igual manera, las actividades de marketing y promoción nos permitirán atraer a nuevos clientes y posicionar nuestra marca.

El uso de la aplicación permitirá establecer una relación personalizada con el cliente, brindando programas de fidelización, ofertas, descuentos u otros para incrementar el número de clientes. También, la aplicación permitirá el pago de los servicios por horas, paquetes, suscripción u otros. Cabe resaltar, que Pa Lante debe establecer alianzas estratégicas con distintos stakeholders para cumplir con la propuesta de valor, entre las más importantes inversionistas, trabajadoras, proveedores, reguladores, ONG, entidades financieras entre otros.

Todas estas actividades, programas y alianzas incurrirán en costos preoperativos, los cuales serán cubiertos inicialmente por el aporte de los accionistas y préstamo financiero; y costos de operación como gastos de ventas, administrativos y financieros; siendo las principales fuentes de ingreso, el pago del servicio de limpieza manicure y pedicure.

5.2. Viabilidad financiera del modelo de negocio

En un escenario conservador, se requiere una inversión inicial de S/ 421 mil que comprende principalmente la adquisición de activos fijos, aplicativo móvil y otros gastos preoperativos para poner en marcha el negocio. Esta inversión será financiada por accionistas y mediante un préstamo con una entidad financiera.

El costo de patrimonio (K_e) es de 13.47% y el costo de la deuda (K_d) es de 12.00%, con lo que se obtiene un WACC de 11.13%. Ver detalle de cálculo en el Apéndice K.

En cuanto a la valorización de la empresa se obtiene un VAN de S/ 4.4 millones y una tasa de retorno de 76%. El detalle del análisis de la viabilidad financiera se explica en la sección 6.3.

5.3. Escalabilidad / exponencialidad del modelo de negocio

Respecto a las usuarias del PSR hemos evidenciado que existen más de 400 mil madres solas en situación vulnerable en el país y que el principal porcentaje se encuentra en Lima metropolitana y sus periferias (INEI, 2019). El desarrollo del proyecto inicia con usuarias del distrito de Villa María del Triunfo el cual permite la escalabilidad para incluso los seis primeros años de operación siendo el sexto distrito de Lima metropolitana con mayor porcentaje de madres solas en situación vulnerable (INEI, 2019), por lo que existe la capacidad de ampliar el modelo a otros distritos de la capital como San Juan de Lurigancho que es el distrito más poblado del Perú.

Respecto a la demanda del negocio de limpieza, manicure y pedicure a domicilio, nos enfocamos principalmente en Lima Metropolitana, que tiene un total de 2.5 millones de hogares, de los cuales 250 mil hogares pertenecen al sector socioeconómico A y B (INEI, 2020). Si bien esta demanda potencial entra en competencia con otras ofertas del mercado, la demanda es bastante amplia para ganar share de mercado en base a nuestra propuesta de valor y ventaja competitiva.

5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio

Consideramos que el modelo de negocio presentado es sostenible ya que contribuye en varios factores al grupo social al que está destinado. Pa Lante responde a las diversas necesidades de las madres solas con hijos menores de 18 años, enfocándose en generar cambios en la sociedad vinculadas a las siguientes ODS:

ODS 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.

Pa'lante busca reducir el número de mujeres y niños en situación de pobreza, incorporando a las madres dentro del mercado laboral para que puedan cubrir sus necesidades básicas y se reduzca su situación de vulnerabilidad.

ODS 8: Busca cubrir, promover el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.

Pa'lante busca crear puestos de trabajo flexibles y formales para las madres que requieran de un empleo digno y que puedan equilibrar sus responsabilidades parentales además de cumplir con sus necesidades económicas.

ODS 10: Reducción de las desigualdades

Pa'lante busca reducir las desigualdades de género u otras, proporcionándoles capacitación y nuevas oportunidades laborales, reduciendo así las brechas a causa de la discriminación social y laboral de las madres solas.

ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles

Se busca reducir el impacto ambiental de los residuos plásticos y telas e incentivar a los clientes a que realicen estas prácticas, con el objetivo de reducir las emisiones de CO₂.

Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable

La propuesta de valor del negocio busca satisfacer la necesidad los clientes incentivando a las madres solas a realizar un trabajo que les permita incrementar su calidad de vida.

5.5. Validación de la deseabilidad de la solución

A fin de conocer la respuesta del mercado y reducir la incertidumbre ante los servicios que se ofrecen por medio del aplicativo Pa Lante, se realizó una prueba de deseabilidad con los potenciales clientes y usuarios. Para ello, se realizaron encuestas para validar la deseabilidad de los servicios y la aceptación del prototipo.

5.5.1. *Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución*

Se definieron las siguientes hipótesis:

H1: Existe un segmento de hogares de los sectores socioeconómicos A y B de Lima metropolitana que darían uso a una aplicación móvil para adquirir servicios limpieza del hogar a domicilio.

H2: Existe un segmento de hogares de los sectores socioeconómicos A y B de Lima metropolitana que darían uso a una aplicación móvil para adquirir servicios de manicure y pedicure.

Para la validación de estas hipótesis se desarrollaron fichas de prueba que serán comprobados mediante encuestas. Ver Apéndice C.

5.5.2. *Experimentos empleados para validar la hipótesis*

Para la hipótesis H1 dirigida a los clientes, se realizó una encuesta a personas mayores de 18 años residentes en Lima metropolitana. En dicha encuesta se realizaron preguntas referentes a los servicios en los que están interesados, dispositivos a utilizar para pedir los servicios de limpieza de hogar, manicure, pedicure y otros; así como características más valoradas por los clientes y el impacto de ser un emprendimiento con

valor social. Además, se consultó sobre la frecuencia de los servicios, tipos de servicios dispuestos a solicitar y características importantes para un buen servicio. De las encuestas realizadas a las los potenciales clientes se obtuvieron los siguientes resultados:

En referencia a los encuestados, el 62.5% corresponden a personas del nivel socioeconómico A y B (medido mediante los ingresos de hogar mensual). Asimismo, el 54.2% de los encuestados residen en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, seguido del 19.9% que residen en Jesús María, Lince, Pueblo Libre, y Magdalena. y el 12% que residen el cercado, Lima, Breña y la Victoria.

Las personas encuestadas del NSE A y B respondieron que en promedio solicitan 5.38 servicios de limpieza a domicilio y 1.19 servicios de manicure y pedicure al mes.

Asimismo, respecto a los servicios con mayor demanda se encuentra el servicio de limpieza de hogar con un 79.9%, seguido de limpieza especializada con un 40.2% y los servicios de manicure y pedicure con 33.3%.

5.6. Validación de la factibilidad de la solución

5.6.1. Plan de mercadeo

5.6.1.1. Objetivos

El plan de marketing tiene como objetivo principal posicionar Pa Lante como una aplicación móvil que ofrece servicios de calidad para el hogar, además de fomentar el valor social del emprendimiento al brindar trabajo a madres solas en situación de vulnerabilidad para que puedan incrementar sus ingresos económicos para el sustento de sus familias.

Asimismo, mediante la capacitación a las madres solas, mejora y ampliación de los servicios, Pa Lante busca un posicionamiento en el mercado diferenciándose de sus

competidores ofreciendo calidad, seguridad y confianza, valores considerados por los clientes.

Además, Pa Lante es una propuesta socialmente responsable, ya que promueve la integración de madres solas al mercado laboral, ofreciéndoles trabajo, capacitaciones y apoyo psicológico para que brinden un servicio de calidad y confianza esperado por los clientes.

Tabla 2. *Objetivos estratégicos*

#	OBJETIVO
1	Posicionarnos como la mejor oferta de servicios para el hogar que se enfoca en el desarrollo de la comunidad logrando nivel de satisfacción de los clientes de al menos 80% y con un nivel de recompra de al menos el 50% desde el primer año de operación
2	Superar ventas en 3.3 millones de soles asegurar la empleabilidad de al menos 270 beneficiarias el primer año; y 5.2 millones de soles con al menos 600 beneficiarias durante el sexto año.
3	Que el 100% de las beneficiarias activas hayan mejorado su calificación promedio o logrado la capacitación efectiva para la realización de una nueva actividad al cierre de cada año.
4	Asegurar que al menos el 90% de las beneficiarias tengan acceso y gestión dentro del sistema financiero a partir del segundo año.
5	Incorporar al menos al 50% de las beneficiarias dentro del régimen de contrato ocasional para que cuenten con los beneficios de ley de contar con un contrato directo.
6	Asegurar rotación de beneficiarias menor o igual al 12% desde el primer año asegurando la su permanencia.
7	Ser parte del “top of mind” del mercado meta al segundo año asegurando el crecimiento proyectado de al menos 20%.

5.6.1.2. Segmento del mercado

Según lo detallado en el Business Model Canvas, el mercado objetivo de Pa Lante está determinado por personas mayores de 18 años de los sectores A y B de Lima metropolitana que requieren de servicios de limpieza, manicure y pedicure.

A través de encuestas realizadas al público objetivo, aproximadamente el 80% estaría dispuesto a utilizar servicios a domicilio como limpieza, y el 33.3% servicios de

manicure y pedicura. Además, existe una predisposición por contratar servicio mediante aplicación móvil, canal que no es el más usado entre la oferta actual y también se muestra que es importante o muy importante para la mayoría de encuestados el aporte social de Pa'Lante lo que determina una característica relevante en la toma de decisión.

5.6.1.3. Análisis de competidores

A nivel local, para el servicio de limpieza se han identificado cuatro principales competidores: “*Hadas*”, “*Loop*”, “*Manitos limpiadoras*” y “*Bien tiza*”. Cabe resaltar solo la marca *Loop* ofrece sus servicios a través de una aplicación móvil.

La empresa “*Hadas*” ofrece servicios de limpieza a través de una página web en la que las encargadas de la limpieza son estrictamente mujeres entre 25 y 45 años que vivan en lima metropolitana y que cuenten con al menos 6 meses de experiencia brindando servicios de limpieza. Ofrece servicios de limpieza para hogar y oficinas por horas, tiene servicios complementarios como planchado, lavado y cocina. Su enfoque social está dirigido a la ODS 5, tiene buen posicionamiento brindando seguridad a las usuarias y a los clientes.

“*Loop*” ofrece servicios de limpieza a través de una aplicación móvil, es relativamente joven en el mercado pues nace en pandemia, las encargadas de la limpieza son mujeres migrantes, especialmente venezolanas; tiene horarios extendidos y ofrece servicios de limpieza por tamaño de espacios. Es reconocida por su impacto social y ganadora de premios en Latinoamérica, donde busca su pronta expansión.

“*Manitos limpiadoras*” ofrece servicios de limpieza para el hogar y para oficinas, servicio de desinfección y servicio de lavado especializado de pisos, alfombras muebles, ventanas, entre otros. Los servicios se realizan a través de whatsapp y se puede usar la página web para explorar las opciones e ingresar los datos para la cotización. Exigen

ciertos requisitos a las mujeres que vayan a realizar el servicio, como experiencia, certificado de antecedentes policiales, entre otros.

“*Bien Tiza*” cuenta con 15 años de experiencia en el rubro de limpieza dirigido a hogares de Lima y también ofrece servicios de lavado de colchones y muebles con equipos especializados, así como limpieza especializada de pisos y otros. También se centra en su oferta a través de su página web y la separación del servicio a través de WhatsApp como canal de ventas.

En el sector belleza, tenemos “*Rosy Nails Perú*”, “*Hand Beauty*”, “*Glammy App*”. De las tres empresas señaladas solo *Glammy App* ofrece sus servicios por aplicación móvil. (Ver Figura 14)

La empresa “*Rosy nails Perú*” ofrecer diversos servicios de belleza a domicilio, tiene horarios extendidos y la comunicación con sus clientes es principalmente por WhatsApp. También posee página web y tiene presencia en redes sociales para atender a sus clientes.

“*Hand Beauty*” es una empresa especializada en servicios de bienestar, belleza e imagen personal a domicilio, ofrece servicios de manicure, pedicure y cuidado del cabello. El canal de ventas empleado es a través de Whatsapp donde también ofrecen promociones.

“*Glammy App*” ofrece servicio de manicure, pedicure clásico y especializado, así como servicios de depilación y otros a domicilio. El canal de ventas es a través de su página web y de whatsapp.

Figura 14. Cuadro comparativo de competencias - limpieza del hogar

Atributo / Competidor	Hadas	Loop	Manitas limpiadoras	Bien tiza	Hogaru (Colombia)
Descripción	Empresa de limpieza con plataforma digital para conectar proveedoras de servicios de limpieza con personas que requieren servicios para el hogar u oficina.	Empresa que brinda servicio de limpieza por medio de una APP y el servicio es realizado por migrantes.	Empresa familiar que brinda servicio de limpieza dirigida a hogares y dirigida a empresas, y dispone de personal con amplia experiencia y de confianza.	Empresa de limpieza con 15 años de experiencia que presta servicios de limpieza a sectores como el residencial, empresarial e industrial.	Empresa líder colombiana con plataforma digital que brinda servicios de limpieza para hogares y oficinas.
Producto / Servicio	Brindan servicio de limpieza para el hogar u oficina. Servicios adicionales de cocina, lavado y plan.	Brinda limpieza de casas y oficinas (eventuales y permanentes).	Limpieza de pisos, alfombras, oficinas, departamentos. Limpieza básica y profunda. Limpieza para eventos. Limpieza para mudanza.	Limpieza de departamentos, pisos, muebles y colchones.	Brinda limpieza de casas y oficinas. También ofrece cuidado de niños, planchado, lavado de ropa, limpieza profunda, cocina básica y desinfección de superficies.
Fortalezas	Aliado con RIMAC para garantizar seguridad SCTR para las haditas. Flexibilidad de horarios. Alianzas estratégicas con bancos para facilitar pagos, promociones. Alianzas con empresas para servicios y productos complementarios. Área de gestión del Talento. Buena cobertura de distritos. Visión social y sostenible. Acuerdo de protocolos y políticas. Beneficios por suscripción (descuento 10%).	Horario extendido desde las 7am las 305 días. Seguro contra accidentes para las socias. Flexibilidad de horarios. Proceso de selección de personal y capacitación. Descuentos. Visión con impacto social. Marca presentada en concursos en Latinoamérica. Acompañamiento psicológico y capacitación en limpieza. Presencia en Twitter, facebook, Instagram y youtube.	Experiencia en el mercado. Flexibilidad de horarios. Promociones y descuento. Control de calidad durante el servicio y después. Variedad de servicio.	Experiencia en el mercado. Flexibilidad de horarios. Promoción y descuentos.	Proceso de selección de personal y capacitación. Cuenta con programa de beneficios para las socias. Marca ganadora de premios por Capacitación en limpieza y cuidado de niños.
Debilidades	Portafolio de servicios limitado. Falta de canales de marketing. Atención desde las 8am a 6pm. Sábado de 9 a 12pm. No brindan atención domingos.	No brinda servicios adicionales. No hay información de cobertura de distritos.	Cobertura únicamente en Lima Metropolitana y Callao. No tiene impacto social ni medioambiental. Falta de canales de marketing.	Falta de canales de marketing. Cobertura limitada (Surco, San Borja, Miraflores, La Molina y San Isidro). No tiene impacto social ni medioambiental.	No hay información de presencia en redes.
Marketing	Venta únicamente por página web. Posicionamiento de marca.	Venta por aplicación móvil. Posicionamiento de marca con impacto social.	Venta únicamente por página web. Variedad de servicios (pueden personalizarse), empresa familiar que brinda confianza a los clientes.	Venta únicamente por página web y whatsapp. Posicionamiento de marca.	Venta por página web y App. Marca reconocida. Empresa líder en Colombia.
Ventaja competitiva	Empresa con impacto social.			Variedad de servicios (pueden personalizarse).	

Figura 15. Cuadro comparativo de competencia - Manicure & Pedicure

Atributo / Competidor	Rosy Nails Perú	Hand Beauty	Glammy App
Descripción	Empresa especializada en belleza de cuidado clásico con servicios a domicilio.	Empresa especializada a las actividades de bienestar, belleza y la imagen personal, utilizando las mejores marcas en productos estéticos. Servicios dirigido a personas entre damas y caballeros que deseen mejorar su imagen personal, respectivamente en lo bienestar y salud.	Empresa especializada en servicios de belleza a domicilio, especialistas en uñas, diseños y depilación. Empresa de mujeres.
Producto / Servicio	Manicure (uñas acrílica, gel) Pedicure Extensión de pestañas	Manicure (gel frío, diseños) Pedicure (diseño, acrígel, retoques) Cuidado de cabello (ondas, cepillado, trenzas)	Manicure y pedicure clásico Manicure y pedicure gel color Sistemas acrílicos Depilación Manicure y pedicure a caballeros y niños
Fortalezas	Disponibilidad 24 horas. Amplia variedad de servicios.	Amplia variedad de servicios. Precios bajos. Promociones.	Amplia variedad de servicios. Línea especializada para hombres y niños. Aplicativo móvil para contacto. Empresa de mujeres.
Debilidades	Falta de canales de comunicación (únicamente por whatsapp). No presenta impacto social ni medioambiental.	Falta de canales de comunicación (únicamente por whatsapp). No presenta impacto social ni medioambiental.	No presenta impacto medioambiental.
Marketing	Página web, facebook e instagram.	Página web.	Página web, instagram y aplicativo móvil.
Ventaja competitiva	No se ha identificado alguna ventaja competitiva.	No se ha identificado alguna ventaja competitiva.	Empresa que resalta su participación de mujeres en los servicios y ofrece servicios específicos para hombres/niños.

5.6.1.4. Precios

Se ha realizado un análisis de los precios de los competidores de servicios de limpieza como Hadas, Manitas Limpiadoras y Bien tiza; considerando la información

publicada en sus páginas web, aplicativos, y correos, se ha realizado una lista de precios. Por lo general estas empresas definen sus precios de acuerdo con el número de horas trabajadas por el servicio. Estas empresas ofrecen servicios de cuatro horas hasta siete horas de servicio. También se encontró empresas como Loop que ofrecen los servicios por cantidad y tamaño de espacios (ver Tabla 3).

Tabla 3. Cuadro comparativo de precios de servicio de limpieza

Servicio por horas	Hadas	Loop	Manitos Limpiadoras	Bien tiza
Limpieza 4 horas (aprox. hasta 65m ²)			S/95	
Limpieza 5 horas (aprox. desde 66m ² a 99m ²)	S/89	S/90		S/. 150
Limpieza 6 horas (aprox. desde 100m ² a 120m ²)	S/99	S/120	S/105	
Limpieza 7 horas (aprox. desde 120m ² a 140m ²)	S/114	S/150	-	

Asimismo, para el análisis de precios de los servicios de belleza también se ha considerado la información de los competidores como Rosy Nails Perú, Hand Beauty, y Glammy App. Estos servicios pueden variar de acuerdo con el tipo de servicio, obteniendo un diferencial en el precio por servicios básicos e incrementándose por la utilización de productos más elaborados para la realización del servicio. Para el análisis de precios de manicure y pedicure se ha considerado los servicios básicos de pedicure y manicure (ver Tabla 4)

Tabla 4. Cuadro comparativo de precios de manicure y pedicure

Servicio	Rosy Nails Perú	Hand Beauty	Glammy App
Manicure	35	35	35
Pedicure	45	45	45

5.6.1.5. Marketing mix

Producto / Servicio: Pa Lante es una propuesta de un aplicativo que brinda a las personas mayores de 18 años servicios para el hogar como limpieza, manicure y pedicure. A través de él se ofrecerá un servicio de calidad, confiable y seguro. Además, el aplicativo tendrá información relevante de la usuaria como experiencia, disponibilidad, horarios entre otros datos considerados importantes para la seguridad y confianza del cliente. Las usuarias que brindaran el servicio estarán capacitadas y contarán con vestimenta y utensilios adecuados para realizar el servicio.

Precio: los precios para los servicios ofrecidos por Pa Lante han sido determinados de acuerdo con varios factores como precios de la competencia, información obtenida de las encuestas realizadas a los potenciales clientes y estructura de costos de la empresa. Según las encuestas realizadas a los potenciales clientes, cerca del 80% estaría dispuesto a pagar S/. 99.8 soles por servicio de limpieza. Para los servicios de belleza como manicure y pedicure estarían dispuestos a pagar S/37.31 soles por manicure y pedicure respectivamente (ver Tabla 5).

Tabla 5. *Relación de precios Pa Lante*

Tipo de servicio	Precios
Limpieza x 4 horas	S/ 60.00
Limpieza x 6 horas	S/ 80.00
Limpieza x 8 horas	S/ 100
Manicure	S/ 37
Pedicure	S/ 37

Plaza: la atención será en Lima metropolitana y se podrá acceder a los servicios a través del aplicativo Pa Lante. Este se descargará de “Google play store” o “App Store” según el sistema del dispositivo móvil. Cabe resaltar que, en los resultados de las encuestas los clientes potenciales consideran que el celular es un dispositivo electrónico que usarían siempre para solicitar servicios a domicilio. También se tendrá acceso a una

página web u otras redes sociales, pero en ellas se transmitirá información relevante o se absolverán consultas a los clientes.

Promoción: para establecer un buen posicionamiento de la marca Pa Lante, se realizarán campañas de publicitarias, creación de contenido, página web, redes sociales como Facebook, Instagram, y Tik Tok, entre otros; considerando un gasto aproximado en S/. 425, 000 soles para los 6 años, teniendo como principal objetivo incrementar los clientes.

Tabla 6. *Presupuesto de Marketing expresado en miles de soles*

App Pa Lante	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costo en PlayStore	0.095						
Costo en AppStore	0.375						
Página web	6	6	6	6	6	6	6
Creación de contenido	15	15	15	15	15	15	15
Campañas publicitarias	30	25	25	25	25	25	25
Google Ads	4	4	4	4	4	4	4
Redes Sociales	10	10	10	10	10	10	10
	65	60	60	60	60	60	60

5.6.2. *Plan de operaciones*

A continuación, se describe cómo se llevará a cabo la operatividad de la aplicación Pa Lante. Hemos considerado las siguientes etapas como claves y se describen a continuación.

Desarrollo e implementación del aplicativo, y oficinas administrativas. Esta etapa considera el diseño, prueba y lanzamiento del aplicativo, que es el producto clave para el funcionamiento del negocio. Por otra parte, se contará con una oficina administrativa

ubicada en San Isidro, donde únicamente se llevarán a cabo las reuniones claves entre socios y personal clave.

Selección de personal clave (Psicólogo, RRHH, MKT y TI). Etapa de selección de personal clave que acompañará en el negocio. Se empezará con un equipo de psicólogos (aumentará conforme aumente el número de madres), uno de recursos humanos (a cargo de ver los aspectos laborales del personal en planilla), uno de MKT (publicidad para llegar a los clientes) y TI (principalmente mantenimiento del aplicativo).

Plan de selección, reclutamiento y capacitación. Etapa clave que consiste en el desarrollo del plan de selección de las madres que acompañarán en el negocio, así como el plan de capacitación en los distintos servicios, uso del aplicativo y principalmente el acompañamiento psicológico que tendrán. Estará a cargo de todos los equipos definidos en el punto anterior.

Selección de proveedores y socios claves. Etapa de búsqueda de proveedores que se sumen al propósito social del negocio, a fin de estar alineados con los objetivos y desarrollar alianzas estratégicas para reducir costos. Esto también considera la etapa de búsqueda de socios claves (ministerios, ONGs, entre otros) que busquen apoyar al modelo del negocio, ya sea brindando servicios de capacitación gratuito a las madres u otro tipo de apoyo, sea intangible o tangible.

Búsqueda de clientes y campaña de publicidad. Desarrollo intensivo de publicidad, dando más importancia al objetivo social que tiene el negocio, a fin de alcanzar el share of market propuesto.

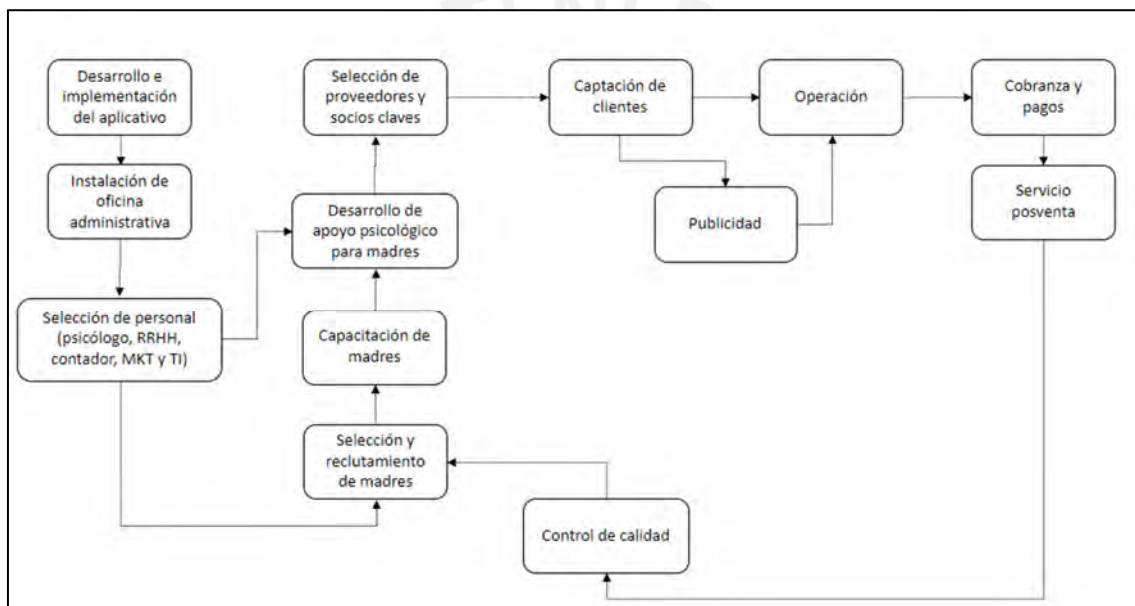
Servicio post-venta y control de calidad. Etapa de identificación de puntos de mejora, así como ajustes a la malla de capacitaciones que puedan tener cada madre, a fin de mejorar en el tiempo y lograr un servicio de calidad acorde a las necesidades del cliente.

Adicionalmente consiste en el monitoreo de los servicios que se dan, con el objetivo de tener una supervisión constante de las mismas.

Los costos de cada una de estas etapas se han incluido en el modelo financiero que se muestra en el capítulo 6.2.

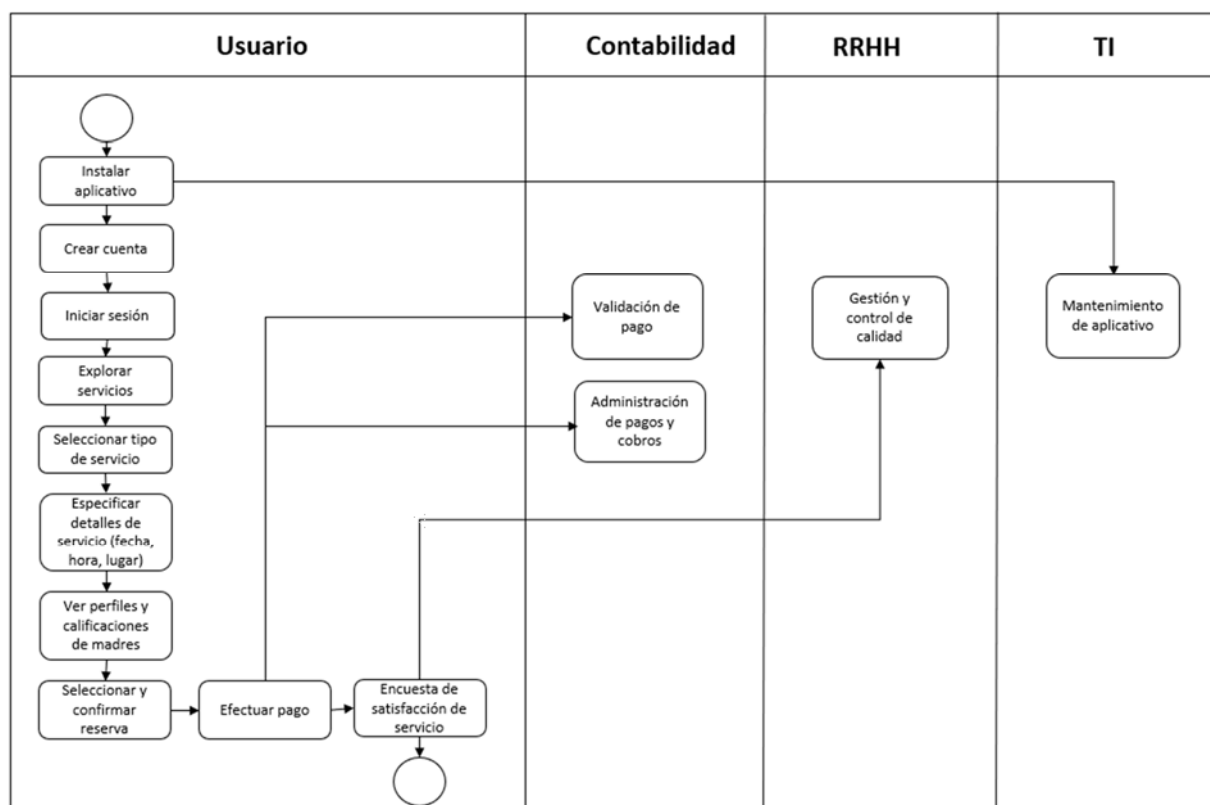
El plan de cómo se llevará a cabo estas operaciones se resume en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 16.16 *Flujograma del diseño del plan de operaciones*



Adicionalmente, se incluye el flujograma del proceso de operaciones de Pa Lante, donde se grafica el flujograma del funcionamiento de las operaciones claves de la empresa. (Ver Figura 17.17 *Flujograma del proceso Pa Lante*).

Figura 17.17 *Flujograma del proceso Pa Lante*



Para la ejecución de los servicios, inicialmente a cada madre se le otorgará un equipo móvil con el aplicativo Pa Lante, incluyendo el plan mensual post pago. El uniforme e identificación (fotocheck) de la empresa, así como otros elementos básicos de cuidado personal (mascarilla, guantes).

Parte del proceso de capacitación incluirá el uso del aplicativo y la asesoría para poder optar por todas las funcionalidades de este (bancarización, capacitación en cómo realizar el cobro por los servicios, por ejemplo), además del plano obligatorio de capacitación en limpieza, manicure y pedicure, el cual tendrá una duración de 10-15 días. Adicionalmente se le otorgará un plan de acompañamiento psicológico, durante toda la permanencia de la madre sola en Pa Lante.

En el caso de limpieza, el precio no incluye los productos que serán usados durante el servicio efectuado. Y el precio dependerá de las horas contratadas al momento de

agendar el servicio, que oscila de 4 a 8 horas. En la plataforma se darán especificaciones del tamaño aproximado (100m²) del espacio que se debe limpiar en el tiempo contratado y se realizará en base a las condiciones de uso de servicio que incluye observaciones como la cantidad de ambientes, estado del inmueble y otros. En el caso de manicure y pedicure, el precio incluye también los productos que se usarán y que le permitan brindar el servicio.

Los productos, para los servicios de manicure y pedicure, estarán disponibles en las oficinas administrativas, que contará con un almacén. Estos serán despachados semanalmente a las madres solas para su uso. Durante la capacitación se indicará a cada madre la cantidad a usar de cada producto para optimizar el uso de cada uno de estos por cada servicio. Habrá un monitoreo del uso de los productos que sea acorde a la cantidad de servicios que se prestan.

Por último, en cuanto a la propuesta de reciclaje. Durante la ejecución del servicio y en la página web (informativo), y en el aplicativo, contará con una sección donde se encuentra la explicación de este servicio que será opcional, y que tiene como propósito el reciclaje de telas, botellas y otros materiales específicos (no se considerarán electrónicos o materiales pesados, como muebles, por ejemplo). Las madres estarán a cargo de supervisar qué productos son aceptados para este proceso y hacer un breve listado del número de productos durante su asistencia a los hogares. Posterior a ello y previa coordinación, se gestionará el recojo de estos productos y como compensación al cliente se otorgará un vale de descuento para el próximo servicio.

5.6.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Para verificar si la solución propuesta es viable desde el punto de vista del plan de marketing, se utilizaron los indicadores LTV (Valor del Tiempo de Vida del Cliente) y

CAC (Costo de Adquisición de Clientes). Estos indicadores se emplean para evaluar la eficacia de las inversiones destinadas a atraer clientes y garantizar su retención en Pa Lante. El LTV representa la duración estimada de la relación con un cliente, indicando cuánto consume cada cliente por año y el beneficio neto que generará para la empresa después de descontar los gastos. Por otro lado, el CAC indica el costo asociado a la adquisición de nuevos clientes. Como resultado del ejercicio realizado se muestra una relación de 3 a 1, lo que indica que el plan de marketing resulta rentable, pues nos brinda una eficiencia cerca del 50%. Ver resultados en la Tabla 7. Cálculo de eficiencia del plan de marketing

Tabla 7. *Cálculo de eficiencia del plan de marketing*

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	3	38	130
Desviación estándar	1	3	26
Primera simulación	4.72	37.32	120.89
Promedio	3.381		
Desviación estándar	0.983		
Mínimo	0.253		
Máximo	6.204		
Alta eficiencia: > 3.40	48.36%		

Tabla 8. *Cálculo de CAC y VTVC*

Concepto	6 años
Publicidad	425,470
Clientes nuevos	11,795
CAC	36.07
Concepto	6 años
Margen de contribución del cliente	4,334
Tasa retención	12.00%
VTVC	3814
Relación VTVC/CAC	105.73

5.7. Validación de la viabilidad de la solución

5.7.1. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión se detalla a continuación, que se conforma principalmente por aquellos desembolsos de creación del aplicativo, adquisición de activos fijos como equipos móviles, alquiler de oficina (pagos anticipados), capacitación a las trabajadoras iniciales, desarrollo del aplicativo, pago de seguros y otros desembolsos para el inicio de la operatividad del negocio.

Tabla 9. *Presupuesto de inversión*

Presupuesto de inversión	
Activos fijos	S/ 141.060
Gastos preoperativos	S/ 138.600
Otros desembolsos (MKT, seguros, otros)	S/ 142.318
Total	S/ 421.978
Estructura de financiamiento	
Deuda	46,76%
Capital propio	53,24%
Total	100,00%

5.7.2. Análisis financiero

Para el análisis financiero, hemos considerado tres escenarios: pesimista, conservador y optimista, todo en función al share of market y crecimiento anual del mismo, que impacta directamente en nuestra rentabilidad. En adelante usaremos información del escenario conservador. Ver mayor detalle del escenario pesimista y optimista en el Apéndice M.

Como paso inicial se procedió a estimar la demanda del mercado y la capacidad de servicios que atenderemos en el primer año. Ver mayor detalle del cálculo en la Tabla 10. Determinación de demanda y oferta.

Tabla 10. Determinación de demanda y oferta

DETERMINACIÓN DE DEMANDA				Observaciones
Tipo de servicio	Limpieza	Manicure	Pedicure	
N° hogares - Lima Metropolitana	2.500.000	2.500.000	2.500.000	Información obtenida de INEI
N° hogares - NSE A y B	250.000	250.000	250.000	Información obtenida de INEI
Tamaño de mercado- N° de solicitudes de servicios por año	15.000.000	3.000.000	3.000.000	De acuerdo con las encuestas, en el NSE A y B, cada hogar solicita al menos 5 servicios de limpieza por mes (en promedio) y 1 servicio de belleza (manicure/pedicure) por mes.
Share of Market	0,21%	0,38%	0,38%	Como objetivo de ventas se definió empezar con un Share of Market de 0.21% y 0.38% para lo que es limpieza y manicure/pedicure respectivamente.
Demanda estimada - n° de servicios por año	31.500	11.400	11.400	
DETERMINACIÓN DE OFERTA				Observaciones
Tipo de servicio	Limpieza	Manicure	Pedicure	
Número de beneficiarias / madres	200	35	35	Servicios que serán ofrecidos mediante el aplicativo Se contará con una oferta laboral inicial de 270 beneficiarias, quienes serán capacitadas para realizar los 3 servicios mencionados.
Número de servicios atendidos por año	31.200	10.920	10.920	Cada beneficiaria tendrá la capacidad de ofrecer los servicios los días hábiles del año, que son de 312. Sin

embargo, estamos optando un escenario conservador, donde cada beneficiaria cubre al menos el 50% del tiempo del día brindando el servicio de limpieza y un día completo brindando un servicio de manicure y pedicure.

Capacidad de ventas por año	31.200	10.920	10.920
-----------------------------	--------	--------	--------

En manicure y pedicure, se aproximaron las cantidades vendidas a la demanda potencial del mercado

Posterior a ello, se realizó el estimado del margen bruto a partir de las ventas para el primer año de lanzamiento del negocio, considerando los precios que estarían dispuesto a pagar los clientes en base a las encuestas realizadas, así como la demanda que estaríamos en la capacidad de atender. Ver resultados en la Tabla 11. Determinación de margen bruto.

Tabla 11. Determinación de margen bruto

DETERMINACIÓN DE MARGEN BRUTO				Observaciones
Tipo de servicio	Limpieza	Manicure	Pedicure	Servicios que serán ofrecidos mediante el aplicativo Precio según encuesta. Ventas máxima alcanzadas en el año. Se consideró un margen de bruto de ganancia para la empresa de 25%. De acuerdo con las interacciones realizadas, se identificó una recepción positiva de este margen para las madres solas.
Precio (sin IGV)	S/ 83,90	S/ 31,36	S/ 35,59	
Total ventas por año (sin IGV)	S/ 2.617.627	S/ 342.407	S/ 388.678	
Margen bruto (sin IGV)	S/ 654.407	S/ 85.602	S/ 97.169	

Asimismo, el plan de crecimiento se muestra en la Tabla 12. Porcentaje de crecimiento de ventas.

Tabla 12. *Porcentaje de crecimiento de ventas*

TIPO DE SERVICIO / AÑO	CRECIMIENTO DE VENTAS					Observaciones
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Limpieza	20.00%	10.00%	10.00%	7.00%	7.00%	Proyecciones realizadas a fin de duplicar el share of market por cada tipo de servicio ofrecido. Objetivo definido con 5 años de crecimiento (año base + 5 años) en limpieza es de 0.35% y en manicure/pedicure es de 0.46%.
Manicure	5.00%	5.00%	5.00%	2.50%	2.50%	
Pedicure	5.00%	5.00%	5.00%	2.50%	2.50%	
Total	30.00%	20.00%	20.00%	12.00%	12.00%	

Con estas tasas de crecimiento, se obtienen los siguientes flujos de ventas para el horizonte de tiempo proyecto de 6 años. Ver tabla Tabla 13. Proyección de ventas.

Tabla 13. *Proyección de ventas*

TIPO DE SERVICIO / AÑO	PROYECCIÓN DE VENTAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Limpieza	2,617,627	3,141,153	3,455,268	3,800,795	4,066,850	4,351,530
Manicure	342,407	359,527	377,503	396,379	406,288	416,445
Pedicure	388,678	408,112	428,517	449,943	461,192	472,722
Total	3,348,712	3,908,792	4,261,289	4,647,117	4,934,330	5,240,697

Finalmente, se elaboró el estado de situación financiera y el estado de resultados (ver Tabla 14. *Estado de situación financiera* y Tabla 15. *Estado de resultados*), así como el estado de flujo de efectivo (ver Tabla 16. *Estado de flujo de efectivo*). El detalle de la composición de los gastos administrativos y de ventas se muestra en el Apéndice L.

Tabla 14. *Estado de situación financiera*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Activos						
Activos corrientes						
Efectivo y equivalente efectivo	S/ 210,013	S/ 536,999	S/ 804,404	S/ 1,069,272	S/ 1,370,271	S/ 1,666,167
Otras cuentas por cobrar	S/ 297,567	S/ 103,862	S/ 56,283	S/ 61,539	S/ 65,324	S/ 69,563

Pago de uniforme	S/ 0	(S/ 49)	(S/ 15)	(S/ 13)	(S/ 15)	(S/ 11)	(S/ 12)
Pago de seguro	(S/ 17)	(S/ 17)	(S/ 22)	(S/ 26)	(S/ 32)	(S/ 35)	(S/ 40)
Total Actividades de Operación	(S/ 142)	S/ 242	S/ 369	S/ 373	S/ 374	S/ 407	S/ 407
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN							
Compra de activos fijos	(S/ 141)	(S/ 5)	(S/ 5)	(S/ 5)	(S/ 5)	(S/ 5)	(S/ 5)
Gastos preoperativos	(S/ 139)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Total Actividades de Inversión	(S/ 280)	(S/ 5)	(S/ 5)	(S/ 5)	(S/ 5)	(S/ 5)	(S/ 5)
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO							
Aporte de capital de socios	S/ 200						
Préstamo de entidades financieras	S/ 232						
Intereses pagados		(S/ 37)	(S/ 37)	(S/ 37)	(S/ 37)	(S/ 37)	(S/ 37)
Pago de dividendos		S/ 0	S/ 0	(S/ 63)	(S/ 67)	(S/ 64)	(S/ 69)
Total Actividades de Financiamiento	S/ 432	(S/ 37)	(S/ 37)	(S/ 100)	(S/ 104)	(S/ 101)	(S/ 106)
Efectivo al inicio del año	0	S/ 10	S/ 210	S/ 537	S/ 804	S/ 1,069	S/ 1,370
SALDO FINAL DE CAJA	S/ 10	S/ 210	S/ 537	S/ 804	S/ 1,069	S/ 1,370	S/ 1,666

Para la valorización del negocio en el escenario conservador, se usó el modelo flujo de caja descontado. Como primer paso, se hizo el cálculo del flujo de caja libre proyectado a seis años, que consideramos es un horizonte de tiempo suficiente para abarcar el ciclo económico y estratégico que se defina en el negocio. En la Tabla 17 se muestran los resultados de la proyección realizada:

Tabla 17. Flujo de caja libre

DETERMINACIÓN DEL VAN							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
EBIT (1-t)		S/ 132,508	S/ 177,098	S/ 176,874	S/ 153,352	S/ 158,913	S/ 141,567
(+) D&A		S/ 14,616	S/ 10,084	S/ 10,424	S/ 10,764	S/ 11,104	S/ 11,444
(-) Net Working Capital		(S/ 196,838)	S/ 281,195	S/ 253,923	S/ 265,693	S/ 283,918	S/ 293,648
(-) Capex	(S/ 421,978)	(S/ 5,100)	(S/ 5,100)	(S/ 5,100)	(S/ 5,100)	(S/ 5,100)	(S/ 5,100)
FCL	(S/ 421,978)	(S/ 54,814)	S/ 463,277	S/ 436,121	S/ 424,709	S/ 448,835	S/ 441,559

Posteriormente se determinó la tasa de descuento a usar en el modelo de negocio, para ello se realizó el cálculo del WACC, dando como resultado 11.13%. Ver detalle del cálculo en Apéndice K.

Tabla 18. Determinación del WACC

Determinación de variable	Observación
Peso de la deuda (Wd)	46.76% Cálculo propio.

FCL	(S/ 421.978)	(S/ 54.814)	S/ 463.277	S/ 436.121	S/ 424.709	S/ 448.835	S/ 441.559	S/ 7.208.557
-----	--------------	-------------	------------	------------	------------	------------	------------	--------------

WACC	11,13%
Tasa de crecimiento a perpetuidad	5,00%
VAN	4.444.221
TIR	75,99%
Periodo de retorno	2,03

5.7.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Para validar la viabilidad de la solución propuesta, se usó la simulación de Montecarlo de los flujos de caja descontados considerando el valor terminal, en un periodo de 6 años (año base 1 + 5 años de crecimiento). Como resultado se obtuvo que la probabilidad de obtener un VAN menor a tres millones de soles es de 8.40%.

Los escenarios propuestos para la simulación se detallan a continuación, optando por tres escenarios. En los tres casos el VAN resulta ser positivo, por lo que el negocio resulta rentable. Ver Tabla 20. Variación de escenarios.

Tabla 20. Variación de escenarios

	Pesimista	Conservador	Optimista
VAN promedio simulado	1.135.176	4.123.920	7.594.736
VAN desviación estándar simulada	75.045	295.746	518.774
VAN mínimo	927.935	3.454.910	5.983.380
VAN máximo	1.344.034	5.044.860	9.094.047
Riesgo de pérdida: VAN < 3.8 M	100.00%	12,80%	0.00%

Los resultados obtenidos se detallan en la Tabla 21. Simulación de Montecarlo de simulación del VAN.

Tabla 21. Simulación de Montecarlo de simulación del VAN

Años	0	1	2	3	4	5	6	VT
Flujo de caja neto	- 421,978 -	54,814	463,277	436,121	424,709	448,835	441,559	7,208,557
Promedio ponderado de capital	11.15%							
Valor Actual Neto (VAN)	4,444,221							
Tasa Interna de Retorno (TIR)	75.99%							
Período de retorno (en años)	2.031							
Para obtener la desviación estándar deben probarse varios escenarios		VAN-Prom	VAN-DE					
		4,124,481.78	278,919.35					
Primera simulación		4,146,268.18						
VAN promedio simulado		4,149,575.35						
VAN desviación estándar simulada		265772.058						
VAN mínimo		3,387,987.30						
VAN máximo		4,887,800.82						
Riesgo de pérdida: VAN < 3.8 M		8.40%						



Capítulo VI. Solución sostenible

6.1. Relevancia social de la solución

En la Tabla 22. Flourishing Business Canvas - Pa Lante, se detalla el Flourishing Business Canvas (FBC) de Pa Lante, que se observan las tres dimensiones del negocio: ambiental, social y económica.

a. Dimensión económica. Los beneficios serán originados a partir de la solicitud de servicio a través del aplicativo por parte de los clientes y que serán atendidos por las madres solas, ya mediante limpieza del hogar o servicios de manicure y pedicure; sumado a los beneficios ambientales y sociales (reciclaje, acompañamiento y desarrollo de madres solas). Complementariamente están los ingresos por donaciones con alianzas estratégicas, acceso a descuentos y publicidad. En cuanto a los costos, principalmente los administrativos y de venta para llevar a cabo la operatividad del negocio.

b. Dimensión ambiental. Se busca trabajar con proveedores con prácticas eco-amigables, se otorgará charlas gratuitas de capacitación a proveedores sobre prácticas sostenibles de manera que puedan ser parte de nuestra cadena de suministros. Además, mediante los servicios de reciclaje que servirán como vales de reembolso a los pagos efectuados se busca reducir las emisiones de carbono a la atmósfera. Se busca evitar la acumulación de plásticos y telas en vertederos, y se brindará información sobre el impacto que tienen en el medio ambiente en caso de no pasar por un proceso adecuado de reciclaje.

c. Dimensión social. El modelo de negocio busca apoyar a las madres solas y desempleadas en condición de vulnerabilidad. Es el propósito principal del modelo de negocio de Pa Lante. Se busca dar empleo, capacitación y acompañamiento psicológico a este sector, todo con el objetivo de mejorar la calidad de vida y que puedan salir empoderarse y salir adelante en un futuro como familia y de manera independiente.

Mediante el modelo de negocio desarrollado, los ODS que impactamos directa e indirectamente se detallan a continuación.

ODS 1 - Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo. Pa Lante busca captar a las madres solas desempleadas en condición de pobreza, por ello iniciaremos en Villa María del Triunfo, uno de los distritos más pobres del país; donde brindaremos una oportunidad de trabajo y que puedan desarrollarse económicamente y asegurar educación para sus hijos. De esta manera, como hogar, desarrollarán una fuente de recursos económicos sostenible en el tiempo que les permitirá salir de la pobreza.

ODS 8 - Cubrir, promover el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Pa Lante desarrolla las capacidades técnicas de las madres solas, con el objetivo de brindarles conocimientos para que puedan optar por un empleo decente y sostenible, ya sea trabajando con nosotros o en un futuro independizándose. Asimismo, el margen que reciben las madres que son parte de Pa Lante está acorde al mercado actual de servicios de limpieza y belleza.

ODS 10 - Reducción de las desigualdades. Pa Lante busca contactar con las madres solas de los sectores pobres del país, empezando por Villa María del Triunfo. De acuerdo con las entrevistas realizadas, en su mayoría todas han sido discriminadas cuando han optado por una oportunidad laboral por el hecho de tener hijos menores a 18 años y por la disponibilidad de tiempo. Pa Lante busca romper con estas barreras y darles una fuente de ingresos sostenible en el tiempo.

ODS 11 – Ciudades y comunidades sostenibles. Mediante los servicios de reciclaje se incentiva reducir el impacto ambiental de estos residuos; por ello incentivaremos esta práctica en nuestros clientes mediante descuentos y reembolsos de acuerdo con la cantidad que se dispone a reciclar.

Tabla 22. Flourishing Business Canvas - Pa Lante

Medio ambiente	Según USAID (2023), el Perú genera más de 20,000 toneladas de desechos, siendo 0.58 kilogramos de residuos per cápita, cuya gestión es inadecuada y está generando impactos en el medio ambiente y la salud de sus habitantes					
	Sociedad	Propuesta dirigida a los NSE A y B de Lima Metropolitana que desean servicios a domicilio ofrecidos por una empresa con impacto social y medioambiental positivo, brindando un soporte económico estable a madres solas con hijos mayores a 18 años en condición de pobreza, capacitadas adecuadamente para brindar servicios de limpieza, manicure y pedicure.				
	Posterior a la pandemia, la actividad económica del Perú ha vuelto a la normalidad con proyecciones optimistas. En este contexto, la oferta de servicios a domicilio se encuentra al alza debido a las nuevas tendencias sociales de los peruanos.					
Existencias biofísicas	Procesos		Valor	Personas		Actores del ecosistema
Productos químicos usados en el proceso de limpieza y manicure/pedicure.	Recursos	Alianzas	Co-creación del valor	Relaciones	Actores clave	a. Gobierno Central b. Ministerio de la mujer de Poblacion c. ONG's d. Naciones unidas e. Municipalidad de VMT f. Proveedores locales
	a. Equipos telefónicos b. Personal c. Infraestructura (oficinas e trabajo compartido) d. Insumos y materiales e. Recursos humanos f. Servicios básicos	Alianzas estratégicas con: a. ONGs b. Entidades financieras c. Inversionistas institucionales e. Ministerio de la mujer.		a. Servicios de limpieza, manicure y pedicure a domicilio. b. Madres capacitadas para brindar los servicios indicados. c. Comunidad de madres que compartan conocimiento y experiencias. d. Contribución al cuidado del medio ambiente mediante reciclaje	a. Relación de confianza entre madres y clientes b. Alianzas con ministerio de la mujer y otras entidades interesadas c. Acompañamiento psicológico e. Alianzas con empresas ecoamigables (proveedores).	
Servicios ecológicos	Actividades	Gobernanza	Destrucción del valor	Canales		Necesidades
Servicio de reciclaje de plástico y telas, y programas de capacitación gratuito a clientes y proveedores.	a. Desarrollo de aplicativo b. Reclutamiento y selección c. Capacitación d. Marketing y publicidad e. Gestión de portafolios	a. Socios fundadores b. Personal clave		a. Alejar a las madres de sus hijos. b. Colocar en posibles situaciones de riesgo a las madres. c. Costos sociales por emisión de CO2		a. Aplicativo móvil b. Whatsapp c. Página web (informativo) c. Teléfono d. Redes sociales
Costos		Metas		Beneficios		
a. Inversión inicial b. Costos administrativos c. Costos de ventas d. Gastos de publicidad e. Costo de la huella de carbono.		a. Crear oportunidades de empleo para las madres solas b. Buscar cubrir, promover el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. c. Reducción de desigualdades. d. Promover prácticas ecoamigables		a. Ingresos por servicios brindados b. Ingresos por agregar publicidad en nuestros canales de comunicación a los grupos de interés. c. Donaciones de ONGs, gobiernos y otros grupos de interés d. Total de madres solas desempleadas unidas a esta red de trabajo y un aproximado de los ingresos que son llevados a sus familias. e. Impacto social positivo		

En cuanto al índice de relevancia social (IRS), se realizó el cálculo de este indicador por cada una de las ODS mencionadas.

Tabla 23. Índice de Relevancia Social

ODS y metas		Metas ODS	Metas impactadas	IRS
ODS 1 - Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo				
a	Para 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en cualquiera de sus dimensiones de acuerdo con las definiciones nacionales.	6	1	16,67%
ODS 8 - Cubrir, promover el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos				
a	De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.			
b	De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.			
c	Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.			
d	Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados.	10	6	60,00%
e	Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.			
f	Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.			
ODS 10 - Reducción de las desigualdades				
a	Para 2030, lograr y mantener de manera progresiva el crecimiento de los ingresos del 40 % más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional.			
b	Para 2030, empoderar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o condición económica o de otro tipo	12	3	25,00%
c	Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir las desigualdades de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo la legislación, las políticas y la acción adecuadas a este respecto.			
ODS 11 – Ciudades y comunidades sostenibles				
a	De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.	10	1	10,00%

6.2. Rentabilidad social de la solución

A continuación, se presentan los beneficios y costos sociales que demuestran la rentabilidad social del negocio.

A. Beneficios sociales. Principalmente conformado por las horas que se ahorra cada cliente en la búsqueda de un servicio de manicure, pedicure y de limpieza, así como el tiempo de transporte al efectuar estos servicios. Adicionalmente se ha considerado el ahorro por combustible en caso de desplazamiento y el ahorro del costo por reciclaje. Como datos relevantes para realizar la estimación se ha considerado que el costo por hora ahorrado por el cliente es de S/6.81, según la Nota Técnica para el uso de los Precios Sociales en la Evaluación Social de Proyectos de Inversión del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2021). Asimismo, se han considerado otros indicadores como:

- i. Tiempo de ida y vuelta ahorrado por cliente en desplazamiento a estos centros de belleza. Así como el tiempo ahorrado en la búsqueda de limpiador de hogar. En promedio, 2 horas por servicio de limpieza cada vez que se realiza 1 pedido y 1 hora por manicure/pedicure.
- ii. Costo ahorrado en combustible por desplazamiento. En promedio, el ahorro en soles de 2.35 por kilómetro, y en promedio nuestros clientes se desplazan entre 3 a 6 kilómetros por servicio de manicure y pedicure.
- iii. Por último, el costo ahorrado por reciclar. En promedio cada persona genera 0.63kg por día de residuos reciclables, por lo que se procedió a valorizar el ahorro de CO₂ considerando que buscamos concientizar a los clientes en que el ahorro anual asciende en promedio a 20% de los residuos usados.

B. Costos sociales. Estos costos se conforman principalmente por las emisiones de CO₂ por el propio giro del negocio, como los siguientes, y se ha considerado como valor del kilogramo de CO₂ de S/ 0.1. Los indicadores usados son los siguientes:

- i. Número de kilómetros de desplazamiento de ida y vuelta en promedio de las madres solas por número de servicio (12-16 kilómetros) y la cantidad de CO₂ que se emite en promedio (28.2 CO por kilómetro).
- ii. Emisiones de CO₂ por los celulares que serán otorgados a las madres solas, que se estima que producen 47KG de CO₂ como vida útil.
- iii. Uso de laptop por el personal clave y administrativo de la empresa, que en promedio es de 144 gramos de CO₂ por hora.

Tabla 24. Ingresos sociales

Criterio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad de clientes	28,080.0	30,420.0	32,315.4	34,343.0	35,609.3	36,935. 8
Pedidos por persona	1.9	2.0	2.0	2.1	2.1	2.1
Total de pedidos	53,040.0	60,372.0	65,262.6	70,584.9	74,388.2	78,429. 2
Limpieza	31,200.0	37,440.0	41,184.0	45,302.4	48,473.6	51,866. 7
Manicure	10,920.0	11,466.0	12,039.3	12,641.3	12,957.3	13,281. 2
Pedicure	10,920.0	11,466.0	12,039.3	12,641.3	12,957.3	13,281. 2

Costo hora ahorrada por						
el cliente (S/)	6.81	6.81	6.81	6.81	6.81	6.81
Valor de tiempo						
ahorrado en ida y vuelta (S/)	573,674.4	666,099.7	724,901.3	789,192.7	836,688.4	887,315.0
Limpieza (hrs por servicio)						
	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Manicure (hrs por servicio)						
	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Pedicure (hrs por servicio)						
	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Valor ahorrado en combustible/kilómetro						
	436,254.0	496,559.7	536,784.9	580,561.0	611,842.6	645,080.0
Valor ahorrado por reciclaje						
	127,370.9	137,985.1	146,582.7	155,779.9	161,523.8	167,540.8
BENEFICIOS SOCIALES						
	1,137,299.3	1,300,644.5	1,408,268.9	1,525,533.7	1,610,054.8	1,699,935.8

Tabla 25. Costos sociales

Total de pedidos	53,040.0	60,372.0	65,262.6	70,584.9	74,388.2	78,429.2
Limpieza	31,200.0	37,440.0	41,184.0	45,302.4	48,473.6	51,866.7
Manicure	10,920.0	11,466.0	12,039.3	12,641.3	12,957.3	13,281.2
Pedicure	10,920.0	11,466.0	12,039.3	12,641.3	12,957.3	13,281.2
Valor del kg por emisión de CO2 (S/)	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
Emisiones CO2 por transporte/gramo	24,101,376	27,433,037	29,655,325	32,073,792	33,801,980	35,638,218
Emisiones CO2 por transporte/gramo (S/)	2,410.14	2,743.30	2,965.53	3,207.38	3,380.20	3,563.82
Emisiones CO2 por equipos electrónicos/gramo (celulares)	12,690.0	16,497.0	19,787.0	23,735.0	26,602.0	29,798.0
Emisiones CO2 por equipos electrónicos/gramo (celulares) (S/)	1,269.0	1,649.7	1,978.7	2,373.5	2,660.2	2,979.8
Emisiones CO2 por laptop/gramo	4,147,200.0	4,976,640.0	5,806,080.0	6,220,800.0	6,635,520.0	7,464,960.0
Emisiones CO2 por laptop/gramo (S/)	414.7	497.7	580.6	622.1	663.6	746.5
COSTOS SOCIALES	4,093.9	4,890.7	5,524.8	6,203.0	6,704.0	7,290.1

En consecuencia, la rentabilidad social de la solución, empleando la tasa social de descuento de 8.0 %, según lo establece el Ministerio de Economía y Finanzas (2021), dio como resultado un VAN social de S/6.5 millones (US\$1.7 millones).

Tabla 26. VAN Social

Criterio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Beneficios sociales	1,137,299	1,300,645	1,408,269	1,525,534	1,610,055	1,699,936
Costos sociales	4,093.9	4,890.7	5,524.8	6,203.0	6,704.0	7,290.1
Flujo de caja	1,133,205.4	1,295,753.9	1,402,744.0	1,519,330.7	1,603,350.9	1,692,645.7
Tasa social	8.00%		q			
VANS	6,548,329					

Capítulo VII. Decisión e implementación

7.1. Plan de implementación y equipo de trabajo

Para el efecto de la implementación de nuestra propuesta de valor, se presenta cronograma en formato de diagrama de Gantt, se ha considerado 14 semanas (ver Figura 18), Se ha planificado actividades para 4 etapas: prerequisites, inicio, desarrollo y operaciones. Los accionistas asumirán los trabajos de la etapa inicial hasta que se concluya la contratación del equipo de la gerencia, durante este periodo, definen el plan presupuestario, asignan las responsabilidades, determinan la estructura de gobernanza de la empresa.

Figura 18. *18 Plan de implementación y equipo de trabajo*

DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	Responsable	M1		M2				M3				M4			
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
Pre-requisito															
Asignación de responsabilidades	Accionistas 1,2,3	■													
Definición de Modelo de Negocio	Accionistas 1,2,3	■													
Búsqueda de inversores y alianzas	Accionista 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Definición de Presupuesto	Accionistas 1,2,3	■													
Contratación de un Outsourcing Contable	Accionista 2/outsourcing contable		■												
Constitución de la empresa	Accionista 2/outsourcing contable		■												
Contratación de desarrolladora de software	Accionista 3			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Selección de proveedores de procesos administrativos	Accionista 3			■	■										
Evaluación de cotizaciones y contratación	Accionista 1				■	■									
Inicio															
Alquiler de oficina	Accionista 3					■									
Adecuación del ambiente de trabajo	Accionista 3					■	■								
Equipamiento de oficina	Accionista 3					■	■								
Contratación de gerencia	Accionista 1					■	■								
Contratación de personal	Gerente RRHH							■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo															
Adquisición de insumos	Gerente Administrativo								■						
Reclutamiento, capacitación de fuerza laboral	Gerente RRHH									■	■	■	■	■	■
Desarrollo y puesta en marcha del aplicativo móvil	Gerente de Operación			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Adquisición de activos	Gerente Administrativo								■	■	■				
Operaciones															
Lanzamiento del producto	Gerente Comercial													■	■
Cotización y adquisición de insumos e instrumentos de trabajo	Gerente Administrativo													■	■
Mantenimiento de la plataforma digital	Gerente de Operación													■	■
Atención al cliente	Gerente de Post-venta													■	■

7.2. Conclusión

La ejecución de las entrevistas para el conocimiento del usuario evidenció que la necesidad era muy clara, ya que el perfil del usuario es fácilmente relacionable con la mayoría de las entrevistadas, que realizan las actividades de su día a día para el sustento de sus familias y aun así se encontraban en situaciones de vulnerabilidad. El resultado del perfil de usuario se relaciona con la información macro del INEI a nivel nacional, departamental y distrital lo cual evidencia la amplia necesidad y escalabilidad a nivel departamental e incluso nacional.

Las madres cuentan con notoria disposición a realizar trabajos que les permita seguir cuidando a sus hijos, mejorando su situación económica y a la vez mejorar la posibilidad de mejor alimentación, seguridad, educación dependiendo sus principales dolores.

En base a los resultados obtenidos en la parte financiera, podemos concluir que Pa'Lante App resulta un proyecto viable financieramente, dado que se obtuvo un VAN de S/ 4.4 millones, y una TIR de 76%. También consideramos que es un proyecto escalable, debido a que puede ser replicado no únicamente en Lima Metropolitana, sino también provincia, y a distintos sectores sociales.

Adicionalmente, es un proyecto de relevancia social, pues tiene impacto positivo en las ODS 1, 8 y 10 que se han visto afectadas en los últimos años por efecto de la pandemia covid-19, impactos socio-políticos, entre otros.

7.3. Recomendaciones

Se recomienda que la empresa establezca y mantenga un vínculo estrecho con las entidades públicas, como la Municipalidad de Villa María del Triunfo y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables con el objetivo de brindar acceso a servicios a domicilio a más madres en condiciones similares. El presente trabajo se basa en tres tipos

de servicios a domicilio: limpieza, manicure y pedicure, seleccionados debido a su alta demanda según encuestas realizadas al público objetivo.

Además, se aconseja que la empresa esté al tanto de las tendencias del mercado y de las necesidades cambiantes de los clientes de manera constante. Se sugiere que a partir del tercer año de su lanzamiento evalúa la ampliación del portafolio de servicios y del acceso para que otro grupo de población vulnerable pueda beneficiarse de este modelo de negocio.



Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú (2023). Tasas de interés internacionales - Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 años (%) Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>
- Bien tiza. (s.f.). Empresa de limpieza en Lima. Recuperado de <https://bientiza.com/>
- Damodaran. (2023). Data: Current. Recuperado de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Diario Gestión (2019). ¿Cuál es el perfil de los peruanos que contratan servicio de limpieza en sus hogares? [Archivo de video]. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=tUzreIrXgfo>
- Eresmama (2022). Los problemas que deben afrontar las madres solas. Recuperado de <https://eresmama.com/problemas-afrontar-madres-solas/>
- Glammy (s.f.). Recuperado de <https://www.glammyapp.com/>
- Hadas. (s.f.). Recuperado de <https://www.hadas.pe/>
- Hand Beauty. (s.f.). Recuperado de <https://www.handbeauty.pe/>
- Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of product technologies and the failure of established firms. Recuperado de [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/Handerson%20&%20Clark%20\(1990\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/Handerson%20&%20Clark%20(1990).pdf)
- INEI. (2018). Perú: Sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores de los objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado de <https://ods.inei.gob.pe/ods/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

- INEI (2019). Características de los hogares de madres y padres solos con hijos/as menores de 18 años. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1660/libro.pdf
- INEI. (2020). La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes. Recuperado de <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa006.pdf>
- INEI. (2021). Notas de Prensa (2021). Recuperado de <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-098-2021-inei.pdf>
- IPSOS. (2021). Perfiles socioeconómicos del Perú 2021. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>
- IPSOS. (2020). Características de los niveles socioeconómicos en el Perú. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- IPSOS. (2021). El hogar peruano 2021. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/el-hogar-peruano-2021>
- La Cámara (2023). Revista digital de la cámara de comercio de Lima: Día de la Madre: ¿Cuál es la situación de las mamás en el campo laboral? Recuperado de <https://lacamara.pe/dia-de-la-madre-cual-es-la-situacion-de-las-mamas-en-el-campo-laboral/>
- Loop. (s.f.). Recuperado de <https://looplimpieza.com/>
- Manitas limpiadoras. (s.f.). Recuperado de <https://manitaslimpiadoras.com/>

Rosy Nails Perú (s.f.). Recuperado de <https://rosynailsperu.ueniweb.com/>

UN WOMEN (2019). Familias en un mundo cambiante 2019-2020. Recuperado de <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2019/POWW-2019-Fact-sheet-Latin-America-and-the-Caribbean-es.pdf>

Uribe Diaz, Patricia I. (2007). Familias monoparentales con jefatura femenina, una de las expresiones de las familias contemporáneas. Revista Tendencia & Retos N° 12: 81-90 / octubre 2007. Recuperado de <https://ts.ucr.ac.cr/binarios/revistas/co/rev-co-tendencias-0012-05.pdf>

Ministerio de economía y finanzas (2021). Nota técnica para el uso de los precios sociales en la evaluación social de proyectos de inversión. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo2_RD006_2021E_F6301.pdf

Apéndices

Apéndice A. Estadísticas e iteraciones del enunciado del problema

Figura A1: Perfiles socioeconómicos del Perú 2021. Que permiten identificar tanto el sector socioeconómico más bajo vinculado a las beneficiarias como a los potenciales

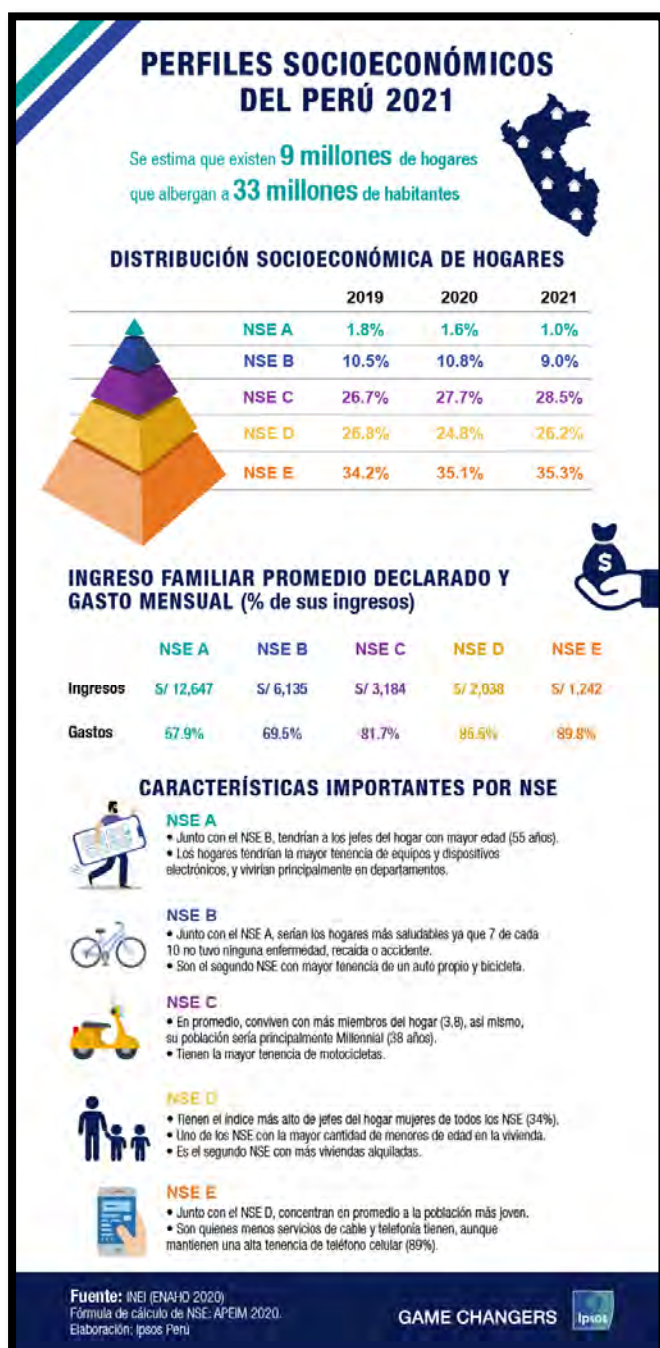


Figura A2: Hogares de madres y padres solos, 2007 y 2017 (% absoluto)

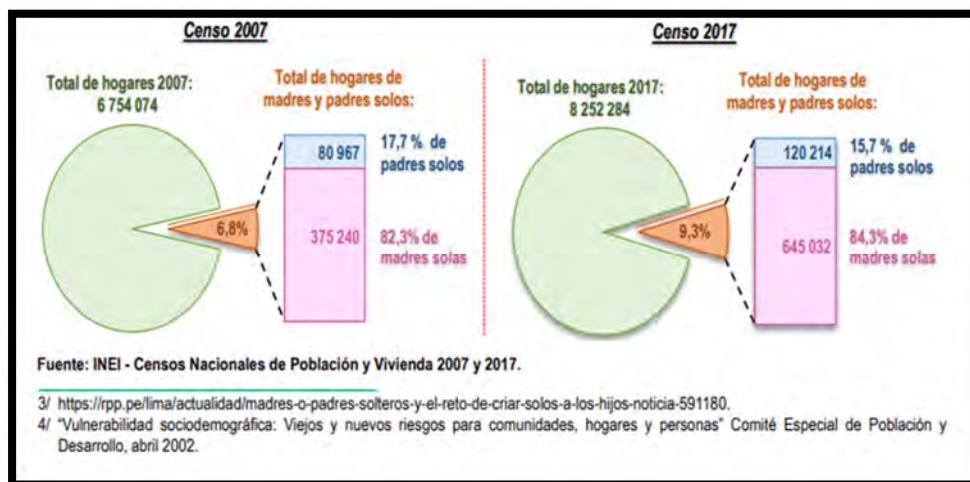


Figura A3: Hogares de madres solas, según grupos especiales de edad de los hijos/as, 2007 y 2017 (% absoluto)

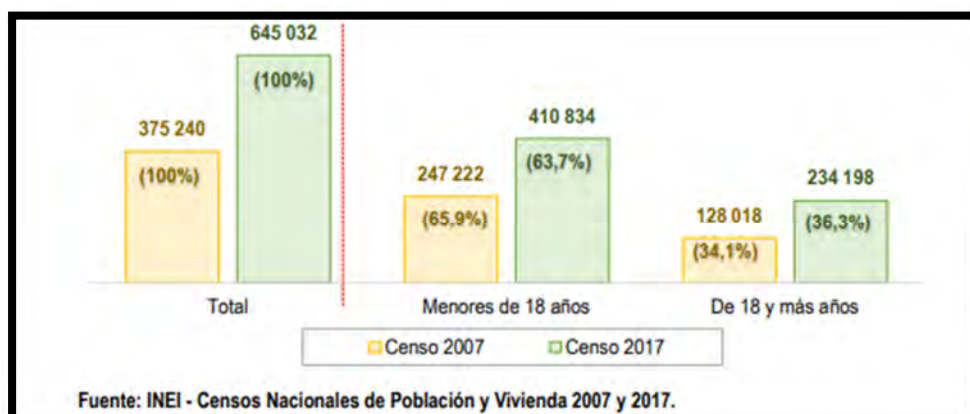


Figura A4: Hogares de padres solos, según grupos especiales de edad de los hijos/as, 2007 y 2017 (absoluto y %)

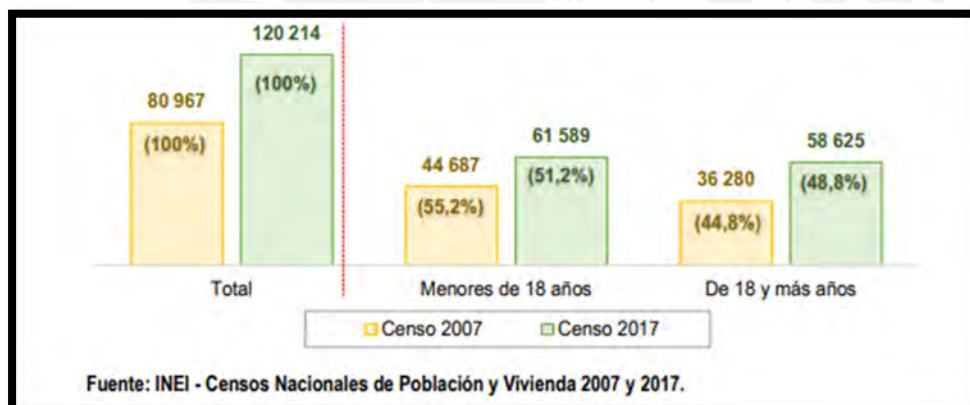


Figura A5: Madres y padres solos con hijos/as menores de 18 años de edad, según ciclo de vida, 2017 (distribución porcentual)

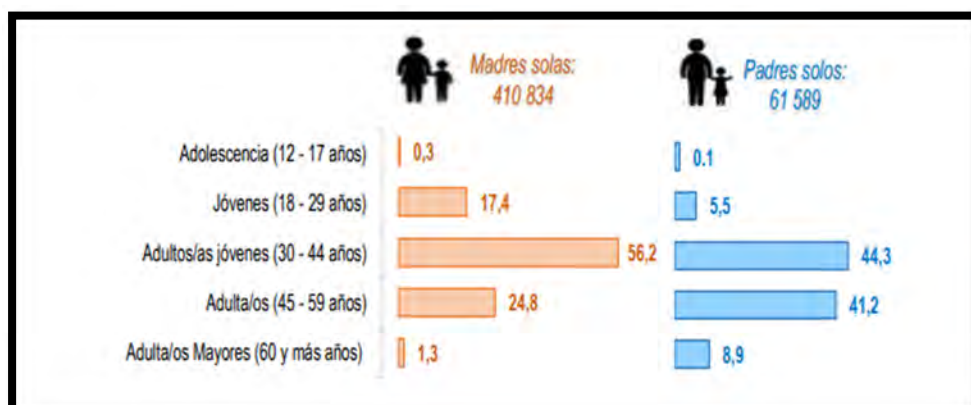


Figura A6: Madres y padres solos con hijos/as menores de 18 años de edad, según nivel educativo, 2017 (distribución porcentual)

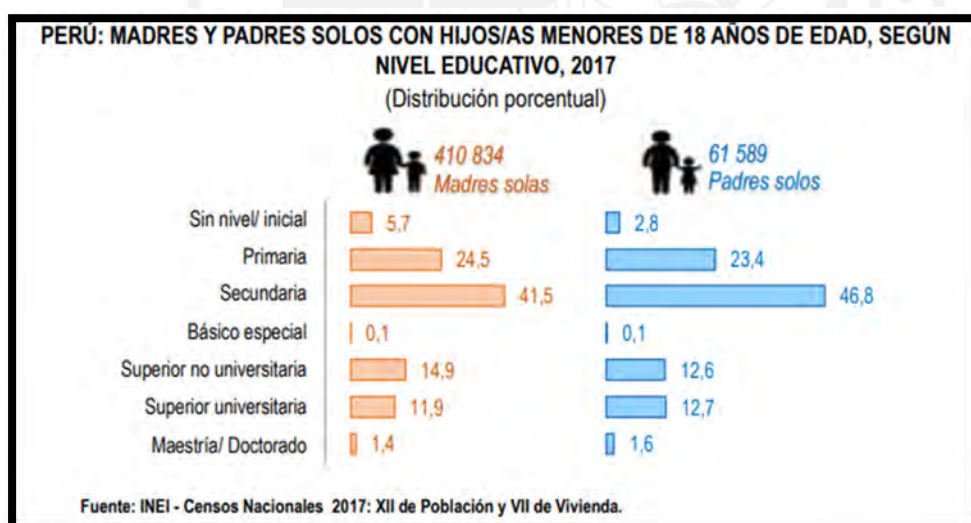


Figura A7: Madres y padres solos con hijos/as menores de 18 años de edad, según estado civil o conyugal, 2017 (distribución porcentual)

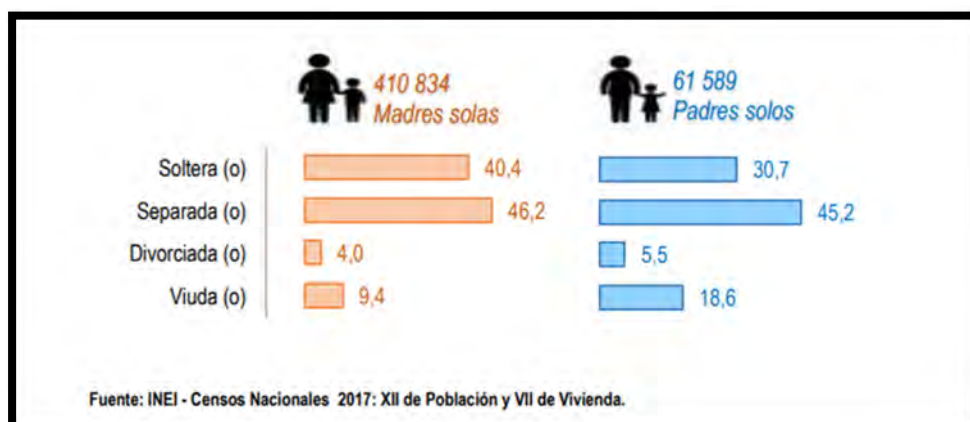


Figura A8: Madres y padres solos con hijos e hijas menores de 18 años de edad, según condición de actividad, 2017 (absoluto y porcentaje)

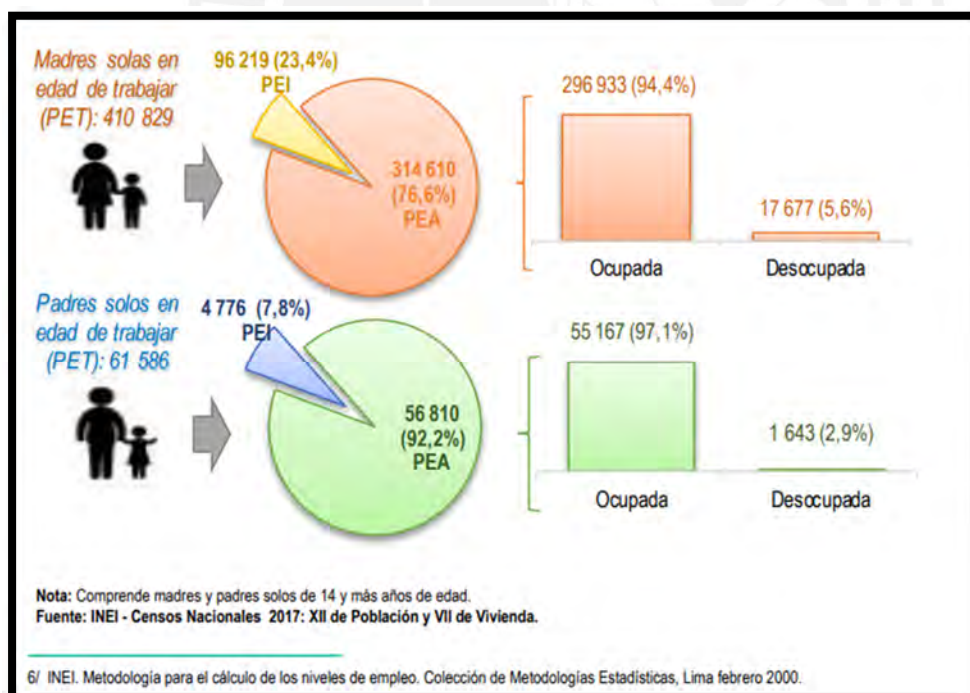


Figura A9: Hogares de madres y padres con hijos/as menores de 18 años de edad, según departamento 2017

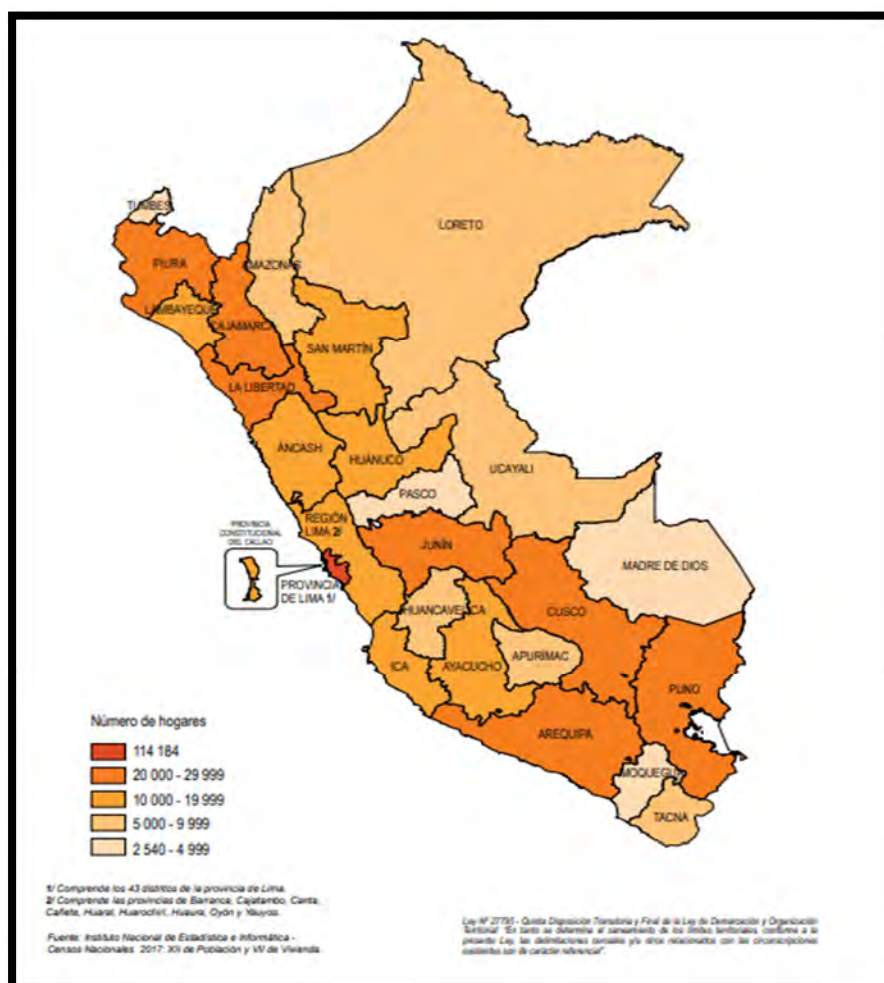
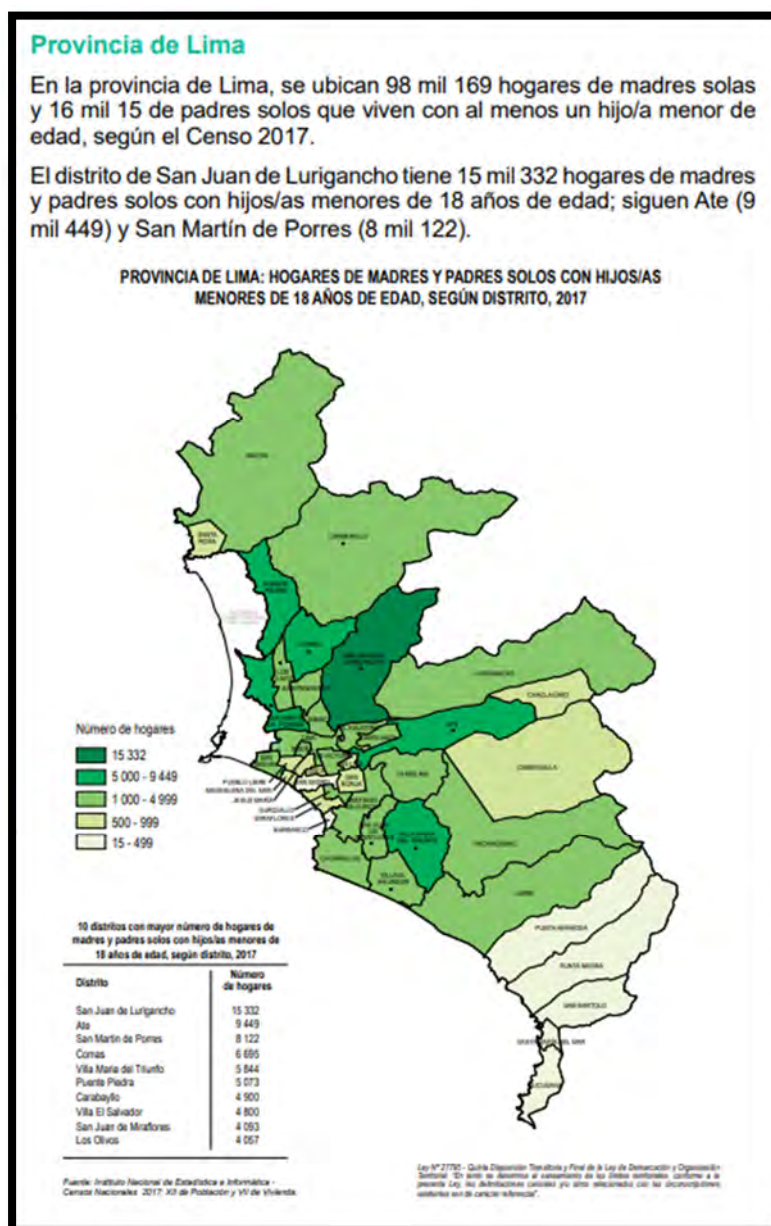
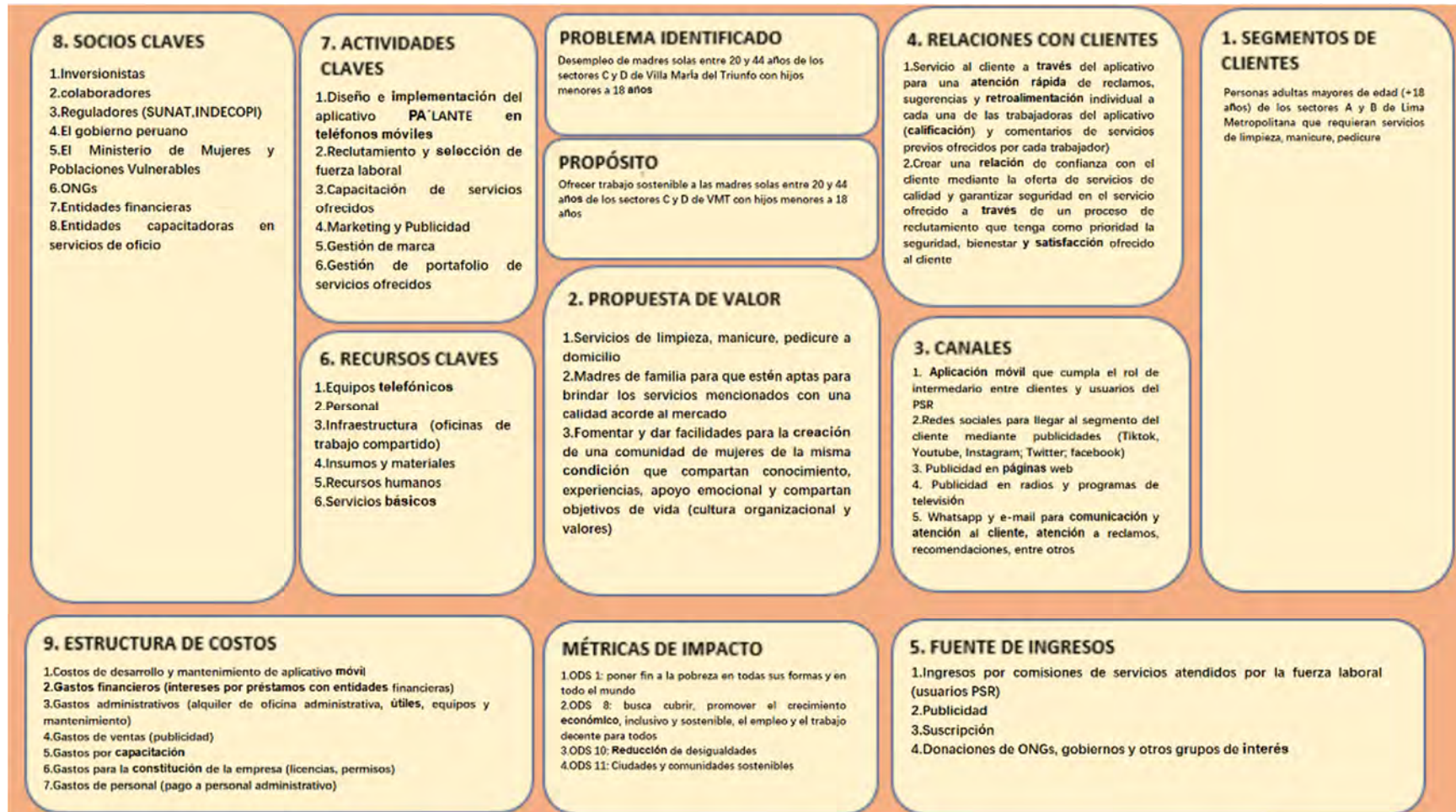


Figura A10: Mapa de calor de cantidad de madres solas por distrito dentro de la provincia de Lima



Apéndice B. Business Model Canvas



Apéndice C. Validación de hipótesis de discapacidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Medición de discapacidad H1

Responsable Grupo 3

Paso 1: Hipótesis (Riesgo)

Creemos que existe un segmento de hogares de los sectores socioeconómicos A y B de Lima metropolitana que darían uso a una aplicación móvil para adquirir servicios de limpieza.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)

Para verificarlo, nosotros encuestaremos a representantes de hogar de los sectores socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)

Además, mediremos La cantidad de solicitudes por año que estarían dispuestos a solicitar los encuestados por el aplicativo móvil.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si El número de solicitudes de servicios de limpieza de hogar a domicilio por mes es de al menos 5.

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Medición de discapacidad H2

Responsable Grupo 3

Paso 1: Hipótesis (Riesgo)

Creemos que existe un segmento de hogares de los sectores socioeconómicos A y B de Lima metropolitana que darían uso a una aplicación móvil para adquirir servicios de manicure/pedicure.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)

Para verificarlo, nosotros encuestaremos a representantes de hogar de los sectores socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)

Además, mediremos La cantidad de solicitudes por año que estarían dispuestos a solicitar los encuestados por el aplicativo móvil.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si El número de solicitudes de servicios de pedicure/manicure a domicilio por mes es de al menos 1.

Apéndice D. Validación de hipótesis de usabilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Prueba de usabilidad H1

Responsable Grupo 3

Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠️ ☠️ ☠️)

Creemos que existe un segmento de hogares de los sectores socioeconómicos A y B de lima metropolitana que darían uso a una aplicación móvil para adquirir servicios de limpieza.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🗳️ 🗳️ 🗳️)

Para verificarlo, nosotros encuestaremos a representantes de hogar de los sectores socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos La cantidad de solicitudes por año que estarían dispuestos a solicitar los encuestados por el aplicativo móvil.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si El número de solicitudes de servicios de limpieza de hogar a domicilio por mes es de al menos 5.

Apéndice E. Encuesta realizada a clientes

Figura E1: Preguntas de rango de edad, género y nivel socioeconómico

Encuesta para tesis

Formamos parte del programa **MBA CENTRUM Católica** y hemos elaborado esta breve encuesta con el propósito de validar un modelo de negocio que estamos desarrollando para beneficiar a un sector de la población que generalmente recibe poca atención en nuestro país: **madres solteras desempleadas en situación de pobreza**.

Valoramos enormemente tu opinión, por lo que agradecemos sinceramente tu tiempo y honestidad.

a20225473@pucp.edu.pe [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Elige tu rango de edad *

Entre 18 y 28

Entre 29 y 39

Entre 40 y 50

51 a más

Género *

Femenino

Masculino

Otro: _____

¿Cuál es el nivel de ingreso de tu hogar? (el ingreso total de todas las personas de tu hogar) *

Menos de S/ 4000

Entre S/ 4000 y S/ 7000

Entre S/ 7000 y S/ 12600

S/ 12600 a más

Figura E2: Preguntas de distrito de vivienda y frecuencia de contratación de servicios para el hogar

¿En qué distrito de Lima Metropolitana vives?

- Puente piedra, Comas, Carabaylo
- Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres
- San Juan de Lurigancho
- Cercado, Rímac, Breña, La Victoria
- Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino
- Jesus Maria, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel
- Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina
- Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores
- Villa el Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac

¿Con qué frecuencia contrata servicios a domicilio? (limpieza, jardinería, cuidado personal, cuidado de personas, reparaciones, etc) *

- Diario
- 2-3 veces a la semana
- 1 vez a la semana
- Al menos 1 vez al mes
- Cada 2 meses o mas
- Nunca

[Siguiendo](#) [Borrar formulario](#)

Figura E3: Preguntas sobre interés de tipos de servicio y características relevantes al momento de solicitar un servicio para el hogar

Conoce más sobre nuestro modelo de negocio

Nuestro modelo de negocio propuesto tiene como objetivo **crear un aplicativo móvil que conecte a los clientes con nuestros usuarias**, que son las madres solteras desempleadas, que tendrán la capacidad de ofrecer distintos servicios a domicilio a través de este aplicativo, siendo el principal el servicio de limpieza.

En ese sentido, **buscamos conocer más sobre tu intención de consumo, preferencias y frecuencia de uso** de estos servicios actualmente en tu hogar.

¿Cuál de los siguientes servicios estarías dispuesto a solicitar a domicilio? *

- Limpieza de hogar
- Limpieza especializada
- Corte de cabello
- Manicure / pedicura
- Maquillaje
- Preparación de comida
- Acompañamiento a mayores de edad
- Acompañamiento a niños
- Paseo de mascotas
- Otro: _____

¿Qué características son más importantes en la persona que ejecuta el servicio? *

	Indistinto	Poco importante	Ligeramente importante	Muy importante	Indispensable
Género	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educación	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia y capacitación	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confianza	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen trato y personalidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puntualidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura E4: Preguntas sobre características deseadas en una aplicación

Conociendo lo que valoras al usar un aplicativo (en general)

En un aplicativo, valora las siguientes características según lo que sea más importante para ti *

	Indistinto	Poco importante	Ligeramente importante	Muy importante	Extremadamente importante
Rapidez y eficiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Facilidad de uso de la aplicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Variedad de servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Calidad del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Seguridad y confidencialidad del pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Seguridad y confianza del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Flexibilidad y disponibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Figura E5: Preguntas sobre frecuencia de solicitud de limpieza para el hogar y servicios de belleza a domicilio

¿Con qué frecuencia contratas/contratarías limpieza en el hogar? *

Diaria

2-3 veces por semana

1 vez a la semana

Quincenalmente

Mensualmente

Cuántas veces al mes solicitaría servicios de belleza (corte de cabello, manicure, pedicure)

Semanalmente

Mensualmente

Bimensual

Ocasionalmente

Otro: _____

Borrar selección

Atrás Siguiente Borrar formulario

Figura E6: Preguntas sobre tipo de dispositivos usados y sistemas operativos

Queremos conocer que canales usas o usarías para solicitar servicios a domicilio

¿Qué dispositivo electrónicos usas (o usarías) para solicitar servicios a domicilio? *

	No uso / no tengo	Casi nunca	Ocasionalmente	Regularmente	Siempre
Celular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Laptop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Tablet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Otros	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué sistema operativo usas en tu celular? *

iOS (APPLE)

Android

Windows

Otro: _____

Atrás Siguiente Borrar formulario

Figura E7: Preguntas sobre valoración del impacto social en el modelo de negocio

Conociendo tu valoración del impacto social del modelo de negocio

A través de este aplicativo **ofreceremos oportunidades de trabajo a madres solteras que actualmente se encuentran desempleadas**, después de un proceso de selección y capacitación puedan desarrollarse y sacar adelante a su familia.

Queremos conocer que tanto valorarías saber que nuestra propuesta es una **comunidad viva. En el tiempo se evidenciara la evolución de esta comunidad** mediante la mejora y ampliación de gama de servicios ofrecidos.

Indicar qué tan importante son las siguientes características al seleccionar un servicio a domicilio *

	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Muy importante
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Calidad del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto social (positivo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad y confianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considerando dos propuestas similares en precio, calidad y seguridad que tanto impacta en tu decisión el valor social de nuestra propuesta? *

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Mucho

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

Figura E8: Comentarios opcionales

Muchas gracias por su tiempo

Si deseas puedes dejarnos un comentario u opinión

Tu respuesta

[Atrás](#) [Enviar](#) [Borrar formulario](#)



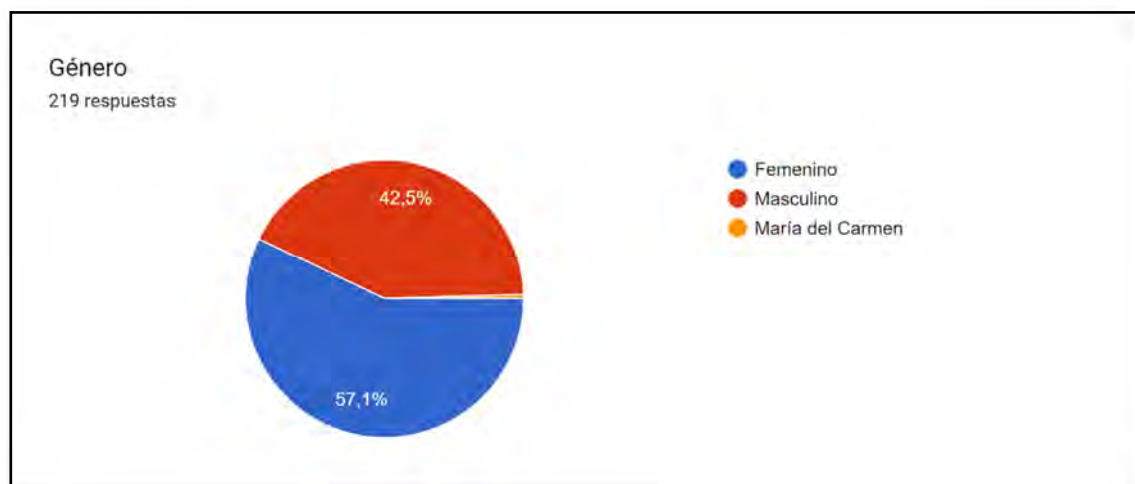
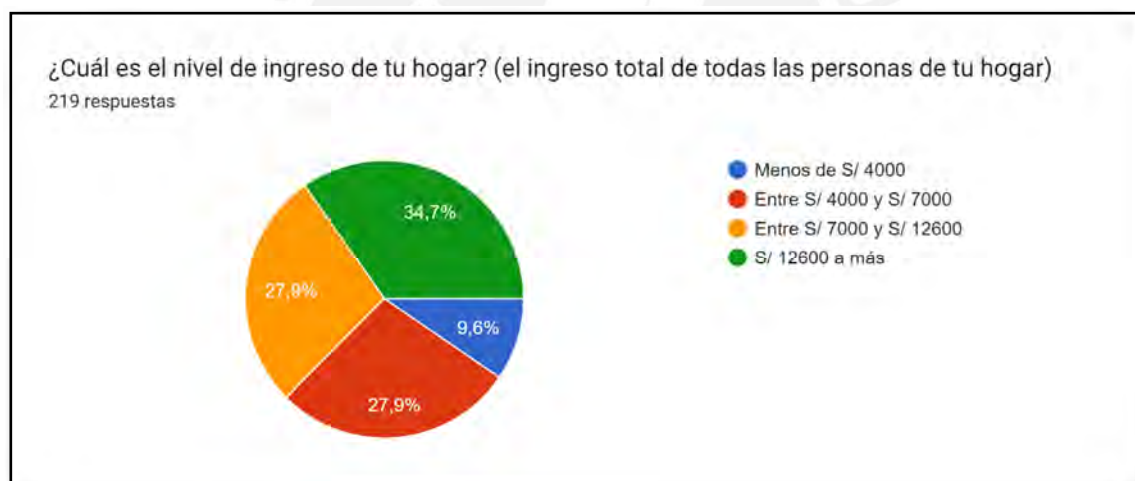
Apéndice F. Resultado de la encuesta realizada a clientes**Figura F1:** Respuesta sobre género**Figura F2:** Respuesta nivel socioeconómico

Figura F3: Respuestas sobre distrito de vivienda

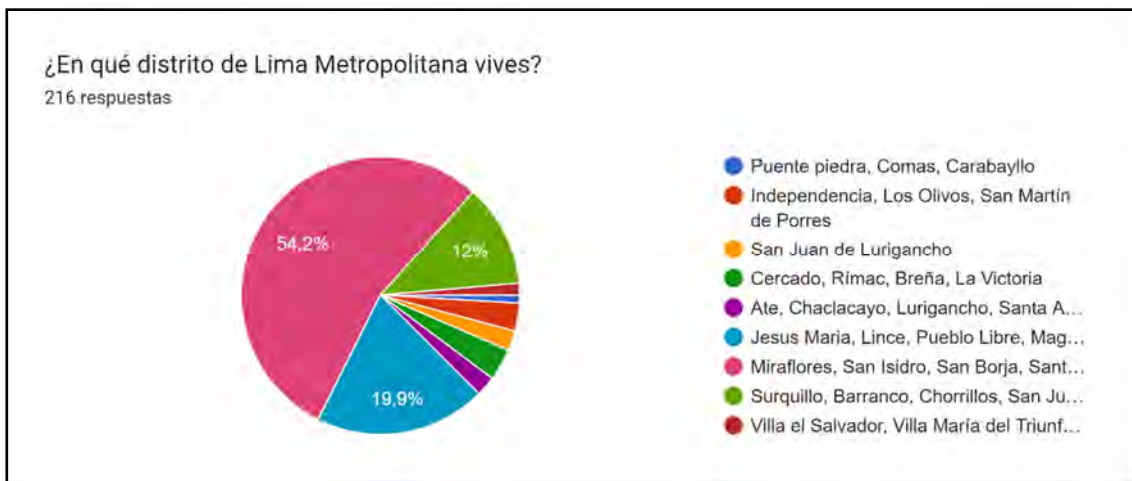


Figura F4: Respuesta sobre frecuencia de contratación de servicios a domicilio

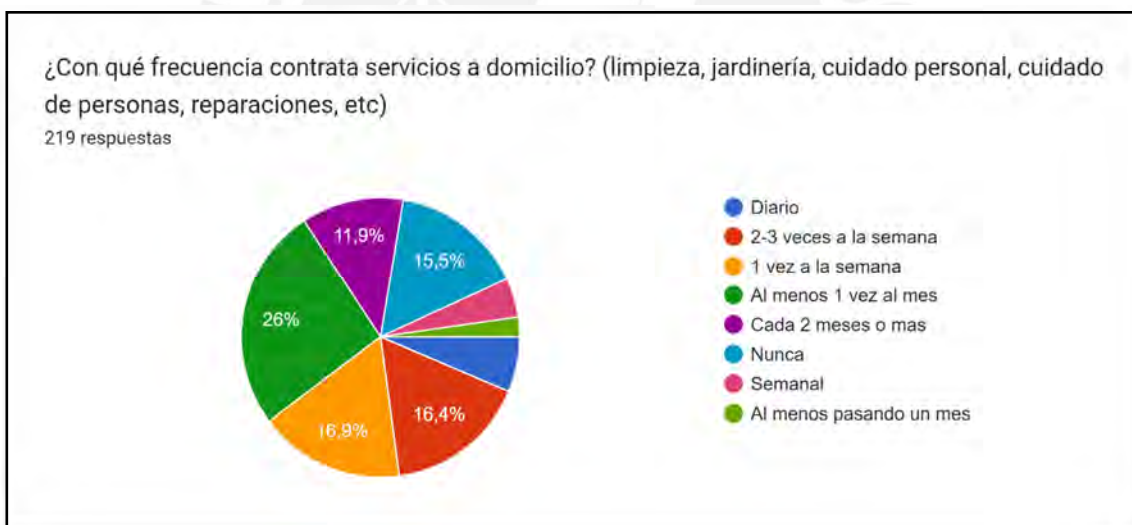


Figura F5: Respuesta sobre valoración de características en el uso de una aplicación móvil

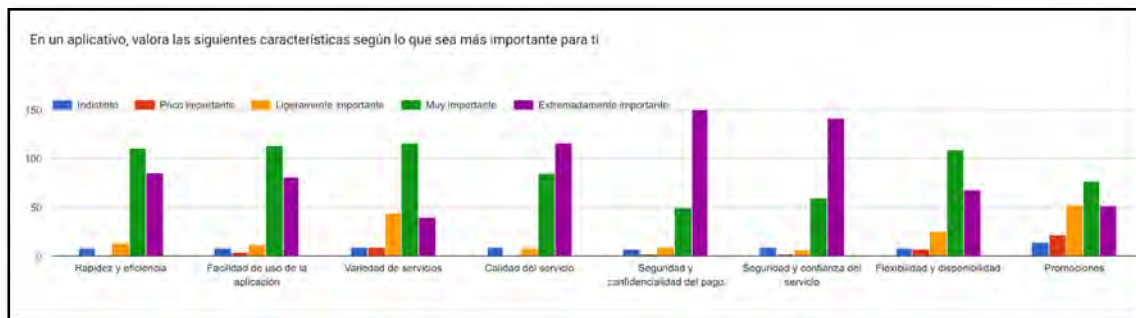


Figura F6: Respuesta sobre tipo de servicios que estarían dispuestos a contratar

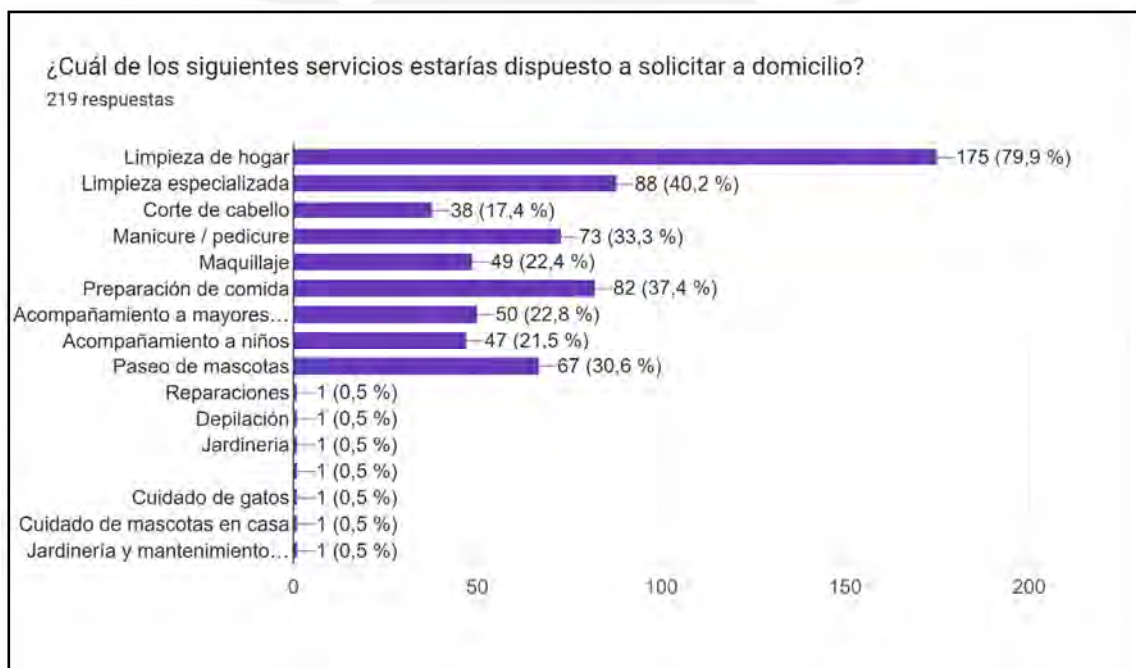


Figura F7: Respuesta sobre la importancia de las características de la persona que ejecuta el servicio

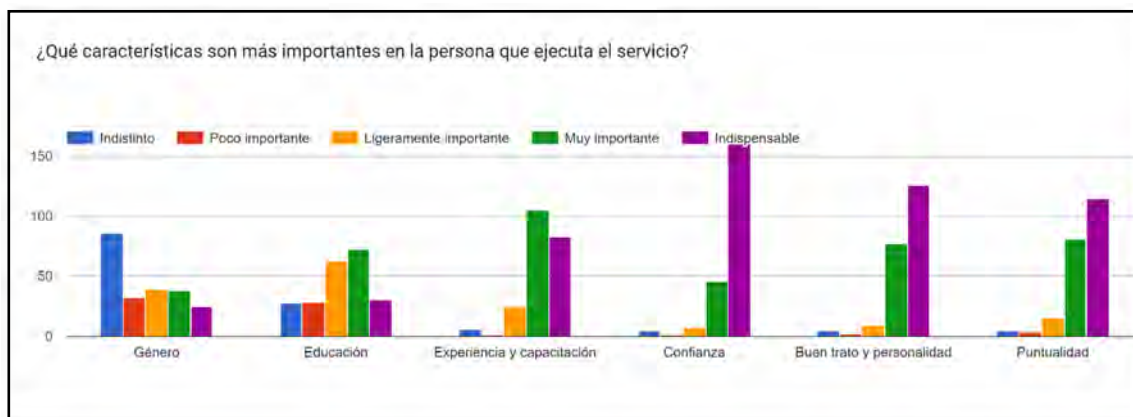


Figura F8: Respuesta sobre la frecuencia de contratación de servicio de limpieza para el hogar



Figura F9: Respuesta sobre la frecuencia de contratación de servicios de belleza a domicilio

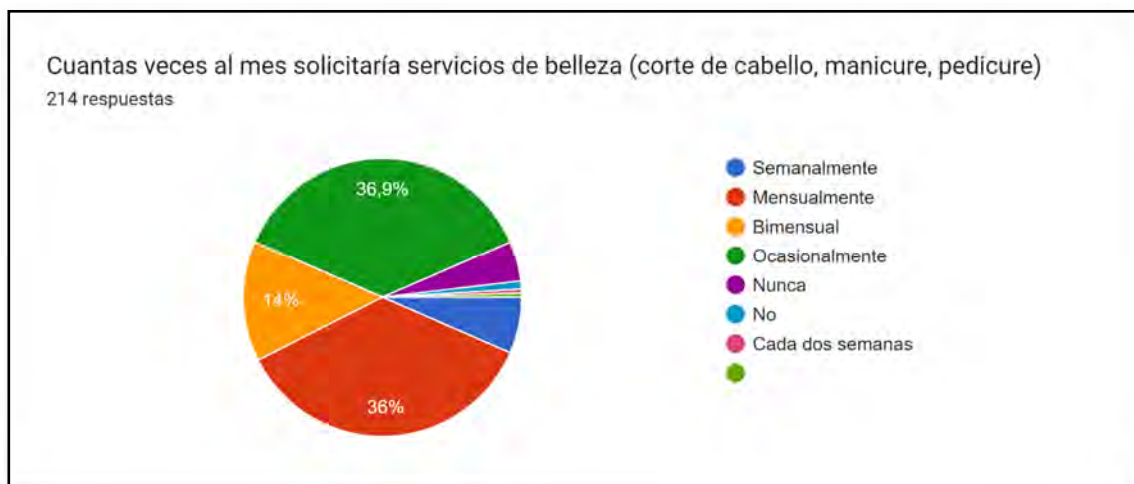


Figura F10: Respuesta sobre el uso de dispositivos electrónicos

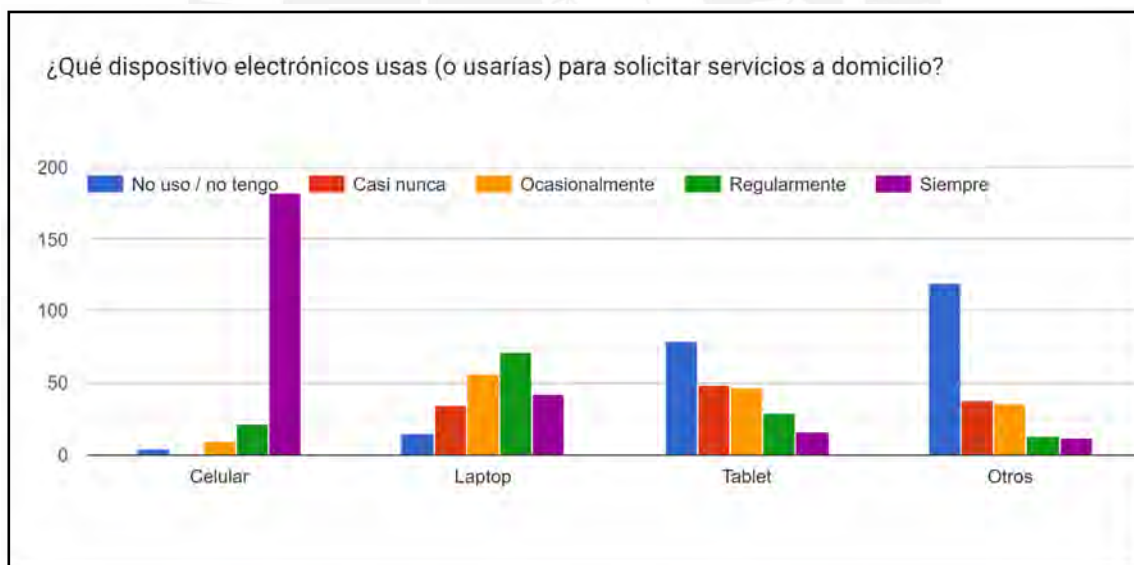


Figura F11: Respuesta uso de sistema operativo

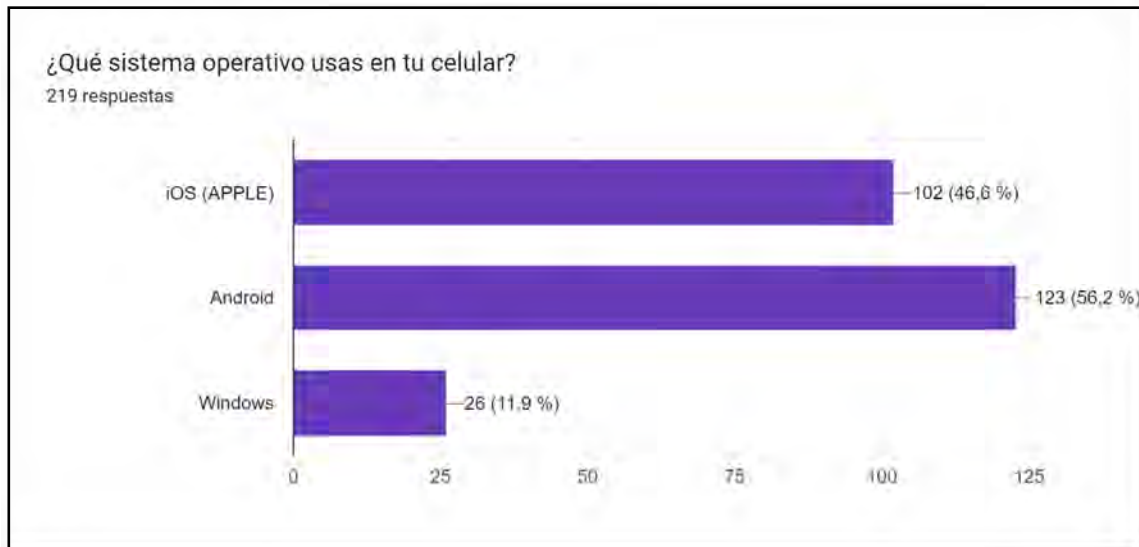


Figura F12: Respuesta sobre importancia según características para seleccionar un servicio a domicilio

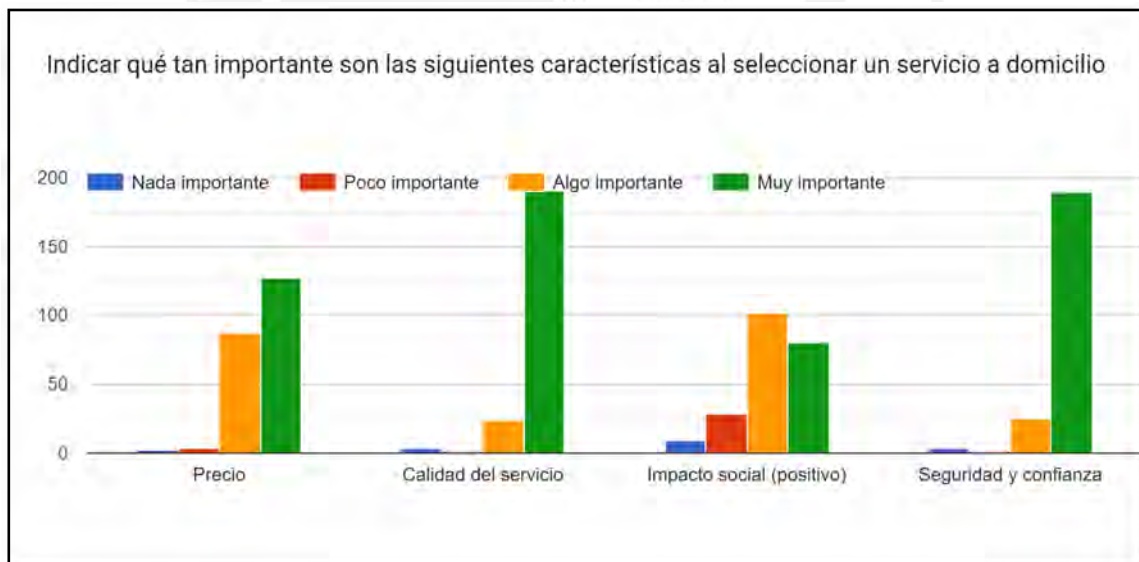
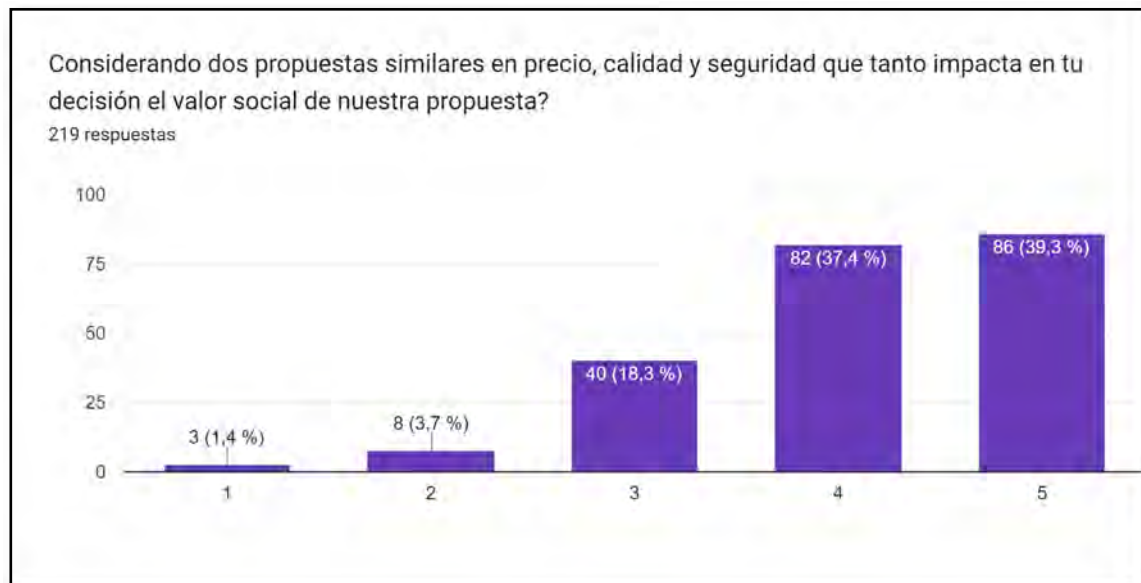


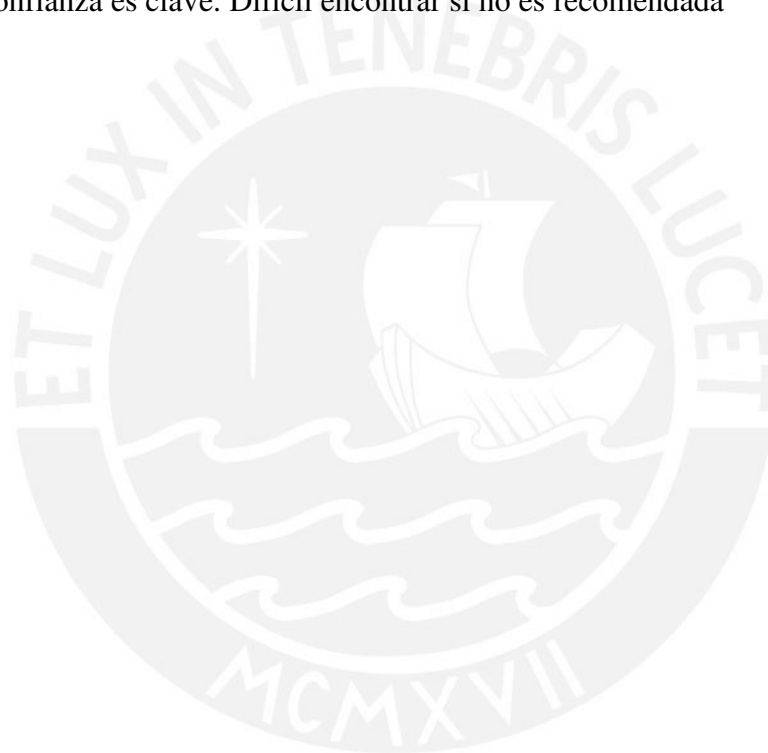
Figura F13: Respuesta sobre el impacto en la decisión la propuesta con un impacto social positivo



Adicionalmente, mostramos algunas de los comentarios dejados al final de la encuesta que fueron opcionales y libres para cada encuestado:

- “Es una buena idea y opción laboral que se acomoda al sector que va dirigido”
- “Lo importante ante todo es la confianza y las ganas de trabajar, no me interesa si la persona está por estar para cumplir un acuerdo, pero no le interesa limpiar bien por ejemplo”
- “Me parece una excelente idea. Mi mayor preocupación sería que la gente realmente sea de confianza”
- “Interesante propuesta y mejor aún su valor social. Éxitos”
- “Excelente idea”
- “Excelente propuesta”
- “Colocar en el app el perfil de todas las madres, foto, y hacerlas como unas pop stars para que la gente sienta más familiar a estas personas”
- “Incluir distritos del Callao”

- “Aclarar por cual medio es la contratación del servicio”
- “Interesante opción”
- “La solicitud del servicio a través de la app debería permitir ver información sobre las opciones de trabajador(a) que iría a hacer el trabajo a domicilio y de esa manera dar al usuario la opción de elegir. También es indispensable que haya una valoración de parte del usuario y que los futuros clientes puedan ver el promedio de esa puntuación.”
- “La confianza es clave. Difícil encontrar si no es recomendada”



Apéndice G. Primera iteración PMV

Figura G1: Pantalla de inicio y “Conócenos”



Figura G2: Menú principal y selección de servicio



Figura G3: Vista de perfil de usuario y separación del servicio

The image shows two mobile app screens side-by-side. The left screen is titled 'Volver' and 'NOMBRE 1'. It features a profile icon, a text box for 'Breve historia, hobbies, pasiones, qué le gusta hacer, círculo familiar.', and a section for 'Información complementaria' with four icons: 'Calificación', 'Experiencias anteriores', 'Otros servicios ofrecidos', and 'Comentarios de clientes'. A blue button at the bottom says 'Agendar servicio'. The right screen is titled 'Volver' and 'AGENDAR SERVICIO'. It has a profile icon, a name 'Nombre 1', and four input fields: 'Nombre de contacto (predeterminado)', 'Número de contacto (predeterminado)', 'Dirección (predeterminado)', and 'Método de pago (predeterminado)'. Below is a section 'Elige tu horario de atención' with a calendar grid. The grid has columns for 'Horario', 'Lun', 'Mar', 'Mie', 'Jue', 'Vie', 'Sab', and 'Dom'. The rows are: '7:30am - 8:30am', '8:30am - 9:00 am', '9:00am - 9:30am', '9:30am - 10:00am', and '10:00am - 10:30am'. A blue button at the bottom says 'Confirmar'.

Figura G4: Confirmación de separación del servicio

The image shows a mobile app screen titled 'Volver' and '¡GRACIAS POR SU PREFERENCIA!'. It features a profile icon, a name 'Nombre 1', and a text box for 'Información resumida del pedido' with a list: '1. Servicio', '2. Horario', '3. Método de pago', '4. Contacto', '5. Número', and 'Otros datos para el cliente:'. Below is a blue button 'Volver al menú principal'. A paragraph of text reads: 'Una vez efectuado el servicio, le llegará una encuesta donde podrá calificar la atención del servicio brindado. De antemano agradecemos su atención para poder seguir mejorando en nuestros servicios ofrecidos. ¡Es importante saber tu opinión!'. Below that is a blue button 'Servicio #001'. At the bottom are four links: 'Conócenos', 'Contáctanos', 'Preguntas frecuentes', and 'Colaboraciones'.

Apéndice H. Segunda iteración PMV

Figura H1: Lanzamiento del app; página de inicio para selección de servicios, sección “conócenos”, barra de opciones

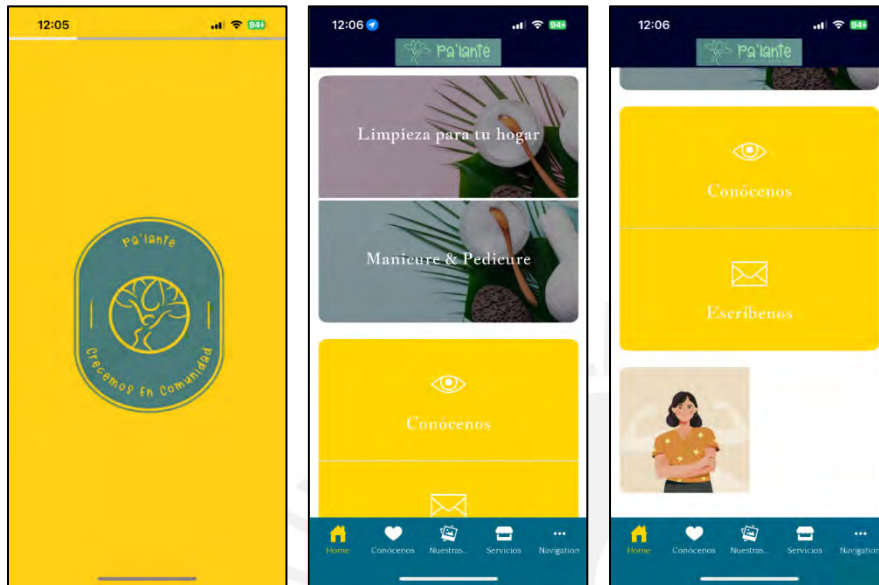


Figura H2: Lanzamiento del app; página de inicio para selección de servicios, sección “conócenos”, barra de opciones

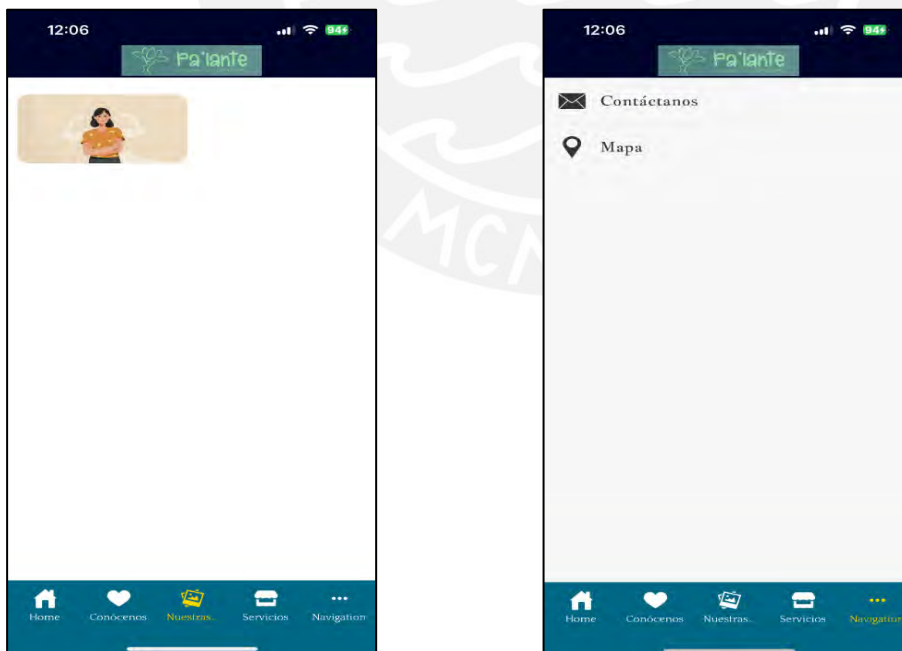
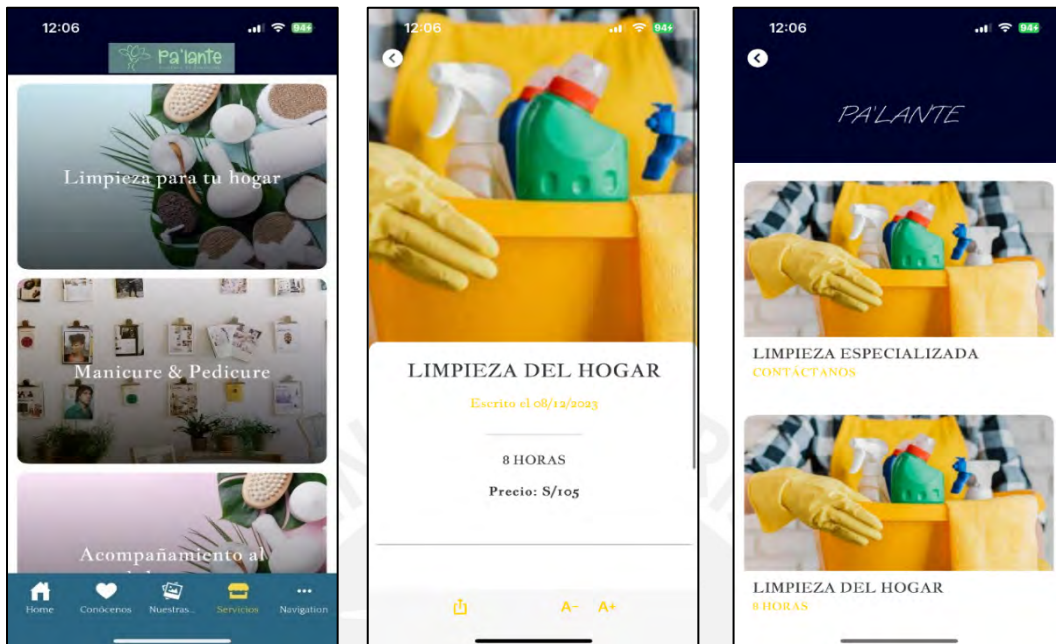


Figura H3: Sección de servicios y selección de servicio según las horas requeridas para la ejecución del servicio



Apéndice I. Tercera iteración PMV

Figura I1: Lanzamiento del app; sección de inicio de sesión y barra de opciones

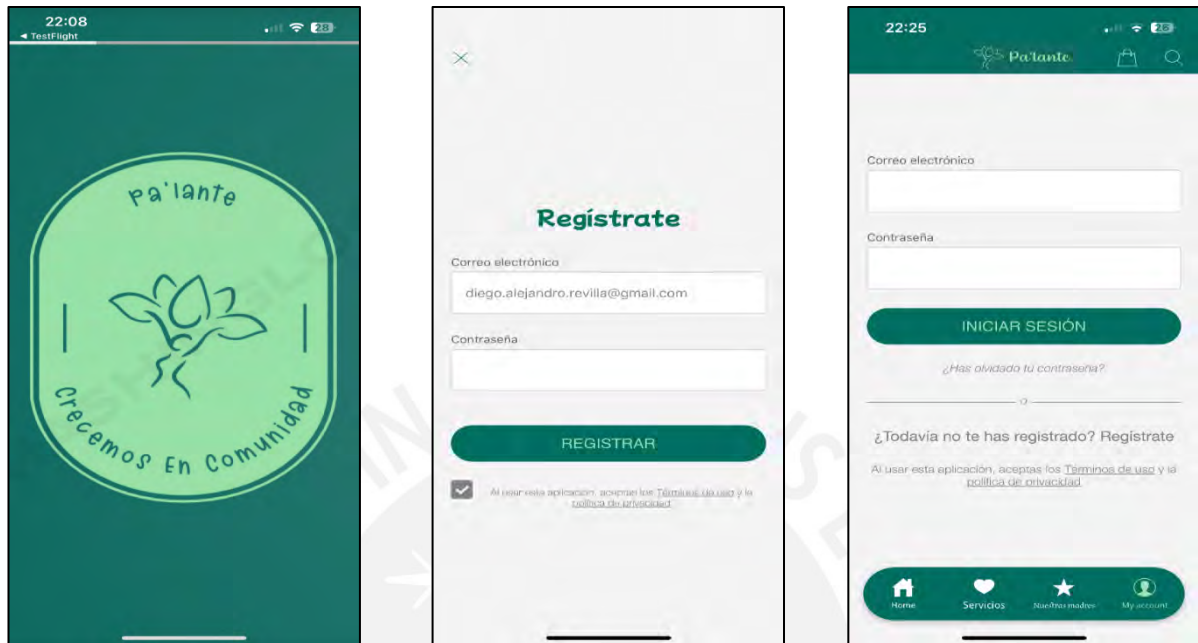


Figura I2: Página de inicio, “roll down”

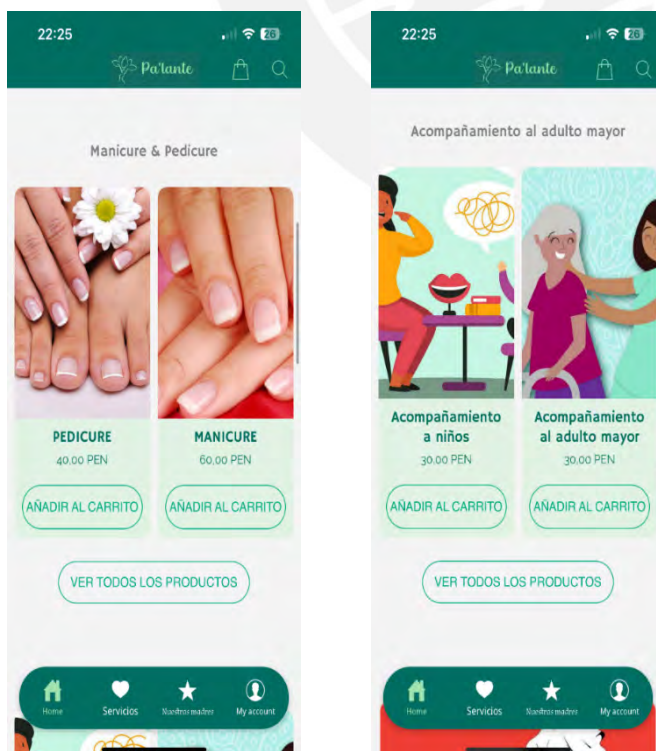


Figura I3: Sección de servicios

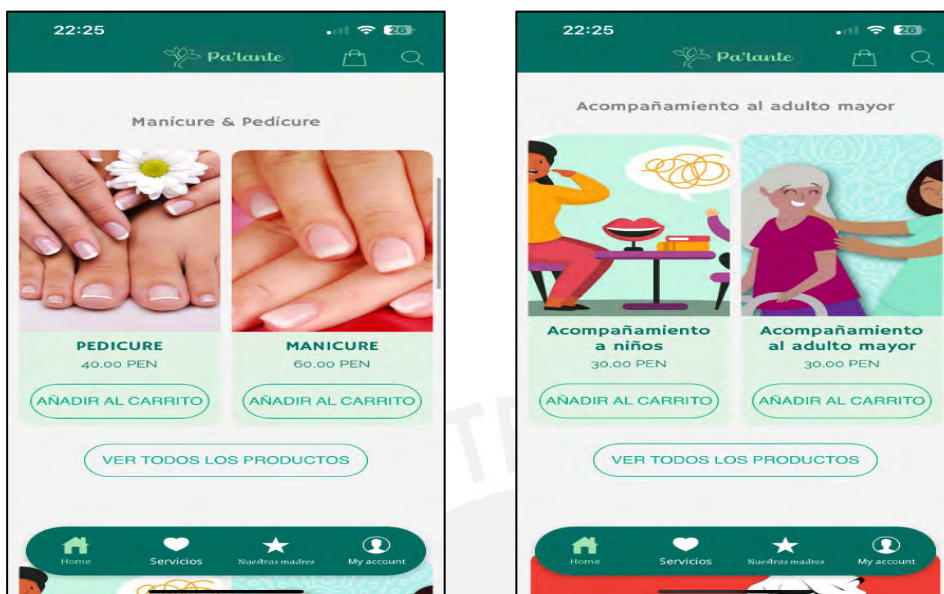


Figura I4: Sección nuestras madres, también mostrado en inicio

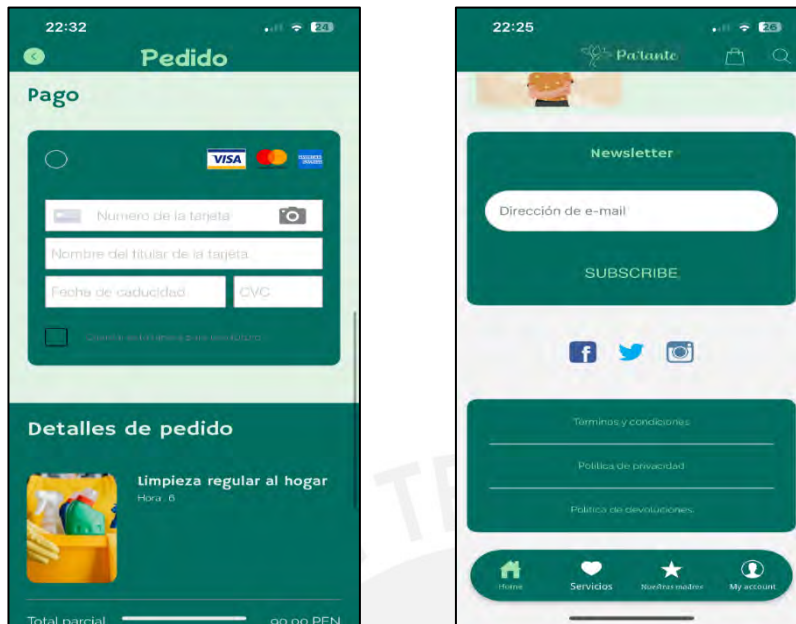


Figura 15: Sección nuestras madres con la presentación de casos



Figura 16: Sección de oferta de servicios y selección del servicio a contratar



Figura I7: Sección de pago

Apéndice J. *Diseño de nombre y logo*

Figura J1: Resultado primera iteración



Figura J2: Resultado segunda iteración



Figura J3: Selección de colores según personalidad de la marca para la tercera iteración



Figura J4: Resultado tercera iteración



Figura J5: Ejemplos de diseño de elementos para publicidad y tarjetas presentación



Apéndice K. Detalle del modelo financiero

Para la determinación del WACC y otros indicadores financieros para la valorización del negocio se usaron las siguientes fórmulas y guías que se detalla a continuación:

Tabla K1: Parámetros usados para la determinación del WACC

Determinación de variable		Observación
Peso de la deuda (Wd)	46,76%	Cálculo propio.
Costo de la deuda (Kd)	12,00%	Cálculo propio.
Peso del patrimonio (We)	53,24%	Cálculo propio.
Costo del patrimonio (Ke/CAPM)	13,47%	Cálculo propio.
<i>Tasa libre de riesgo</i>	4,03%	Obtenido de la tasa de retorno de los bonos soberanos de estados unidos a 30 años. Data extraída de la página web del BCRP.
<i>Beta desapalancado</i>	0,99	Obtenido de la web de Damodarán, con data a Enero de 2023.
<i>Beta apalancado</i>	1,93	Obtenido mediante cálculo propio considerando la estructura de capital del negocio.
<i>Prima de riesgo</i>	4,87%	Obtenido del retorno histórico desde 1928 hasta 2022 de los T-bonds. Data extraída de la página web de Damodaran.
<i>Riesgo país</i>	1,63%	Data extraída de la página web del BCRP.
WACC	11,13%	Cálculo propio.

Figura K1: Fórmula para determinación del WACC, tomado de Investment Banking:

Valuation, Leveraged, Buyouts, and Mergers & Acquisitions (2013)

$$\text{WACC} = (r_d \times (1-t)) \times \frac{D}{D+E} + r_e \times \frac{E}{D+E}$$

where: r_d = cost of debt
 r_e = cost of equity
 t = marginal tax rate
 D = market value of debt
 E = market value of equity

Figura K2: Fórmula para la determinación del CAPM, tomado de Investment

Banking: Valuation, Leveraged, Buyouts, and Mergers & Acquisitions (2013)

$$\text{Cost of Equity } (r_e) = r_f + \beta_L \times (r_m - r_f)$$

where: r_f = risk-free rate
 β_L = levered beta
 r_m = expected return on the market
 $r_m - r_f$ = market risk premium

Figura K3: Fórmula para apalancar beta, tomado de Investment Banking: Valuation, Leveraged, Buyouts, and Mergers & Adquisitions (2013)

$$\beta_L = \beta_U \times \left(1 + \frac{D}{E} \times (1 - t)\right)$$

where: $D/E =$ target debt-to-equity ratio

Figura K4: Fórmula para la determinación del CAPM ajustado por riesgo país, tomado de Proinversión (2012)

$$Ke = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_{país}$$

Donde:

Ke : costo de capital
 r_f : tasa libre de riesgo
 β : factor beta
 r_m : tasa de retorno de mercado
 $r_{país}$: prima por riesgo país

Figura K5: Fórmula para la determinación del valor terminal, tomado de Investment Banking: Valuation, Leveraged, Buyouts, and Mergers & Acquisitions (2013)

$$\text{Terminal Value} = \frac{\text{FCF}_n \times (1 + g)}{(r - g)}$$

where: FCF = unlevered free cash flow
n = terminal year of the projection period
g = perpetuity growth rate
r = WACC



Apéndice L. *Composición de los gastos de venta y administrativos*

Tabla K1: Composición de los gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Sueldo de psicólogos	S/ 243.000	S/ 315.900	S/ 379.080	S/ 454.896	S/ 509.484	S/ 570.622
Sueldo de contador	S/ 60.000	S/ 60.000	S/ 60.000	S/ 60.000	S/ 60.000	S/ 60.000
Capacitación	S/ 135.000	S/ 40.500	S/ 35.100	S/ 42.120	S/ 30.326	S/ 33.966
Alquiler de oficina	S/ 30.000	S/ 30.000	S/ 30.000	S/ 30.000	S/ 30.000	S/ 30.000
Útiles de oficina	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500
Depreciación del periodo	S/ 14.616	S/ 10.084	S/ 10.424	S/ 10.764	S/ 11.104	S/ 11.444
Servicios (luz, agua)	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500
Mantenimiento de aplicativo	S/ 3.600	S/ 3.600	S/ 3.600	S/ 3.600	S/ 3.600	S/ 3.600
Total	S/ 489.216	S/ 463.084	S/ 521.204	S/ 604.380	S/ 647.514	S/ 712.631

Figura K6: Composición de los gastos de ventas

GASTO DE VENTAS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Publicidad	S/ 60.000	S/ 60.000	S/ 60.000	S/ 60.000	S/ 60.000	S/ 60.000
Equipos móviles y plan	S/ 115.560	S/ 96.228	S/ 110.074	S/ 132.088	S/ 141.200	S/ 158.144
Materiales de trabajo	S/ 54.000	S/ 70.200	S/ 84.240	S/ 101.088	S/ 113.219	S/ 126.805
Uniforme	S/ 48.600	S/ 14.580	S/ 12.636	S/ 15.163	S/ 10.918	S/ 12.228
Seguro contra deshonestidad	S/ 16.848	S/ 21.902	S/ 26.283	S/ 31.539	S/ 35.324	S/ 39.563
Total	S/ 295.008	S/ 262.910	S/ 293.232	S/ 339.879	S/ 360.660	S/ 396.739

Apéndice M. Escenario optimista y pesimista

A continuación, se muestra los resultados obtenidos de la simulación del escenario optimista. Ver tablas siguientes.

Tabla M1: Crecimiento de ventas – Escenario optimista

TIPO DE SERVICIO / AÑO	CRECIMIENTO DE VENTAS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Limpieza	24,00%	12,00%	12,00%	8,40%	8,40%
Manicure	6,00%	6,00%	6,00%	3,00%	3,00%
Pedicure	6,00%	6,00%	6,00%	3,00%	3,00%
Total	36,00%	24,00%	24,00%	14,40%	14,40%

Tabla M2: Determinación de demanda, oferta y margen bruto – Escenario optimista

DETERMINACIÓN DE DEMANDA			
Tipo de servicio	Limpieza	Manicure	Pedicure
N° hogares - Lima Metropolitana	2.500.000	2.500.000	2.500.000
N° hogares - NSE A y B	250.000	250.000	250.000
Tamaño de mercado- N° de solicitudes de servicios por año	15.000.000	3.000.000	3.000.000
Share of Market	0,25%	0,46%	0,46%
Demanda estimada - n° de servicios por año	37.800	13.680	13.680
DETERMINACIÓN DE OFERTA			
Tipo de servicio	Limpieza	Manicure	Pedicure
Número de beneficiarias / madres	200	35	35

Número de servicios atendidos por año	37.440	13.104	13.104
--	--------	--------	--------

Capacidad de ventas por año	37.440	13.104	13.104
------------------------------------	---------------	---------------	---------------

DETERMINACIÓN DE MARGEN BRUTO

Tipo de servicio	Limpieza	Manicure	Pedicure
Precio (sin IGV)	S/ 83,90	S/ 31,36	S/ 35,59
Total ventas por año (sin IGV)	S/ 3.141.153	S/ 410.888	S/ 466.414
Margen bruto (sin IGV)	S/ 785.288	S/ 102.722	S/ 116.603

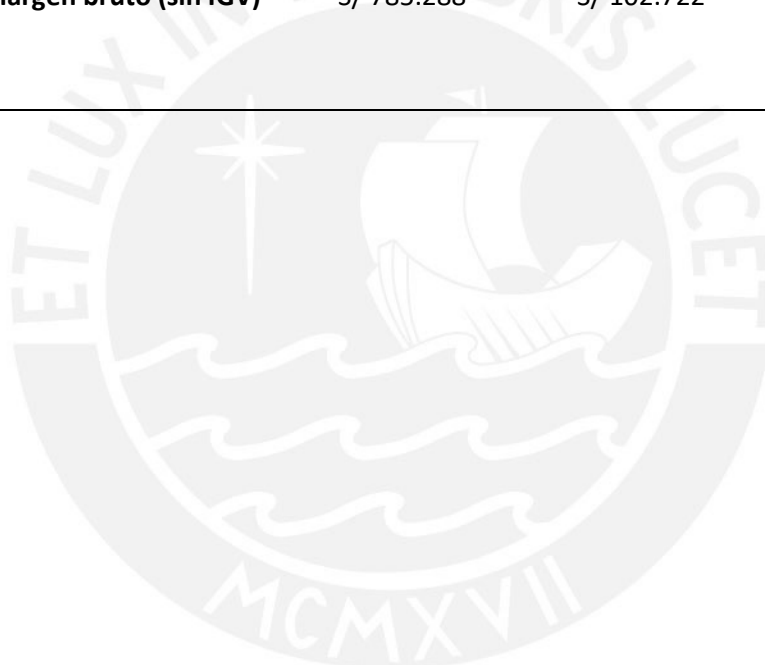


Tabla M3: Determinación del VAN – Escenario optimista

DETERMINACIÓN DEL VAN								
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Valor terminal
EBIT (1-t)		S/ 250.550	S/ 312.644	S/ 323.861	S/ 306.071	S/ 321.352	S/ 306.779	
(+) D&A		S/ 14.616	S/ 10.084	S/ 10.424	S/ 10.764	S/ 11.104	S/ 11.444	
(-) Net Working Capital		(S/ 112.032)	S/ 420.068	S/ 371.124	S/ 395.919	S/ 426.458	S/ 446.587	
(-) Capex	(S/ 421.978)	(S/ 5.100)	(S/ 5.100)	(S/ 5.100)	(S/ 5.100)	(S/ 5.100)	(S/ 5.100)	
FCL	(S/ 421.978)	S/ 148.034	S/ 737.696	S/ 700.309	S/ 707.653	S/ 753.814	S/ 759.710	S/ 12.568.391

WACC 11,04%

Tasa de crecimiento
a perpetuidad 5,00%

VAN 8.174.747

TIR 113,89%

Periodo de retorno 1,371

A continuación, se muestra los resultados obtenidos de la simulación del escenario pesimista.

Ver tablas siguientes.

Tabla M4: Crecimiento de ventas – Escenario pesimista

TIPO DE SERVICIO / AÑO	CRECIMIENTO DE VENTAS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Limpieza	16,00%	8,00%	8,00%	5,60%	5,60%
Manicure	4,00%	4,00%	4,00%	2,00%	2,00%
Pedicure	4,00%	4,00%	4,00%	2,00%	2,00%
Total	24,00%	16,00%	16,00%	9,60%	9,60%

Tabla M5: Determinación de demanda, oferta y margen bruto – Escenario pesimista

DETERMINACIÓN DE DEMANDA			
Tipo de servicio	Limpieza	Manicure	Pedicure
N° hogares - Lima Metropolitana	2.500.000	2.500.000	2.500.000
N° hogares - NSE A y B	250.000	250.000	250.000
Tamaño de mercado- N° de solicitudes de servicios por año	15.000.000	3.000.000	3.000.000
Share of Market	0,21%	0,38%	0,38%
Demanda estimada - n° de servicios por año	31.500	11.400	11.400

DETERMINACIÓN DE OFERTA			
Tipo de servicio	Limpieza	Manicure	Pedicure
Número de beneficiarias / madres	200	35	35
Número de servicios atendidos por año	24.960	8.736	8.736

Capacidad de ventas por año	24.960	8.736	8.736
------------------------------------	---------------	--------------	--------------

DETERMINACIÓN DE MARGEN BRUTO

Tipo de servicio	Limpieza	Manicure	Pedicure
Precio (sin IGV)	S/ 83,90	S/ 31,36	S/ 35,59
Total ventas por año (sin IGV)	S/ 2.094.102	S/ 273.925	S/ 310.942
Margen bruto (sin IGV)	S/ 523.525	S/ 68.481	S/ 77.736



Tabla M6: Determinación del VAN – Escenario pesimista

DETERMINACIÓN DEL VAN								
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Valor terminal
EBIT (1-t)		S/ 14.465	S/ 49.450	S/ 42.208	S/ 17.192	S/ 16.562	(S/ 820)	
(+) D&A		S/ 14.616	S/ 10.084	S/ 10.424	S/ 10.764	S/ 11.104	S/ 11.444	
(-) Net Working Capital		(S/ 281.644)	S/ 147.996	S/ 146.088	S/ 149.031	S/ 158.456	S/ 161.349	
(-) Capex	(S/ 421.978)	(S/ 5.100)	(S/ 5.100)	(S/ 5.100)	(S/ 5.100)	(S/ 5.100)	(S/ 5.100)	
FCL	(S/ 421.978)	(S/ 257.663)	S/ 202.430	S/ 193.620	S/ 171.887	S/ 181.022	S/ 166.873	S/ 2.677.051

WACC 11,23%

Tasa de
crecimiento a
perpetuidad 5,00%

VAN 1.227.954

TIR 36,07%

Periodo de
retorno 4,617