



**PLAN DE NEGOCIO DE SERVICIO DE MUDANZA INTEGRAL EN  
LOS DISTRITOS DE LA ZONA 7 DE LIMA METROPOLITANA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Magíster en Administración de Empresas  
por:**

Jaime Barrantes Gamboa

José Carhuatocto Luna

María Luisa Coronado Espinoza

Jhin Díaz Joaquin

Desireé Jiménez Guimarey

.....

.....

.....

.....

.....

**Programa Magíster a Tiempo Parcial 59-1**

**Lima, 16 de octubre de 2017**

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO DE SERVICIO DE MUDANZA INTEGRAL EN  
LOS DISTRITOS DE LA ZONA 7 DE LIMA METROPOLITANA**

Ha sido aprobada por:

.....

Jurado: Ph.D. Otto Regalado Pezúa

.....

Jurado: Germán Velásquez Salazar

.....

Jurado: Ph.D. Lydia Arbaiza Fermini

Universidad ESAN

2017

## ÍNDICE GENERAL

### **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

1.1 Antecedentes	1
1.2. Objetivo de la tesis	2
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	2
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	2
1.3. Justificación y contribución	2
1.3.1. <i>Justificación</i>	2
1.3.2. <i>Contribución</i>	3
1.4. Delimitación de la tesis	4
1.4.1. <i>Alcances</i>	4
1.4.2. <i>Limitaciones</i>	4

### **CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA** 6

2.1. Antecedentes del estudio	6
-------------------------------	---

### **CAPÍTULO III. MARCO NORMATIVO** 9

3.1. Normativa reguladora de servicio	9
---------------------------------------	---

### **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE TESIS** 11

4.1. Estructura del trabajo de tesis	11
--------------------------------------	----

### **CAPÍTULO V. ANÁLISIS DEL ENTORNO** 13

5.1. Modalidades del servicio de mudanza	13
5.2. Demanda del servicio de mudanza	14
5.3. Oferta del servicio de mudanza	15
5.4. Problemática en el servicio de mudanza.	16

### **CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO** 18

6.1. Misión y visión	18
6.1.1. <i>Misión</i>	18
6.1.2. <i>Visión</i>	19
6.2. Análisis del entorno internacional	19
6.3. Análisis del entorno indirecto	24
6.3.1. <i>Factores del análisis SEPTEG</i>	24
6.4. Análisis del entorno directo	30
6.4.1. <i>Análisis de la rivalidad entre los competidores</i>	30
6.4.2. <i>Análisis de nuevos competidores</i>	31
6.4.3. <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	32

6.4.4. <i>Poder de negociación de los clientes</i>	32
6.4.5. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	33
6.5. Análisis de <i>stakeholders</i> externos	34
6.6. Análisis de oportunidades y amenazas	37
6.7. Estrategias a aplicar	38
<b>CAPÍTULO VII. ESTUDIO DEL MERCADO</b>	<b>39</b>
7.1. Objetivos del estudio del mercado	39
7.1.1. <i>Objetivo general</i>	39
7.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	39
7.2. Criterios de segmentación	40
7.2.1. <i>Segmentación geográfica</i>	40
7.2.2. <i>Segmentación demográfica</i>	41
7.2.3. <i>Segmentación socioeconómica</i>	41
7.3. Marco muestral	41
7.4. Estudio cualitativo	43
7.4.1. <i>Esquema del estudio</i>	43
7.4.2. <i>Resultados del estudio</i>	48
7.5. Estudio cuantitativo	57
7.5.1. <i>Esquema del estudio</i>	57
7.5.2. <i>Resultados del estudio</i>	58
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING</b>	<b>70</b>
8.1. Objetivos de <i>marketing</i>	70
8.1.1. <i>Objetivos generales</i>	70
8.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	70
8.2. Demanda y oferta	70
8.2.1. <i>Estimación del mercado potencial</i>	71
8.2.2. <i>Estimación del mercado disponible</i>	72
8.2.3. <i>Estimación del mercado efectivo</i>	73
8.2.4. <i>Estimación del mercado objetivo</i>	73
8.2.5. <i>Pronóstico de la demanda</i>	74
8.3. Descripción del servicio	74
8.3.1. <i>Descripción específica</i>	74
8.3.2. <i>Necesidades que satisface</i>	75
8.3.3. <i>Ciclo de vida del servicio</i>	76
8.4. Posicionamiento	78
8.4.1. <i>Ventajas competitivas</i>	78
8.4.2. <i>Estrategia de posicionamiento</i>	80
8.4.3. <i>Comunicación al mercado</i>	81
8.5. <i>Marketing mix</i> : las 7 P's	82
8.5.1. <i>Estrategia del producto</i>	82
8.5.2. <i>Estrategia de precio</i>	87
8.5.3. <i>Estrategia de plaza</i>	89
8.5.4. <i>Estrategia de promoción</i>	90
8.5.5. <i>Estrategia de personas</i>	90
8.5.6. <i>Estrategia de procesos</i>	92

8.5.7. <i>Estrategia de prueba física</i>	93
8.6. Indicadores de marketing	94
8.7. Presupuesto del plan de <i>marketing</i>	95
<b>CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>97</b>
9.1. Descripción del modelo de negocio	97
9.2. Descripción operacional del servicio	98
9.3. Procesos operativos del servicio	99
9.3.1. <i>Proceso de ventas del servicio</i>	99
9.3.2. <i>Ejecución del servicio</i>	100
9.3.3. <i>Procesos administrativos y de calidad</i>	102
9.3.4. <i>Procesos de atención y respuesta al cliente</i>	103
9.4. Beneficios de los participantes	105
9.4.1. <i>Beneficios a los usuarios del servicio</i>	105
9.4.2. <i>Beneficio al personal que realiza el servicio</i>	105
9.5. <i>Supply Chain Management</i>	106
9.5.1. <i>Análisis de proveedores</i>	107
9.5.2. <i>Tipo de materiales de mudanza</i>	111
9.6. Producción y capacidad	112
9.7. Centro de operaciones	115
9.7.1. <i>Macrolocalización</i>	115
9.7.2. <i>Microlocalización</i>	117
9.8. Presupuesto de operaciones	119
<b>CAPÍTULO X. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b>	<b>120</b>
10.1. Plan de constitución de la empresa	120
10.1.1. <i>Tipo de sociedad</i>	120
10.1.2. <i>Registros y licencias requeridos</i>	122
10.2. Partes básicas de la organización	122
10.2.1. <i>El núcleo operativo</i>	123
10.2.2. <i>La línea media</i>	123
10.2.3. <i>El ápice estratégico</i>	123
10.2.4. <i>La tecnoestructura</i>	123
10.2.5. <i>Staff de apoyo</i>	124
10.3. Estructura de la empresa y recursos humanos	124
10.3.1. <i>Organigrama y estructura de dirección</i>	124
10.3.2. <i>Recursos humanos para el inicio de las actividades</i>	125
10.3.3. <i>Organización del personal</i>	126
10.3.4. <i>Formas de contratación</i>	127
10.3.5. <i>Asesores externos</i>	129
10.4. Las funciones de la administración de gestión de personas	129
10.4.1. <i>Planificación</i>	130
10.4.2. <i>Reclutamiento y selección</i>	130
10.4.3. <i>Evaluación del desempeño</i>	132
10.4.4. <i>Capacitación y desarrollo</i>	133
10.4.5. <i>Relaciones laborales</i>	134
10.5. Presupuesto de recursos humanos	134

<b>CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>	136
11.1. Demanda proyectada	136
11.2. Componentes del análisis	137
11.2.1. <i>Frecuencia del servicio</i>	137
11.2.2. <i>Ingresos</i>	138
11.2.3. <i>Costos de operación</i>	139
11.2.4. <i>Análisis de riesgos</i>	140
11.2.5. <i>Inversiones</i>	140
11.2.6. <i>Depreciación y amortización</i>	141
11.2.7. <i>Tasa de descuentos</i>	141
11.2.8. <i>Financiamiento</i>	142
11.3. <i>Análisis de rentabilidad</i>	142
11.3.1. <i>Flujo de caja</i>	142
11.3.2. <i>Punto de equilibrio</i>	145
11.3.3. <i>Puntos críticos</i>	145
11.3.4. <i>Análisis de sensibilidad</i>	146
11.3.5. <i>Escenarios</i>	147
<b>CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	149
12.1. Conclusiones	149
12.2. Recomendaciones	151
<b>ANEXOS</b>	153
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	200

## LISTA DE TABLAS

5.1. Modalidades de mudanza por vía	13
5.2. Tipos de mudanza en Lima Metropolitana	14
7.1. Número de habitantes por NSE	41
7.2. Habitantes por NSE A y B de la zona 7 de Lima Metropolitana	42
7.3. Costos de empresas competidoras	46
7.4. Agrupamiento de preguntas para evaluación cuantitativa	58
8.1. Supuestos del plan de <i>marketing</i>	70
8.2. Porcentaje de cantidad de servicios por tipo de servicios	71
8.3. Estimación del mercado potencial	71
8.4. Proyección del mercado potencial	72
8.5. Público que usará el servicio de mudanza	72
8.6. Público que usará el servicio de mudanza integral	73
8.7. Estimación del mercado efectivo	73
8.8. Pronóstico de la demanda	74
8.9. Características de Green Movers y competidores	79
8.10. Estrategia de posicionamiento de Green Movers	85
8.11. Paquetes de servicios	86
8.12. Precios estándar de los paquetes de servicios	89
8.13. Indicadores de <i>marketing</i>	95
8.14. Presupuesto de <i>marketing</i>	96
9.1. Acciones de interacción con los clientes	109
9.2. Porcentaje de cantidad de servicios por paquete	112
9.3. Programa de producción por tipo de servicio	113
9.4. Tiempo de ciclo por tipo de servicio	114
9.5. Capacidad normal de servicio	115
9.6. Porcentaje de ocupabilidad	115
9.7. Superficie, población y densidad demográfica por distrito zona 7	116
9.8. Comparativo de alquiler de oficina	118
9.9. Gastos anuales de operación	119
10.1. Tipo de sociedad a implementar	120
10.2. Porcentaje de participación de los socios	121
10.3. Número de personal por año	126
10.4. Sueldos por tipo de puesto	129
10.5. Presupuesto de recursos humanos	135
11.1. Estimación del mercado potencial	136
11.2. Estimación del mercado objetivo	137
11.3. Pronóstico de la demanda	137
11.4. Frecuencia anual del servicio	138
11.5. Proyección del ingreso por ventas	138
11.6. Estructura de precios	139
11.7. Flujo de inversión	141
11.8. Cálculo de CPPC	142
11.9. Flujo de caja económico	144
11.10. Punto de equilibrio	145
11.11. Puntos críticos	146
11.12. Variables, escenarios y resultados probables	148

## LISTA DE FIGURAS

6.1. Empleo según condición de informalidad	26
6.2. Posesión de móviles por NSE y edad	28
6.3. Mapa de <i>stakeholders</i>	35
7.1. ¿Cómo suele buscar el servicio de mudanza?	59
7.2. Preferencia en materiales de mudanza	60
7.3. Rango de gasto en vehículo de transporte	62
7.4. Rango de gasto en cargadores	63
7.5. Rango de gasto en cajas y materiales	64
7.6. Evaluación de la satisfacción con el servicio de mudanzas	64
7.7. Porcentaje de impacto del servicio propuesto en participantes	66
7.8. Porcentaje de disposición para usar el servicio propuesto	67
7.9. Preferencia de medios para difundir el servicio propuesto	68
8.1. Estrategia de posicionamiento de Green Movers	81
8.2. Logotipos	85
8.3. Logotipo final de Green Movers	86
10.1. Estructura de la organización	122
10.2. Organigrama de Green Movers	125
11.1. Análisis de sensibilidad	147



## ANEXOS

I. Declaración jurada	153
II. Expectativa sobre la variación del nivel de inversión en nuevos proyectos en el 2017 respecto al 2016 (en %)	154
III. Creación de empresas de mudanza en Lima Metropolitana	154
IV. Empresas de mudanza por distrito	155
V. Distribución de niveles por zona	155
VI. Cifras de la seguridad a nivel nacional	156
VII. Evolución del PBI Perú	157
VIII. PBI en años de desastres naturales	157
IX. Crecimiento de dispositivos móviles	158
X. Matriz de competidores (expertos)	159
XI. Simulación de servicio	160
XII. Matriz EFE	160
XIII. Habitantes en Lima Metropolitana	161
XIV. Percepción del progreso y principales problemas	161
XV. Perfil de hogares según NSE 2016 en Lima Metropolitana	162
XVI. Distribución de gastos en promedio en Lima Metropolitana	163
XVII. Distribución de zona en Lima Metropolitana por NSE (en %)	163
XVIII. Guía de <i>focus group</i> Mudanza	164
XIX. Encuesta para estudio de mercado: servicio mudanza	166
XX. Ciclo de vida del servicio	169
XXI. Cronograma ciclo de vida del servicio	170
XXII. Mapa de empatía	171
XXIII. Canvas del modelo de negocio	172
XXIV. Presupuesto del plan de <i>marketing</i>	173
XXV. Diagrama de flujo de ventas por <i>call center</i>	175
XXVI. Diagrama de flujo de ventas por página web	176
XXVII. Diagrama de flujo de procesos operativos	177
XXVIII. Mapa de procesos	178
XXIX. Documentación de homologación	179
XXX. Puntaje para calificar las homologaciones	180
XXXI. Lista de materiales para mudanza	181
XXXII. Cálculo del centro de gravedad	183
XXXIII. Presupuesto del plan de operaciones	184
XXXIV. Registros y licencias requeridos	186
XXXV. Manual de Organizaciones y Funciones	187
XXXVI. Formato de requerimiento de posición de empleados	191
XXXVII. Presupuesto del plan de recursos humanos	192
XXXVIII. Análisis de sensibilidad	193
XXXIX. Análisis bidimensional de sensibilidad	194
XL. Análisis de riesgos – Priorización	195
XLI. Análisis de riesgos – Plan de contingencias	196
XLII. Detalle de estructura de costos por paquetes	197

## SOFÍA DESIRÉE JIMÉNEZ GUIMAREY

MBA de ESAN. Magister en Cooperación Internacional para el Desarrollo, orientada a la internacionalización de la educación superior universitaria. Alumni del Departamento de Estado de Estados Unidos, especialista en la gestión de la movilidad académica y desarrollo de alianzas estratégicas con universidades de América, Europa y Asia así como con embajadas, ministerios, agencias de cooperación y cámaras de comercio. Posicionamiento estratégico de marca a través de eventos internacionales en línea con la política de Estado. Experiencia en monitoreo y evaluación de proyectos de cooperación internacional.

### FORMACIÓN:

2015-2017	Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN Magister en Administración de Negocios (MBA)
2012-2014	Universidad San Buenaventura - Cartagena   Colombia Magister en Cooperación Internacional para el Desarrollo
1999-2005	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Licenciada en Comunicación y Periodismo

### EXPERIENCIA:

**Perú**                      **Ministerio de Educación.** Órgano rector de las políticas educativas nacionales.

2015 – a la fecha      Especialista en internacionalización de educación superior universitaria

- Diseño, planeamiento, coordinación e implementación de la estrategia de internacionalización para universidades peruanas.
- Mapeo y generación de alianzas estratégicas con Ministerios, universidades y la cooperación internacional.
- Diseño de proyectos de internacionalización para captar inversión del extranjero y/o cooperación técnica internacional.
- Diseño, coordinación, ejecución, control y evaluación de la participación de la delegación de universidades peruanas en ferias educativas internacionales.
- Seguimiento y monitoreo de las nuevas tendencias en materia de internacionalización

**Perú**                      **ESAN.** Primera institución académica de posgrado en administración creada en Hispanoamérica.

2012 – 2015            Incoming Students & CBEM Program Coordinator - Pregrado

- Apoyo representando a ESAN en reuniones nacionales e internacionales.

- Benchmarking de potenciales partners y desarrollo de estrategias de relaciones internacionales.
- Articulación de alianzas estratégicas en el sector educación con embajadas, agencias gubernamentales y cámaras de comercio.
- Supervisar y promover el desarrollo de nuestros acuerdos de cooperación, siendo el enlace con los nuevos estudiantes y expertos de la facultad que visitan el campus provenientes de América, Europa y Asia.
- Desarrollo y ejecución de estrategias de marketing para promover ESAN.

**Colombia**                      **Centro SEDA.** Servicios para el desarrollo y la cooperación en América Latina y El Caribe.

2011-2012                      Evaluadora externa de proyectos de cooperación internacional

- Evaluación de impacto de proyectos sobre asistencia humanitaria, desplazamiento forzado, y abuso y explotación de niños y niñas colombianos.

**Perú**                              **Swisscontact.** Fundación Suiza orientada a la Cooperación para el Desarrollo con presencia en 34 países.

2010-2011                      Asistente de adquisición, monitoreo y seguimiento de proyectos de cooperación internacional

- Apoyo en el monitoreo de proyectos de cooperación internacional en temáticas de agricultura, turismo sostenible y electrificación rural.
- Apoyo en el diseño de marcos lógicos, planes operativos anuales y herramientas de recojo de información.
- Soporte para la preparación de informes periódicos de proyectos de cooperación
- Apoyo en la realización de viajes de monitoreo en la zonas de intervención.

**Uruguay**                      **ICEI.** Instituto Italiano de Cooperación Económica Internacional especializada en la gestión de proyectos en educación

2010                              Asistente de monitoreo y evaluación de proyectos de cooperación internacional

- Apoyo en la preparación de documentos esenciales para el monitoreo y evaluación del Proyecto “Diálogo de Saberes: proyecto para la sostenibilidad de la recolección, el cultivo y la transformación de plantas medicinales en Uruguay” en el marco de la misión del ente donante Ministerio de Asuntos Exteriores (MAE) de Italia.
- Visitas de campo con ente donante a predios de recolectoras/productoras que utilizan y promueven el uso de plantas medicinales.
- Apoyo a dos investigadores italianas de la Universidad de Milano en su estudio experimental sobre la utilización de plantas medicinas en algunas fases críticas de la ganadería orgánica en Uruguay.

## MARÍA LUISA CORONADO ESPINOZA

MBA de ESAN. Ingeniero Industrial con Mención en Dirección Avanzada de Proyectos y con Especialización en Operaciones y Logística, con experiencia en Gestión Estratégica de la cadena de abastecimiento en empresas privadas de diversos sectores, en gestión y evaluación de proyectos y participación en procesos de contrataciones con el Estado. Buena capacidad analítica y toma de decisiones, con destreza para liderar equipos de alto rendimiento orientado al logro de resultados y mejora continua en productividad y eficiencia.

### FORMACIÓN:

2015-2017	Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN Magister en Administración de Negocios (MBA)
2010-2012	Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN Especialización en Operaciones y Logística
2004-2008	Universidad Nacional Mayor de San Marcos- UNMSM Ingeniero Industrial

### EXPERIENCIA:

**Constructora Balta S.R.L.** Empresa del sector construcción dedicada a la ejecución de proyectos civiles y electromecánicos.

Febrero 2017 – a la fecha Jefe de Logística y proyectos

- Supervisión y coordinación de todos los procesos de licitación con instancias públicas y privadas.
- Gestión de contratos de servicios con subcontratistas.
- Responsable del abastecimiento de bienes con proveedores estratégicos.
- Encargada de la contratación de mano de obra para la ejecución de proyectos de obra.
- Aprobación de las cotizaciones que serán enviadas para los clientes de la empresa.
- Manejo de indicadores del desempeño logístico y homologación de proveedores.
- Dirigir, supervisar y apoyar las funciones del personal a cargo.

**UNION DE CONCRETERAS S.A.** Empresa líder en producción y distribución de concreto premezclado, bloques y adoquines para atender la demanda nacional, perteneciente al grupo UNACEM.

Jun 2011- Ene 2017  
Coordinador Logístico Líder

- Responsable de coordinar y supervisar el proceso de abastecimiento de bienes y servicios de la empresa.
- Gestión y aprobación de órdenes de compra.
- Evaluar los cuadros comparativos y propuestas económicas de compras de bienes y servicios.
- Gestionar contratos de servicios y de repuestos con proveedores estratégicos.
- Responsable de medir los niveles de servicio en los contratos de consignación (ASAI) y B2B.

**Nicoll Perú SA.** Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de materiales plásticos para la construcción.

Dic 2010- May 2011  
Asistente de Compras

- Encargada de la compra de repuestos y suministros para las áreas de Mantenimiento y Producción de las plantas de Lima, Lurín, Arequipa y Chiclayo.
- Negociación con proveedores sobre términos comerciales tales como precio, forma de pago, tiempo de entrega, entre otros.
- Generación de órdenes de compra y seguimiento a las mismas.
- Manejo de indicadores del desempeño logístico, evaluación de proveedores actuales y búsqueda de nuevos proveedores, elaboración de listas de precios.
- Participación clave en la implementación del SAP en el área de Compras.

**METALURGICA PERUANA S.A.** Empresa dedicada al diseño, ingeniería, fabricación y comercialización de piezas de acero y cuerpos moledores.

Nov 2008- Dic 2010  
Asistente de Compras

- Encargada del abastecimiento de insumos y economatos a las áreas de Operaciones y Producción de la empresa.
- Responsable de atender las solicitudes de servicios generales de todas las áreas de la empresa a través de la subcontratación de proveedores del rubro.
- Negociación con proveedores.
- Encargada de la reposición de stock de los artículos del almacén.
- Evaluación de nuevos proveedores.
- Manejo de indicadores logísticos.

## JHIN ISAAC DIAZ JOAQUIN

MBA de ESAN. Ingeniero de Sistemas de Información, con experiencia en las áreas comercial agente, planeamiento estratégico y financiero. Especialista en el manejo y análisis de información a través del uso de herramientas tecnológicas. Así como, gestión y mejora de procesos, elaboración de presupuestos, planilla de indicadores y gestión de proyectos. Con alta orientación a resultados, buen nivel de relaciones interpersonales y facilidad de comunicación. Capacidad de mantener el nivel de esfuerzo que demande la carga laboral con un rendimiento eficiente y constante, asumiendo retos con actitud pro-activa.

### FORMACIÓN:

2015-2017	Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN Magister en Administración de Negocios (MBA)
2011-2012	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Diplomado Marketing Digital
2003-2008	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Ingeniero de Sistemas de Información

### EXPERIENCIA:

<b>Perú</b>	<b>Banco de Crédito del Perú – Área de Canales Alternativos</b>
2013 – a la fecha	Analista Senior Agente BCP

- Gestiono de los procesos de apertura/cierre de agentes, reclamos de clientes, licencias, asaltos, riesgos, comisiones y distribución de contómetros.
- Gestiono de proveedores Diebold, Hiper, HP, Rotapel y Pacífico que permiten el funcionamiento óptimo del canal.
- Soporto a la red comercial en la atención de los procesos del canal.
- Coordino con las áreas de PostVenta, Banca por Teléfono, Legal, Gestión Municipal, Sistemas y Marketing para buscar la mejora continua en los procesos del canal.
- Capacito a la red comercial sobre los procedimientos de los procesos y actualización de estas en las normas del banco.
- Administro el sistema web del canal agente.
- Analizo la información operacional y financiera interna, y benchmarking de potenciales competidores para desarrollar estrategias del canal que mejoren el servicio al cliente.
- Desarrollo, ejecuto y gestiono la implementación de las estrategias del canal.
- Gestiono y valido el estado de ganancias y pérdidas por agente y de todo el canal.
- Administro, defino los indicadores para la planilla de desempeño de la red comercial y staff (71 personas).
- Elaboro los presupuestos de gastos e inversión de cada proceso del canal.

**Perú** **Banco de Crédito del Perú – Área de Planeamiento y Control Financiero**

2012 – 2013 Analista Información Financiera

- Analizo la información financiera que permitan brindar datos confiables y de calidad a las unidades internas del banco tanto de la Banca Mayorista y Banca Minorista.
- Administro el tablero de control financiero para encontrar desviaciones entre la información contable y financiera.
- Coordino con proveedores externos para aplicar soluciones tecnológicas en el área, y optimizar los flujos de información entre a las unidades internas.
- Administro el sitio web y servidor interno del área para compartir la información financiera con todas las unidades del banco.

**Perú** **Banco de Crédito del Perú – Área de Planeamiento y Gerencia Estratégica**

2010 – 2012 Analista de Proyectos

- Analizo la información operacional de los canales de atención al cliente ventanilla, agente, atm, banca por internet, banca celular, pos y saldomatico.
- Desarrollo y presento el Tablero de Control y Boletín Comercial de la Bca. Minorista a las gerencias de Canales Alternativos y División Comercial, donde se publican los principales indicadores de las unidades que lo conforman.
- Desarrollo del Sharepoint para las diferentes áreas de la Bca. Minorista y capacito a los administradores de cada sitio para el correcto uso de la herramienta.
- Automatizo los procesos internos para la red de agencias mediante el uso de formularios y flujos de trabajos con InfoPath y Share Point Designer.
- Georreferencio y asigno a los canales Agentes BCP, agencias y Atms según su área comercial mediante herramienta MapInfo.
- Analizo e identifico el comportamiento transaccional de los clientes en los canales para incrementar la migración a canales menos costosos como atm, agente y banca por internet.

**Perú** **Performance Solutions – Consultora de sistemas Blitz**

2009 Analista Funcional

- Presento la solución Blitz (BPN) a los clientes potenciales.
- Levanto la información de los procesos del negocio y gestiono los avances del proyecto de reclamos de Post Venta – Ripley y Call Center – Visa.
- Coordino y realizo las pruebas de calidad al sistema desarrollado para Ripley y Visa junto con las áreas de calidad y desarrollo.

## JAIME ARMANDO BARRANTES GAMBOA

MBA de ESAN. Ingeniero Civil, con experiencia, con conocimiento en elaboración de Proyectos, Ejecución de obras en Minería, Construcción Civil y Medio Ambiente en diferentes empresas y planeamiento estratégico. Con alta orientación a resultados, buen nivel de relaciones interpersonales y facilidad de comunicación. Capacidad de nivel analítico, orientado a resultados, trabajo bajo presión, proactividad, dinamismo, integridad, honestidad y liderazgo.

### FORMACIÓN:

2015-2017	Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN Magister en Administración de Negocios (MBA)
2014-2015	Universidad ESAN Diplomado Gerencia de Proyectos Habilidades Directivas
2005-2010	Universidad Nacional de Ingeniería Ingeniero Civil

### EXPERIENCIA:

<b>Perú</b>	<b>JJC Contratistas Generales S.A.</b>
2015 – a la fecha	Jefe de Control de Gestión

Descripción del Puesto: A cargo del área de control de gestión en la obra “Centro Empresarial Miraflores IV” en la cual se realiza el control de gestión del proyecto a través de la medición y análisis de indicadores, ISP (informe semanal de producción), IMG (Informe Mensual de Gestión), Valor Ganado, Carta Balance, Análisis de Riesgos, Análisis de Actividades (Venta vs Costo), Curva S, cierre de contrato con subcontratista, valorizaciones a los subcontratistas, histograma de personal mensual, valorización mensual con el cliente y resultado operativo.

<b>Perú</b>	<b>JJC Contratistas Generales S.A.</b>
2013 – 2015	Supervisor de Control de Gestión

Descripción del Puesto: A cargo del área de control de gestión en la obra “Ampliación del Swissotel” en la cual se realiza el control de gestión del proyecto a través de la medición y análisis de indicadores, ISP (informe semanal de producción), IMG (Informe Mensual de Gestión), Valor Ganado, Carta Balance, Análisis de Riesgos, Análisis de Actividades (Venta vs Costo), Curva S, cierre de contrato con subcontratista, valorizaciones, histograma de personal mensual y resultado operativo.



**Perú**                      **JJC Contratistas Generales S.A.**

2012 – 2013              Supervisor de Control de Gestión

Descripción del Puesto: A cargo del área de control de gestión en el Tunel de Ollachea en la cual realizaba el control de gestión del proyecto a través de la medición y análisis de indicadores, realizando análisis de Venta vs Costo, Plan Maestro de actividades (LookAhead), ISP (informe semanal de producción), IMG (Informe Mensual de Gestión), Valor Ganado, Carta Balance, Análisis de Riesgos, Análisis de Actividades (Venta vs Costo), Curva S y resultado operativo.

**Perú**                      **JJC Contratistas Generales S.A.**

2011 – 2012              Asistente de Producción

Descripción del Puesto: A cargo del Área de Encofrados y Andamios en la Obra Nueva Ciudad de Morococha en la cual realizaba el cálculo del análisis unitario sobre COSTO/BENEFICIO, además del alquiler de los encofrados y andamios junto con el seguimiento de la programación de Obra y el análisis de los RATIOS de los usos de estos materiales, además realice la construcción en Toma de Agua en la cual tenía como tema principal la captación (Desarenador, Barraje, Canal de Limpia, Buzón de inspección, Canal Desarenador) y conducción del agua a través de tuberías pvc en la cual en la línea de conducción se contaba con válvulas de Aire y Purga además de pedestales de construcción en todo el tramo de la línea teniendo a mi cargo 80 personas.

**Perú**                      **BAOALONSO.SAC**

2011 – 2011              Asistente de Supervisión

Descripción del Puesto: A cargo de la supervisión en el desarrollo del casco y entubado de la Ampliación de la Sociedad Geológica del Perú, en el cual se controlaba tanto los procesos constructivos, como también las consultas a través de RFI por parte del contratista y además de la revisión de las valorizaciones mensuales del proyecto.

**Perú**                      **SERTECMIN SAC**

2010 – 2011              Asistente de Supervisión

Descripción del Puesto: A cargo de la elaboración de expedientes técnicos que incluye el diseño en estructuras de concreto, metrados, análisis de costos unitarios y presupuestos, cronograma de obra, especificaciones técnicas y memoria descriptiva; además de las cotizaciones debido a ser el encargado del área de obras civiles como supervisor de las obras a través de la elaboración y ejecución de ellas para la empresa COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA S.A.A. (U.P. UCHUCCHACUA).

## JOSE CARHUATOCTO LUNA

Profesional egresado de la carrera de Ingeniería de Sistemas y cursando estudios MBA en ESAN. Proactivo, de gran desempeño, colaborador, metódico, respuesta óptima bajo presión. Conocimientos aplicados en PMI e ITIL. Tengo el objetivo de desarrollarme como ente funcional de Sistemas en cualquier tipo de organizaciones.

### FORMACIÓN:

2015-2017	Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN Magister en Administración de Negocios (MBA)
2002-2005	Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV) Ingeniero de Sistemas

### EXPERIENCIA:

**VENDOMATICA S.A.** Primera empresa de vending en el Perú y miembro del Grupo Arca Continental (México).

2015 – a la fecha      Jefe de TI y Procesos

#### Funciones

- Administración del área de TI y Procesos de la organización.
- Planeamiento y ejecución de los proyectos de infraestructura tecnológica.
- Administración de los gastos de TI
- Revisión y mejoramiento de los procesos organizacionales.

Logros:                      Proyecto de integración de redes corporativas, homologación de sistemas informáticos, Implementación de SAP All in One, optimización de procesos logísticos.

**A. JAIME ROJAS S.A.** Empresa comercializadora de equipos médicos con presencia en Colombia.

2007 – 2015              Jefe de Sistemas

#### Funciones

- Direccionamiento del Dpto. de sistemas.
- Soporte a la toma de decisiones empresariales referente a T.I. y nuevas tecnologías.
- Administración de Red y comunicaciones, LAN, WAN, VPN, central Telefónica, anexos extendidos.
- Administración del Departamento de Sistemas, desarrollo y Soporte.
- Administración del Servidor dominio OpenLDAP y Samba
- Administración del Servidor de correos Zimbra Collaboration.

- Administración Integral de Sistemas y Base de Datos.
- Desarrollo como Jefe de proyectos en la organización.
- Administrador del Sistema ERP empresarial

Logros: Implementación de Sistema ERP Osis, reducción del 55% del gasto corporativo en licenciamiento, implementación de plataformas exitosas Sistema ATL y EBS.Bioservieces System, implementación del Portal Web AJR,

**A. JAIME ROJAS S.A.** Empresa comercializadora de equipos médicos con presencia en Colombia.

2006 – 2007 Analista de Sistemas

Funciones

- Análisis Funcional de las áreas empresariales para implementación de estrategias tecnológicas.
- Evaluación y compra de nuevas tecnologías.
- Administración de Red.
- Análisis de Sistema actual, levantamiento de información de nuevos requerimientos de los usuarios, modificación del sistema de soporte comercial In requerimientos. Lenguaje de Programación: Visual Basic 6.0, DBMS: SQL 2000 Server
- Administrador del Sistema ERP empresarial

Logros: Implementación y mejoras al Sistema Comercial (Siscot). Normalización de documentos transaccionales del área.

**NEGOSIS S.R.L.** Empresa de administración de archivos de terceros.

2005 – 2006 Analista programador (modo *freelance*)

Funciones

- Jefe de proyecto sistema SIADI. Implementado en Cormin, S.A., Magic, S.A., Buena Ventura S.A. Sistema que permite tener un control sistematizado de los archivos y expedientes de las empresas mencionadas. Integra seguridad biométrica.

Logros: 03 sistemas SIADI implementados.

## **AGRADECIMIENTOS**

Sirva la presente para expresar nuestro sincero agradecimiento a cada una de las personas que enriquecieron con sus conocimientos y experiencia la elaboración del presente plan de negocios. Un especial reconocimiento a nuestra asesora de tesis, la Dra. Lydia Arbaiza Fermini, destacada economista con experiencia en teoría organizacional, por su enorme dedicación para dirigir, supervisar y evaluar el presente trabajo.

Asimismo, extendemos un cordial saludo a nuestros docentes de la Maestría en Administración de la Universidad ESAN, quienes con su labor nos brindaron una formación integral que fue sumamente valiosa para elaborar cada uno de los capítulos de la tesis. Su esfuerzo y apoyo son sumamente valorados por todos nosotros y serán tomados como ejemplo para nuestro futuro profesional.

Jaime Barrantes Gamboa

José Carhuatocto Luna

María Luisa Coronado Espinoza

Jhin Díaz Joaquin

Desirée Jiménez Guimarey

Agradezco a Dios por protegerme, llenarme de bendiciones y darme la familia que tengo, a mi papá Jaime, mamá Olga y padres por el ejemplo de vida y superación, a mi enamorada por su confianza y comprensión en todo momento.

**Jaime Armando Barrantes Gamboa**

Gracias Dios por la vida y la salud que me das para disfrutar con las personas que amo, a mis padres y hermanas por su amor y apoyo incondicional y a mi novio Luis, mi gran amor, por sus cuidados, su gran paciencia y comprensión en todo momento.

**María Luisa Coronado Espinoza**

Gracias a Dios por llenarme de bendiciones y guiar mí vida, a mi esposa por su amor y comprensión en estos dos años. A mis padres y hermanas por el ejemplo de vida a seguir.

**Jhin Díaz Joaquin**

Gratitud por los todos aprendizajes y la perseverancia que me regaló la vida, que hoy me permiten encaminarme a un nuevo comienzo.

**Desirée Jiménez Guimarey**

Agradezco a Dios por todo lo que me ha dado, a mi amada esposa por su apoyo incondicional, a mis hijos por sacarme una sonrisa siempre, a mis padres y hermanos por su confianza y comprensión y mi gran familia por sus buenos deseos.

**José Carhuatocto Luna**

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo desarrollar un plan de negocio para la creación de un servicio de mudanza integral orientado a los niveles socioeconómicos A y B en los distritos de San Borja, La Molina, Surco, Miraflores y San Isidro, teniendo como punto de partida la necesidad de especialización, cuidado y seguridad que requiere este tipo de usuarios para hacer el traslado de sus bienes a un nuevo lugar de destino.

Actualmente en el Perú no se cuenta con un modelo de negocio especializado y a precio asequible para este tipo de usuarios. Solo es posible encontrar empresas de mudanza de rango internacional cuyo servicio es ofrecido a precios exponenciales o empresas de mudanza informales, que ofrecen un servicio a bajo costo sin preocuparse por el cuidado de los bienes. Por ese motivo, el objetivo de nuestro plan de negocios es ofrecer un servicio de mudanza integral denominado “Green Movers” que incluya embalaje, carga, traslado, acondicionamiento y limpieza de las pertenencias del cliente en el lugar de destino, proporcionando una mejor atención y mayor seguridad a un precio accesible.

“Green Movers” brindará un servicio con un personal certificado en Latin American and Caribbean International Movers Association (LACMA) y contemplará innovaciones como oferta de cajas personalizadas para el embalaje de cada bien, monitoreo en línea del proceso de mudanza y uso de suministros eco sostenibles, basado en un análisis integral del sector a nivel nacional e internacional y un estudio de mercado en distritos de Lima antes señalados, lo cual ha permitido diseñar las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos y financieras para llegar al mercado potencial.

Para analizar el mercado objetivo al cual queremos llegar, se realizó un estudio de mercado, a través de una encuesta aplicada a usuarios reales y usuarios potenciales del servicio de mudanza, de la cual se pudo extraer información sobre la opinión respecto a los servicios de mudanza, identificar las necesidades insatisfechas, conocer los hábitos de uso y compra, determinar los factores que incluyen en la elección del servicio y conocer la valoración de los clientes potenciales acerca del servicio de mudanza integral. Asimismo, nuestro estudio fue complementado con un focus group para

conocer las percepciones, motivaciones, necesidades y explorar la toma de decisiones de los usuarios. Adicionalmente, se realizó entrevistas a Gerentes de Ventas especializados en el rubro de mudanza a fin de identificar las mejoras prácticas así como las fortalezas y debilidades de las empresas de mudanza.

Para determinar la demanda de nuestro plan de negocio, nos hemos enfocado en información publicada por APEIM, la misma que nos permitió estimar la estimación del mercado potencial de 85, 541 de hogares para el 2016 con una proyección de 87,398 de hogares para el 2018. De esta manera, el público que usará el servicio de mudanza así como el servicio de mudanza integral para el 2018 se estima en 44,748 y 25,864 hogares respectivamente. De esta manera, el mercado efectivo se estima en 543 hogares para este mismo año.

En base a la información obtenida se desarrolló la estrategia del negocio a implementar en el tiempo, basado en la definición de la misión y visión, que posteriormente dieron pie al desarrollo de planes complementarios. El plan de marketing, donde se definieron los objetivos y estrategias de marketing planteados para la diferenciación así como la estrategia de posicionamiento de “más por lo mismo”; el plan de operaciones, donde se establecieron los procesos de ventas y de operaciones que permitieron identificar los cuellos de botella y el cálculo del personal necesario, como los requisitos que deben cumplir los proveedores durante el proceso de homologación con miras a asegurar estándares mínimos de calidad.

Así también el plan de recursos humanos, donde se ha definido la estructura organizacional con el respectivo manual de organización y funciones: y el plan económico y financiero en el que se determinó la viabilidad de Green Movers con base en la información de los planes antes mencionados, donde se establecen los ingresos, los costos, los gastos, el financiamiento y la inversión. Con ello se evalúa la rentabilidad del proyecto y se concluye que el negocio es viable porque los flujos de caja muestran un VAN positivo, donde el VAN económico es S/ 154 789. Además, con estos resultados se realiza un análisis de los puntos críticos, cuya sensibilidad puede afectar al negocio; en Green Movers se encontraron que las variables que generarían mayor

impacto son la participación de mercado, el alquiler de camión y la tasa de pérdidas; por lo tanto, se debe realizar un seguimiento y control a todas las variables en conjunto.



# **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Antecedentes**

En la actualidad las personas realizan cada vez una mayor cantidad de actividades, como consecuencia de la acelerada vida moderna y disponen por ello de menor tiempo libre para realizar otro tipo de actividades como la mudanza, la cual es de conocimiento, por experiencias directas o indirectas que es un proceso que demanda mucho tiempo y esfuerzo; ésta situación genera malestar y estrés en las personas.

Hoy por hoy en el medio local existen personas que brindan servicios de transporte de carga de manera informal, ofrecen sus servicios por precios módicos; pero no son empresas constituidas ni especializadas en servicios de mudanza, por lo tanto, no garantizan la integridad de los bienes de las personas durante el traslado ni tampoco aseguran que los bienes lleguen a su destino. Por otro lado, existe un pequeño grupo de empresas formales que ofrecen servicios de embalaje y desembalaje, además del traslado de los mismos; pero éstas no cubren aun así la necesidad total de las personas en sus mudanzas, dado que las mismas tendrán que agotar esfuerzos por ejemplo en instalar sus bienes y enseres y en la limpieza de la zona de mudanza, además éstas empresas no satisfacen la sensación de inseguridad de las personas por temor a posibles robos. Ante ésta situación un servicio de mudanza integral, seguro y personalizado que se presente para satisfacer dicha necesidad es una muy buena oportunidad de negocio.

Proyectándose a la atención de una demanda en aumento como consecuencia del crecimiento del sector inmobiliario, la expansión de los niveles socioeconómicos A y B y al ser conocedores de la importancia del tiempo y del cuidado de sus bienes para las personas surgió la idea de implementar un Servicio de Mudanza Integral orientado a los sectores A y B de los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana, se determinó ésta zona debido a que presenta el mayor porcentaje de población perteneciente a éstos niveles socioeconómicos. Esta empresa contará con poca competencia local y se diferenciará por su servicio de calidad y por la seguridad que garantizará a sus clientes en el cuidado de sus pertenencias.

## **1.2 Objetivos de las tesis**

### ***1.2.1 Objetivo general***

El objetivo general de la presente tesis es elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa que brinde el servicio de mudanza integral –que incluya limpieza, embalaje, carga, transporte, acondicionamiento y limpieza– orientado a los niveles socioeconómicos (NSE) A y B en los distritos de San Borja, La Molina, Surco, Miraflores y San Isidro.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

La presente tesis tiene los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el mercado actual en el que se propone la realización del plan de negocio.
- Evaluar a los competidores, con similar o igual prestación de servicios, que participan en el mercado objetivo.
- Estructurar un modelo de negocio viable para el servicio de mudanza integral que incluya los planes de *marketing*, operaciones y recursos humanos.
- Analizar el entorno económico, social, legal, operativo y tecnológico.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio.
- Determinar la rentabilidad del plan de negocio a través de escenarios.

## **1.3 Justificación y contribución**

### ***1.3.1 Justificación***

El dinamismo de la economía de los países, como Perú, y el creciente aumento de oportunidades tanto laborales como de mejoramiento de vida tienen un efecto tal en la sociedad que logran un impacto en el flujo migratorio de las personas y, por lo tanto, de sus familias. Estas personas tienen bienes, enseres, equipos, materiales, mascotas, etc., que necesitan trasladar de un punto a otro. En muchos casos, para realizar este traslado convocan a familiares y amigos y contratan servicios de transporte de carga. Estos últimos no son empresas especializadas en mudanza, pues existen diferencias muy

grandes entre cargar láminas o planchas de madera y cargar los bienes de una persona. En la mayoría de los casos, estos bienes tienen valor económico y valor sentimental, por lo que ser cuidadosos es parte de la exigencia que requieren.

Por experiencia, directa o indirecta, se sabe que la mudanza es un proceso que demanda tiempo y mucho esfuerzo, lo cual hace que se convierta en una situación muy estresante para las personas. Este proceso, en la mayoría de los casos, puede tomar varios días de planificación y preparación a fin de tener todo listo para el día de la mudanza. A eso se suman los factores de inseguridad, informalidad y grado de desconfianza que tienen las personas.

En este contexto, la creación e implementación de un plan de negocio se justifica al proponer la creación de una empresa que brinde un servicio de mudanzas, seguro e integral, que permita a las personas transferir a los expertos la tarea tediosa de la mudanza. Para ello, no solo se plantea cubrir los aspectos típicos de una mudanza – embalaje, carga y traslado–, sino también la limpieza, el desembalaje, la protección de los bienes, la organización de los muebles en el nuevo ambiente y la instalación de los equipos o elementos del hogar.

### ***1.3.2 Contribución***

El presente plan de negocios contribuye al añadir fuentes de información respecto a datos de estimación de demanda para servicios micro, como es el caso del servicio de mudanza. Además, muestra los costos de servicios promedio de este sector y expone una tipificación para el servicio.

Para el sector empresarial peruano, esta propuesta aporta nuevos niveles de satisfacción respecto al servicio de mudanza con calidad integrada. Adicionalmente, busca disminuir el nivel de informalidad del sector transporte, pues refuerza la seguridad del transporte y busca devolverle la confianza al cliente hacia este mercado.

Por último, este plan de negocios propone un nuevo paradigma de operaciones logísticas de mudanzas, el cual se traduce en un nuevo modelo de negocio, donde se prioriza al cliente y sus bienes sobre todos los demás servicios asociados. Aporta,

además, la definición de un nuevo patrón de comportamiento a la hora de utilizar servicios similares de transporte de materiales.

## **1.4 Delimitación de la tesis**

### **1.4.1 Alcances**

- Elaborar un modelo de negocio sostenible en el tiempo para el sector de mudanzas, que se caracterice por ofrecer un servicio integral.
- Elaborar un estudio de mercado para identificar la demanda objetivo y su proyección de crecimiento en el mediano y largo plazo en los distritos de San Borja, San Isidro, Surco, La Molina y Miraflores en los NSE A y B. Asimismo, identificar qué factores influyen en la elección del servicio y conocer los mejores procesos en mudanzas para así brindar un servicio diferenciado.
- Desarrollar la cadena de valor de la oferta de servicio incluyendo a todos los participantes del proceso, considerando los aspectos operativos y tecnológicos claves.
- Generar criterios para evaluar la viabilidad económica y financiera de la propuesta de negocios, determinando la inversión y la necesidad de financiamiento.

### **1.4.2 Limitaciones**

- La estimación de la demanda objetiva será elaborada de manera estimada por el grupo de tesis, ya que no existe un estudio del mercado.
- Se tienen limitaciones en la adquisición de estadísticas de personas que se han mudado, debido a que no se ha encontrado información a través de periódicos, páginas web o empresas que investigan este rubro, pues no es un tema de interés para ellos.
- También se buscó información en las comisarías de cada uno de los distritos dentro de la zona 7 de Lima Metropolitana, sin resultados. Las comisarías no tenían el registro de mudanzas en una base de datos centralizada, sino solo algunos registros en el cuaderno de partes, por lo que no se tomó como una fuente de información.
- El grupo de tesis no cuenta con los fondos suficientes para realizar un mejor estudio

de mercado que pueda cubrir una mayor muestra de estudio.

- El tiempo con el que cuentan los autores de la tesis es muy reducido, debido a que todos los integrantes trabajan en diferentes horarios.

## CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 Antecedentes del estudio

El hombre por naturaleza es un ser nómada. A pesar de vivir y deleitarse siempre en una zona de confort, no puede luchar contra su naturaleza. Por ello, el hombre, más extensamente, las familias, están siempre en la búsqueda de mejorar su comodidad y confort en el hogar, trabajo, centro de estudios, etc. En definitiva, mejorar y progresar está en su naturaleza. Así, Muñiz, Li y Schleicher (2010) comentan lo siguiente:

Nosotros vivimos en un mundo determinado por la migración humana. Diariamente las personas toman la decisión de dejar su ciudad natal –o aún su propio país– y moverse a cualquier otro lugar para trabajar, estudiar, retirarse o reunirse con sus familias. La migración ha cambiado la composición demográfica de pueblos, ciudades y naciones. Considere que en 1960 solamente había 30 países en el mundo que tenían al menos medio millón de migrantes internacionales cada uno. Para el 2005, el número de dichos países se duplicó, aumentando el número total de residentes nacidos en el extranjero a 191 millones de personas mundialmente. La mayoría (>64% o 123 millones de personas) de estos migrantes internacionales, se movieron desde países menos desarrollados [...] otros tantos millones, conocidos como migrantes internos, se desplazaron de un lugar a otro dentro del mismo país (Muñiz, Li & Schleicher, 2010, párr.1).

Para poder captar el concepto de dinamismo, de moverse de un sitio a otro, se cita lo referido por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), en su publicación *Migraciones internas en el Perú*:

Las migraciones internas en el país han sido muy dinámicas desde mediados del siglo pasado, a medida que se deterioraban las condiciones de vida de la población en ciertas regiones del país, más aún en épocas de crisis, los desplazamientos fueron más intensos, generación tras generación, muchos peruanos abandonaron sus lugares de origen en búsqueda de mejores posibilidades en otras regiones con mayor potencial económico (OIM, 2015, pp. 23-24).

En esta publicación se menciona la evolución que la población peruana ha tenido en cuanto a salir de sus lugares de origen y a sus desplazamientos, mostrando que el 20% de la población, entre los años 80 y 90, reside en un lugar diferente del que nacieron. En 2015, según la OIM, seis millones de peruanos tenían la condición de migrantes internos. Estas movilizaciones, aunadas al crecimiento constante de la población, generan la necesidad de vivienda.

Por otro lado, es conocido que la mayoría de gobiernos de cada país aporta ciertos beneficios económicos a través de fondos, programas, bonos, créditos, asociaciones, mutuales, entre otras organizaciones, para acelerar y apoyar la demanda de vivienda y fomentar el crecimiento poblacional y la expansión territorial, lo cual se engrana con el crecimiento de la economía, la bancarización y con otros objetivos de carácter macroeconómico. El Perú no fue ajeno a este tipo de prácticas, por lo que se dieron y crearon algunos organismos y programas, tales como la Corporación Nacional de Turismo y de Vivienda (1958), el Fondo Nacional de Vivienda - FONAVI (1979) y créditos como Mi Vivienda, Techo Propio, entre otros, que fueron puestos a disposición de los ciudadanos y acompañaron el *boom* inmobiliario. Para ello, el Estado asegura el marco legal adecuado para incentivar la adquisición de terrenos, viviendas, casas, departamentos y locales. El resultado directo de estos subsidios e incentivos fue una mayor demanda de vivienda y, por ende, un gran crecimiento de la oferta, contribuyendo al *boom* inmobiliario, al crecimiento de las empresas constructoras, a más trabajo, a la demanda de materiales de construcción, a la competencia, a la expansión urbanística, al comercio, etcétera.

A su vez, se incentivó la movilización de las personas de un lugar a otro, a fin de buscar mayor confort o cumplir el sueño de la casa propia, lo que da sustento a la propuesta del servicio de mudanza integral plasmada en la presente tesis.

La propuesta de negocio se basa en la solución del problema que refleja el antes y después de una mudanza; es decir, cuando los clientes potenciales se preguntan: ¿cómo lo haré?, ¿en qué tiempo?, ¿con quién puedo contar?, ¿cuánto me costará?, ¿puedo confiar en ellos? Por lo tanto, se propone traducir dichas preguntas en necesidades a cubrir, y dichas necesidades en el producto o servicio ofrecido por la empresa. Esto, acompañado de un plan y un estudio que permitan conocer las características que influyen en las decisiones de contratar un servicio real que cubra la idea de consumo y que vaya de acuerdo con el estilo de vida y nivel socioeconómico y cultural del potencial cliente. La percepción del cliente debe ser la de contratar a un “organizador” con experiencia que se encargue desde la planificación hasta la ejecución, con el cuidado y la organización adecuados, considerando todos los puntos previsibles.

El sector y, particularmente, el servicio de mudanza en el Perú cuentan con pocos estudios que sirvan de fuente de datos e información. Dentro de ese pequeño grupo se puede mencionar la tesis de Salinas (2013) de la Universidad Privada del Norte, en el cual se identifican la inseguridad ciudadana y la informalidad del sector como principales problemas y que, además, señala la necesidad de las personas de contar con un servicio del tipo de mudanza.



## CAPÍTULO III. MARCO NORMATIVO

### 3.1 Normativa reguladora de servicio

Con fecha 10 de noviembre de 2016, el Poder Ejecutivo publicó en *El Peruano* el Decreto Legislativo N. ° 1246 que aprueba un paquete de medidas para simplificar los procesos administrativos del sector público.

El artículo 10 de dicha norma hace referencia a la prohibición de requerir el certificado de mudanza domiciliaria o de otras constancias de similar naturaleza, y señala lo siguiente:

Se prohíbe exigir el certificado de mudanza domiciliaria u otras constancias de similar naturaleza. Para el transporte de bienes muebles y enseres en mudanza, solo es exigible al transportista una declaración jurada suscrita por el usuario del servicio que indique los puntos de partida y destino y la relación de bienes a trasladar (Decreto Ley N. ° 1246, artículo 10, 2016).

Al respecto, es importante precisar que la norma antes mencionada deja sin efecto el Certificado de Mudanza Domiciliaria que, de acuerdo con lo dispuesto en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) del Ministerio del Interior (Mininter) era responsabilidad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú (PNP) emitir a nivel nacional (Mininter, 2016).

Un sondeo a las cinco comisarías de la zona 7 de Lima Metropolitana corrobora que toda persona que desee realizar una mudanza deberá preparar una Declaración Jurada simple (ver Anexo I) que el conductor de la empresa a contratar tendría que hacer entrega a la PNP solo en el caso de alguna intervención durante el trayecto de viaje. Cabe indicar que, en el caso del distrito de Surco, las autoridades policiales han dispuesto que este documento sea validado por un notario público. Asimismo, se recomienda realizar el traslado de mobiliario hasta las 18 horas como máximo, aun cuando la norma no regula este aspecto.

Otro punto importante a considerar son las condiciones específicas de operación que deben cumplir las empresas de transporte de mercaderías. Según la Ley General de

Transporte y Tránsito Terrestre, Ley N. ° 27181, y el Reglamento Nacional de Administración del Transporte, para brindar mayor seguridad y un servicio de calidad a los usuarios es necesario contemplar:

No realizar en su vehículo el servicio de transporte de personas, recepcionar (sic), en las condiciones pactadas, la mercadería entregada por el usuario, cargar y/o descargar la mercancía en lugar apropiado, atender las indicaciones del remitente de la mercancía respecto al transporte de las mercancías, llevar en cada viaje la guía de remisión y, en su caso, el manifiesto de carga, sujetar, atar y proteger la mercancía con los elementos necesarios, así como efectuar su correcta estiba para evitar que se desplace o caiga del vehículo, transportar mercancías con las señales o dispositivos de seguridad, obtener con anticipación la autorización especial de la autoridad vial responsable en caso deba transportar bienes cuyas dimensiones o peso superen los máximos establecidos, transportar las mercancías a su destino, entregar las mercancías a los destinatarios señalados por el dador o generador de carga de acuerdo al contrato (Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías – Sutran, 2009, párr. 3).

Además, es importante mencionar que, a partir del primero de julio de 2017, los vehículos de transporte terrestre de carga y mercancías deberán enviar señal GPS al Centro de Gestión y Monitoreo de la Sutran, según Resolución Directoral N. ° 1811-2014-MTC/15.

## CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE TESIS

El presente plan de negocio de mudanza integral, por la modalidad, corresponde a un proyecto de desarrollo, por cuanto está encaminado a resolver problemas en el servicio actual a través de una evaluación de proyectos.

### 4.1 Estructura del trabajo de tesis

Por su naturaleza, se trata de una tesis cualitativa porque busca analizar un problema, mediante la interpretación y comprensión, para brindar un servicio diferencial a los usuarios. Asimismo, es una tesis cuantitativa porque busca validar la demanda, el precio y las características que valoran los usuarios. Para ello, se utilizaron los siguientes tipos de análisis:

- **De campo.** El estudio se llevó a cabo en los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana, que pertenecen al NSE A y B. Se mantuvo relación directa con las fuentes de información, en este caso, con los jefes de hogares de estos distritos, a través de *focus group* y encuestas.
- **Bibliográfica.** La base teórica de la tesis se construyó a través de consultas a fuentes bibliográficas diversas, como libros de texto, revistas, documentos informativos en medios digitales e impresos, etcétera.

El diseño de la tesis se realizó con base en el desarrollo de los siguientes capítulos:

1. **Introducción.** Se mencionan el objetivo general y los objetivos específicos, así como la justificación, el alcance y las limitaciones del plan de negocio. Con esto se espera una comprensión general de la tesis.
2. **Marco de referencia.** Se detalla el marco conceptual y la normativa del servicio de mudanza en el Perú. Con esto se espera una comprensión sobre el servicio de mudanza en la actualidad.
3. **Metodología de tesis.** Se detalla el tipo de investigación de la tesis y el diseño del plan de negocios. El objetivo es presentar la secuencia lógica y las herramientas a utilizar en el desarrollo de la tesis y su estructura.

4. **Análisis del entorno.** Se mencionan las diferentes modalidades de servicio de mudanza en Lima Metropolitana. Asimismo, se describen la oferta, la demanda y el problema del servicio de mudanza. El objetivo de este capítulo es presentar el impacto de estos factores en el servicio.
5. **Análisis estratégico.** Se realiza el análisis del macroambiente externo utilizando herramientas estratégicas como el análisis SEPTÉG, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter y el análisis de los *stakeholders*. El objetivo de este capítulo es generar las estrategias que sustenten el plan de negocio.
6. **Estudio de mercado.** Se analiza la información recopilada del estudio de campo para dirigir la oferta del servicio al público objetivo.
7. **Plan de *marketing*.** Se desarrollan las estrategias de posicionamiento, las 7P's de *marketing* y el *marketing* relacional. Se toma como referencia un planteamiento del modelo Canvas como apoyo. El objetivo del capítulo es desarrollar la oferta de valor desde la perspectiva del cliente.
8. **Plan de operaciones.** Se desarrollan los procesos que intervienen en el servicio de mudanza; asimismo, su interacción con todos los participantes.
9. **Plan de recursos humanos.** Se explica la formalización que se debe seguir de acuerdo con la Ley General de Sociedades, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) y los municipios. Por otro lado, se detallan las funciones y responsabilidades de cada recurso humano que interviene en el negocio.
10. **Evaluación económica y financiera.** Se determina la viabilidad económica del plan de negocio con diferentes análisis de escenarios, proyecciones de ingresos y, por último, evaluación del financiamiento.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 5.1 Modalidades del servicio de mudanza

De acuerdo con la Ordenanza N. ° 1682 que regula la prestación de servicio de transporte de carga y/o mercancías en la provincia de Lima Metropolitana, dictada el 20 de marzo de 2013, las autorizaciones para el servicio de transporte de carga se clasifican según la carga transportada de la siguiente manera:

Carga general: comprende el transporte de carga y/o mercancías en contenedores, de productos perecibles, de materiales de construcción, de minerales, de residuos no peligrosos, la carga refrigerada y mudanza.

Carga de productos peligrosos: comprende el transporte de carga y/o mercancías de gases, de líquidos, sólidos explosivos, de minerales reactivos y de residuos peligrosos.

Carga especial: comprende el transporte de carga y/o mercancías que excedan los pesos y medidas vehiculares establecidas por la normativa nacional de transporte terrestre.

Carga de valores y dinero.

Carga de animales vivos.

Carga de agua potable, a través de camiones de cisterna

Otros no considerados (Servicio de Administración Tributaria – SAT, 2016, p. 5).

De acuerdo con lo investigado, en el mundo existen tres modalidades de mudanza según las necesidades del cliente tal como se indica en la tabla 5.1:

**Tabla 5.1. Modalidades de mudanza por vía**

Terrestre	Marítima	Aérea
Transporte de bienes por vía terrestre, con vehículos propios, para paquetes de todos los tamaños y en un tiempo definido.	Transporte de bienes por vía marítima, mayor tiempo de entrega y paquetes de gran tamaño.	Transporte de bienes por vía aérea, con un mayor costo, paquetes pequeños o medianos que necesitan un periodo corto de entrega.

Elaboración: Autores de la tesis.

Por otra parte, en Lima Metropolitana, las modalidades de servicio de mudanza se dividen en tres grupos, de acuerdo con las entrevistas a los expertos, cuyo detalle se indica en la tabla 5.2.

**Tabla 5.2. Tipos de mudanza en Lima Metropolitana**

Mudanza tradicional	Mudanza especializada	Mudanza integral
Servicio de transporte de carga de un lugar a otro, sin necesidad de embalaje de paquetes y con ayuda de familiares.	Servicio de transporte, embalaje y desembalaje de bienes del lugar de origen y destino.	Incluye los servicios de la mudanza especializada y se agregan los servicios de instalaciones y seguro de bienes.

Elaboración: Autores de la tesis.

## 5.2 Demanda del servicio de mudanza

El servicio de mudanza es demandado principalmente para realizar traslados de los bienes de un lugar a otro.

Este servicio se da en todo el mundo y, además, en este rubro ha incrementado considerablemente la cantidad de empresas que brindan el servicio, debido a que esta actividad se ha convertido en uno de los servicios con mayor crecimiento. El dinamismo en el rubro inmobiliario actual ha impulsado la aparición de más empresas en el negocio de traslados y almacenaje. Cuando antes no existía el *boom* inmobiliario, el servicio de mudanza era de casa a casa; sin embargo, ahora las mudanzas se realizan, además, de casa a departamento y de departamento a departamento.

De acuerdo con el artículo “El dinamismo del sector inmobiliario...”, en los últimos años, la mayoría de los traslados en la ciudad de Lima han sido realizados por jóvenes independientes o por personas mayores, quienes dejaron sus casas para trasladarse a un lugar de menor tamaño para vivir (*Gestión*, agosto de 2013).

Asimismo, según el artículo “Sector inmobiliario y construcción crecerá en 4% en el 2017”, este crecimiento está alineado con la estimación de la progresión de la economía nacional: “Se estima que el segmento A/B tendrá una mayor expansión inmobiliaria, debido a la posibilidad de retirar el 25% de los fondos de la AFP, por la gran demanda insatisfecha y por las facilidades que brindan los bancos para los créditos hipotecarios” (*La República*, diciembre de 2016, párr. 5).

Por otro lado, según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) (2016), la distribución de hogares para el 2016 es de 2 686 690 en Lima Metropolitana; el 5.2% y 22.3% de estos hogares pertenecen a los NSE A y B respectivamente. Por su parte, según Ipsos Perú (2016), la población del 2016 en la ciudad de Lima Metropolitana es de 10 051 912 habitantes. Con ello se concluye que para el año 2016 se han tenido 3.74 habitantes por hogar.

Para el año 2017, de acuerdo con el artículo “Viviendas: conoce cómo viven los peruanos y los limeños”, publicado en *El Comercio* el 7 abril de 2017, la proyección de la población peruana en Lima Metropolitana se estima en 10 212 604, por lo cual, manteniendo una tasa de 3.74 habitantes por hogar, el número de hogares en Lima Metropolitana será de 2 729 640. Por lo tanto, habría un crecimiento de 42 950 hogares por construir y/o vender y, así, la empresa –para la que se ha elegido el nombre de Green Movers– tendría una participación en el mercado.

Adicionalmente, en el artículo “Capeco analiza el mercado inmobiliario y el acceso a vivienda en el Perú”, publicado el 19 de abril de 2017 en el diario *La República*, se presenta un escenario positivo para los próximos años en el rubro de mudanzas. Según el director ejecutivo de Capeco, Guido Valdivia, existe un déficit en la construcción de viviendas de alrededor de dos millones de unidades a nivel nacional. Bajo estas cifras, el gobierno actual de Pedro Pablo Kuczynski ha propuesto una meta de 500 000 viviendas hasta el 2021. Ver anexo II.

### **5.3 Oferta del servicio de mudanza**

En Lima, al 11 de mayo de 2017, existen 199 empresas de transporte de mudanza formales, de las cuales el 61.3% y el 29.6% están dedicadas exclusivamente al rubro de mudanzas y transporte de carga respectivamente. Así también destacan aquellas orientadas a las mudanzas y al transporte de carga en simultáneo (7%), embalajes (1.5%) y mudanzas y servicios logísticos (0.5%), según la información registrada en Páginas Amarillas.

Al respecto, vale indicar que el sector de mudanzas ha tenido un avance sostenido desde los años ochenta, viéndose reflejado en un mayor incremento en el periodo comprendido del 2012 al 2016. Se deduce que la apertura de estas nuevas empresas está relacionada con el *boom* inmobiliario de los últimos años. Ver anexo III.

Dos distritos concentran la mayor cantidad de empresas de mudanza: Surquillo (36) y La Victoria (21). Le siguen Chorrillos (15), Santiago de Surco (14), Lince (14), Ate Vitarte (14), Cercado de Lima (12) y otros (73). Ver anexo IV.

Dentro de este mismo sector de mudanzas se han identificado a Mudanzas Integrales Perú, Atlas International Service S.A., Gc Group S.A.C., Moving Systems S.A.C., Class International Movers S.A., Security International Moving S.A.C, Executive Moving Systems S.A.C., Manuel R. Laines S.A. y Mudanzas Internacionales S.A.C., como las empresas de mudanza internacional más grandes.

#### **5.4 Problemática en el servicio de mudanza**

##### **Las consecuencias de la acelerada vida moderna**

Las ciudades del mundo y el ritmo de vida de las personas cambian diariamente, dejando poco o muy poco tiempo para dedicarse al hogar. Existen parejas jóvenes en cuyo estilo de vida predomina la aceleración para hacer cualquier actividad. Por ello, el sociólogo alemán Hartmut Rosa (2016), profesor de la Universidad de Jena, argumenta en su ensayo *Alienación y aceleración* que la aceleración se ha convertido en una meta universal en el mundo moderno y plantea que es el elemento central de la modernización y, consecuentemente, el concepto clave de esta era.

En resumen, el programar actividades en cada vez menor tiempo –acelerándolas– no supone que las personas dispongan de mayor tiempo libre, pues, en su lugar, programan y realizan más actividades con el único propósito de llevar a cabo el mayor número de opciones de la paleta infinita de posibilidades que la vida les presenta. El resultado es que cada vez cuentan con menos tiempo para actividades como el traslado de sus bienes, si deben mudarse.



## **(In)seguridad ciudadana**

Según estadísticas de seguridad ciudadana, cinco de cada 100 personas en Lima son estafadas en cualquier modalidad; eso, sumado al alto índice de robo o intento de robo –10.5% de las viviendas del área urbana a nivel nacional son afectadas por robo o intento de robo–, trae como resultado que las personas vivan su rutina diaria con un alto grado de inseguridad y desconfianza (Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, 2017). Por lo tanto, se hace difícil y complicado recurrir a terceros, es decir, a distintos proveedores del medio, los cuales son informales en su mayoría y, más aún, confiar sus bienes a estas empresas.

Los bienes de las personas, por lo general, tienen un valor sentimental que suele ser mayor al valor económico. Las personas llegan a sentir orgullo por sus pertenencias. En general, este valor no es entendido por los distintos proveedores de carga o por aquellos que ofrecen el servicio de mudanzas. Estos proveedores solo consideran el valor material y, por lo tanto, no logran comprender la necesidad emocional de los clientes. El efecto directo de esta forma de trabajo es que los proveedores suelen ser prácticos y tratan de acortar los tiempos del servicio, descuidando, dañando y maltratando los bienes de los clientes por cumplir con su objetivo principal: trasladar los bienes desde un lugar de origen hacia el destino solicitado.

El análisis de esta problemática resulta en que el cliente perciba que los niveles de mudanza requieren de una alta participación de su parte y concluya que, de no hacerlo, el servicio se ejecutaría con los errores mencionados; es decir que la expectativa de ese servicio es realmente baja.

Esta tesis y el plan de negocio propuesto tienen como finalidad atacar directamente los problemas de “no contar con tiempo” y de “inseguridad ciudadana” por medio de un servicio integral seguro y de total confianza para el cliente, con una calidad tal que le demuestre que el valor percibido de sus bienes es tomado en serio y que, a su vez, sea rápido en realizar el embalaje, el transporte, el desembalaje, el orden y la limpieza, mostrando integridad en cada acción a fin de establecer empatía y lograr que confíe sus preciados bienes a la compañía.

## CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 6.1 Misión y visión

Para Arbaiza (2015), es importante tener clara la misión de la empresa porque ella engloba la razón de ser el negocio; asimismo, se debe formular la visión debido a que se establece a partir de cómo quiere ser vista la empresa en un futuro.

Para Stanton, Etzel y Walker (2004) la misión de una organización “enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización” (p. 668).

Para Fleitman (2000), en el mundo empresarial, la visión se define como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (p. 283).

En síntesis, se puede concretar que la misión es el propósito o razón de ser de la empresa que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y cuáles son los límites de sus actividades. En cuanto a la visión, esta indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y qué situación futura desea alcanzar, considerando las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, las tendencias tecnológicas y las nuevas condiciones de mercado.

De acuerdo con los conceptos antes señalados, se pasará a definir la misión y visión de Green Movers, que reflejan *quiénes somos* y *a dónde vamos*.

#### 6.1.1 Misión

La misión de Green Movers es brindar un servicio de traslado de bienes, teniendo como pilares la atención personalizada, la seguridad, la confiabilidad y la eco sostenibilidad a través de una capacitación constante de su personal y una mejora continua en sus procesos, a fin de superar las expectativas de sus clientes.

### **6.1.2 Visión**

La visión de Green Movers es ser una empresa eco sostenible, número uno en servicios de mudanza, con una marca fácilmente identificable que sea símbolo de calidad y excelente servicio para sus clientes.

## **6.2 Análisis del entorno internacional**

Después del impacto negativo que tuviera la crisis financiera de 2008 en el sector de mudanzas a nivel internacional, la demanda del servicio se ha ido incrementado de manera moderada en los últimos años. Esto está vinculado a que las organizaciones han reanudado el envío de su personal a misiones internacionales como una ventaja competitiva para el desarrollo de capacidades y para estrechar relaciones con sus pares en todos los niveles de la organización. Esto se traduce en una oportunidad para el mercado de mudanzas que ha puesto su foco de atención en este tipo de usuarios. Como dato, se sabe que una década atrás el número de personas asignadas a trabajar en el extranjero se incrementó un 25%; hoy se espera que esta proporción aumente en un 50% para el 2020 (Fédération Internationale des Déménageurs Internationaux - FIDI, 2016).

En este contexto es importante mencionar que una de las más sonadas innovaciones puestas en marcha por las empresas de mudanza con mejor posicionamiento internacional es el servicio de contenedores para el traslado de bienes a nivel local. PODS (Portatil on Demand Storage / Depósito Portátil a Pedido), U-Pack, 1-800-Packrat, Atlas Van Lines y United Mayflower son algunos ejemplos de compañías estadounidenses que dan al cliente la opción de empacar sus propias pertenencias en casa. Esta nueva tendencia ha tenido lugar no solo en América sino en Europa y Asia, considerando las solicitudes de los usuarios, quienes se sienten más seguros realizando el control de su propio inventario y el etiquetado de cada artículo, el embalaje en cajas especiales e, incluso, su acondicionamiento en los contenedores.

Por lo general, estas empresas de mudanza operan bajo tres pasos estratégicos: 1) Una vez aprobada la cotización por el cliente, la compañía se encarga de hacer entrega del contenedor; 2) El cliente empaca sus pertenencias en el contenedor en un tiempo

máximo de un mes; 3) Luego de una llamada de aviso, la compañía lo pasa a buscar y lo traslada al destino final o a un depósito seguro de largo plazo, previa firma de un contrato de almacenamiento. La mayoría de empresas cuenta con diversos centros de almacenamiento en los países donde operan y ofrecen vigilancia mediante supervisión de cámaras y control de la temperatura para el caso de bienes especiales. También son muy flexibles en guardar el contenedor en otro lugar seleccionado por el cliente.

En este punto es claro el rol que juegan los contenedores en el proceso de mudanza en la actualidad. Luego de explorar las páginas web de las mejores empresas del sector, se hizo evidente que todas resaltan un apartado con las ventajas diferenciales de sus contenedores. De hecho, existen algunas empresas, como Go Mini, que han patentado sus diseños; por ejemplo, sus contenedores están a ocho pulgadas del suelo para reducir la posibilidad de que el agua entre desde el suelo y sus ruedas están acolchadas para proporcionar un contacto suave con el suelo y amortiguar las pertenencias. Al respecto, es importante precisar que, por lo general, estos contenedores están contruidos con un marco de acero, paneles laterales de aluminio y material polimérico que permite proporcionar luz ambiental al interior. Además, son resistentes a la intemperie y, cuando están parcialmente llenos, pueden soportar fuertes vientos. Cada uno de ellos cuenta con una puerta de acero ligero con opción a candado, lo cual le permite al usuario llevar el control de sus pertenencias. Cabe mencionar aquí a la empresa PODS Moving Solutions, cuyos contenedores se construyen con materiales eco sostenibles. Por su parte, United Mayflower ofrece contenedores con techo translúcido que permite ver fácilmente dentro de la caja para efectos de fácil y rápido embalaje y desembalaje.

El precio de la mudanza varía mucho en función del tamaño del contenedor –más un cargo por su entrega y retiro–, del uso del depósito o del trayecto desde el lugar de origen al de destino, del tipo de traslado –terrestre, aéreo o marítimo– y de los servicios que se contraten. Para costear el precio del contenedor, las páginas web de las empresas de mudanza ofrecen programas de simulación en los que se puede calcular, de manera aproximada, el espacio que ocuparán los artículos que se desean desplazar en un contenedor virtual. La empresa de mudanza americana Smartbox tiene una calculadora en movimiento que permite estimar los pies cúbicos que se utilizarán. A partir de esta

información se puede saber el espacio total que ocupan las pertenencias y si se precisa el alquiler de un contenedor pequeño o grande o más de uno (López, 2012).

Usualmente, las empresas ofrecen contenedores más pequeños para mudanzas locales. Se encuentran aquellos de siete pies –que tienen aproximadamente el tamaño de una habitación–, y de 12 y 16 pies para el caso de dos a tres y de tres a cuatro habitaciones respectivamente. En caso de que no sea posible llenar un contenedor, los usuarios pagan solo por el espacio utilizado. Los contenedores están diseñados también para cargas parciales, con anclas para atar las pertenencias y mantenerlas seguras durante el transporte. Para simplificar aún más el complejo traslado de cajas del hogar del usuario al contenedor, varias empresas han implementado sistemas de elevación hidráulica que permiten mantener estas enormes cajas de aluminio niveladas al suelo. Aun así, si el cliente desea recibir apoyo del personal especializado, las empresas disponen de expertos para lo que necesiten (PODS Moving Solutions, s.f.).

Además, las empresas de mudanza ofrecen una serie de suministros a sus clientes con miras a aliviar la tarea de embalaje, por ejemplo, cajas móviles en diversos tamaños. Existen las cajas pequeñas y medianas que son perfectas para CD o DVD, videojuegos y consolas, artículos de limpieza para el hogar y la cocina, libros, revistas, discos, herramientas y otros artículos pequeños y pesados. También están las cajas grandes que son destinadas a almohadas, platos más grandes, platos de servir o equipos de cómputo. Finalmente, las extragrandes, ideales para edredones, mantas, ropa, entre otros. En cuanto a las cajas diseñadas a medida, cabe destacar las de vajilla, cristalería y porcelana; pinturas, cuadros o espejos; televisores de diferentes pulgadas y documentos. Algunas empresas, como la empresa de mudanza alemana DB Schenker, ya han comenzado a ofertar cajas ecológicas.

Otros suministros de mayor demanda son las barras de suspensión para colgar ropa, mantas y cobertores para muebles, mesas, sillas y colchones; envolturas pequeñas de burbujas y espuma; marcadores de cajas; cintas adhesivas; candados; cuerdas; soportes para bicicletas, kayak, esquís; cargo *carriers*, entre otros, tal como lo ofrece la empresa U-Haul en Estados Unidos.

Para aquellas familias que no desean hacer la tarea por sí solas, las empresas de mudanza ofrecen otros tipos de servicios que van desde embalaje, empaquetado y almacenamiento de artículos; desmontaje y reensamblaje de muebles (Nippon Express, Japón); rastreo completo y comunicación del estado del traslado de pertenencias (Aires, EE. UU.); seguros de protección de bienes durante el almacenaje (United Van Lines, U-Haul, EE. UU.); consultorías personalizadas (DB Schenker, Alemania); ascensores externos (DB Schenker, Alemania) hasta remoción de escombros (Agility, Kuwait).

En el caso de mudanzas internacionales, se ofrece apoyo con la carga del coche en el contenedor, el transporte al puerto o aeropuerto, la realización de los trámites aduaneros, la reubicación de mascotas (Aires, EE. UU.); apoyo a familias con alojamiento temporal (Aires, EE. UU.); trámite de visas o pasaportes (Aires, EE. UU.); enseñanza de idiomas y asistencia para la repatriación (Aires, EE. UU.).

En resumen, los servicios ofertados por las empresas de mudanza son similares entre sí; pero para diferenciarse ofrecen una serie de beneficios a sus clientes. Por ejemplo, la empresa U-Haul reembolsa USD 50 por día en caso de retraso en la entrega.

Para el caso de la empresa The 0123 (Tokyo, Japón), esta se diferencia de su competencia ofreciendo cursos de capacitación para personas naturales o jurídicas sobre embalaje de enseres o muebles grandes. Además, ofrece paquetes especiales para estudiantes, paquetes de alto nivel para personas mayores de 60 años y el paquete femenino, es decir, realizado solo por mujeres para clientas que así lo requieran. The 0123 destaca por su rapidez, organización, amabilidad y respeto de su personal, ellos son su gran carta de presentación, su personal limpia con gran rapidez y habilidad los enseres antes de embalarlos, esto evita llevar polvo al lugar de destino; a su vez, emplea cubiertas de protección especiales para el embalaje de los enseres de sus clientes; por ejemplo, utiliza cajas de plástico con compartimentos internos con protección para vajillas, cajas diseñadas con colgadores internos para evitar que la ropa se arrugue y cubre los muebles con cobertores para protegerlos durante el trayecto.

The 0123 entrena a su personal en fuerza y habilidad; para ellos, las pertenencias de las personas son de gran importancia y su meta es tratarlas con el mismo respeto y

cuidado con el que tratan a sus clientes, por lo tanto, ofrecen un servicio atento y considerado. Para el acondicionamiento de muebles que no pueden ingresar por la puerta principal debido a su magnitud o a que deben subirse hasta pisos elevados, la compañía emplea maquinarias que permiten trasladarlos desde afuera por la ventana del domicilio, sin dañarlos. Asimismo, realizan el desembalaje, el acondicionamiento de los enseres y la limpieza del nuevo lugar que se habitará; ellos hacen todo el trabajo de mudanza para que sus clientes no se preocupen (The 0123, 2015).

En cuanto a la atención al cliente, una encuesta de Reviews.com (2017), en su artículo “*The best moving companies*” indica que lo que más valoran los clientes que contactan por primera vez una empresa de mudanza es el tener un asesor personalizado durante las 24 horas del día que les ofrezca una cotización rápida, máximo 10 minutos, ya sea en línea, por teléfono o en persona y con un trato cordial. Además, se afirma que el cliente potencial se desalienta cuando las empresas, en una primera comunicación, piden grandes sumas de dinero o firmas de contratos por adelantado.

Un gran soporte de las empresas de mudanza, que les permite disminuir la incertidumbre de potenciales clientes, son también sus páginas web, donde se suelen listar los servicios principales, un apartado de preguntas y respuestas claves y publicar videos demostrativos sobre embalaje, además de mostrar la información de contacto de manera visible. Una encuesta realizada por Movers Development (2017) revela que las mejores webs de mudanza consideran siempre los pagos en línea, una sección de reclamos en caso de retrasos o artículos perdidos o dañados, blogs con consejos de embalajes habituales y cotizaciones inmediatas. Sobre este último punto, la empresa americana United Mayflower ha dejado de solicitar a sus potenciales usuarios que se registren para obtener una cotización, justamente para hacer el proceso mucho más ágil.

A manera de complemento, resulta interesante conocer cuáles son los aspectos que toman en consideración las empresas de mudanza para incursionar en nuevos mercados. Según un estudio de Michael Cassiers (2014), secretario general de la FIDI Global Alliance, estas se han vuelto mucho más sensibles a los costes. Ellas realizan una evaluación ex ante para verificar si la inversión les generaría más del 50% de ingresos. Otras empresas optan por la subcontratación con miras a reducir los gastos de personal

operario y especializado, como fiscales o expertos en inmigración. También existen aquellas que buscan reducir los costos con una mejor gestión de sus cadenas de suministro mediante una solución de ventanilla única.

Por supuesto aquellas que cuentan con membresía en asociaciones internacionales tipo FIDI, International Association of Movers (IAM), el Centro Latinoamericano y Caribeño de la Asociación Internacional de Mudanzas (LACMA), Overseas Moving Network International (OMNI) o Pan American International Movers (PAIMA) han comenzado a establecer sus propias redes comerciales u optado por adquisiciones en países como Estados Unidos, Reino Unido, Suiza, Singapur, Países Bajos, Alemania, India, China, Canadá e Irlanda, destinos que –según una investigación de la empresa americana Movers Development– serían los mejores destinos alrededor del mundo donde la gente se muda.

### **6.3 Análisis del entorno indirecto**

Para analizar el macroambiente, a continuación se presenta el análisis SEPTEG, que de acuerdo con Arbaiza, (2015) comprende un resumen de los factores socioculturales, económicos, político-legales, tecnológicos, ecológicos y geográficos que se analizarán para medir el mercado en el que se encuentra el modelo de negocio propuesto para este estudio.

#### **6.3.1 Factores del análisis SEPTEG**

##### *a. Factores socioculturales*

De acuerdo con la APEIM, en el 2016, los NSE A y B concentraron el 26.5% de la población en Lima Metropolitana, siendo las personas que pertenecen a estos niveles las que tienen una probabilidad más alta de mudarse debido a que sus ingresos promedio mensuales son de S/ 10 860 y S/ 5606 respectivamente y tienen un promedio de vivienda alquilada de 12.2% en el nivel A y 15.9% en el nivel B. Además, un promedio de 37% son solteras que posiblemente podrían casarse, lo que supondría mudarse de la casa paterna.



Además, la zona 7 contiene el mayor porcentaje de NSE A y B con un 55.5% y 14.6% respectivamente. Esta zona está compuesta por los distritos de San Borja, Miraflores, San Isidro, La Molina y Santiago de Surco. Ver Anexo V.

A pesar de lo que refiere el artículo “Disminuye la victimización y la percepción de inseguridad”, publicado en *Perú 21* en junio de 2017, actualmente existe una realidad donde la delincuencia actúa con mayor violencia, con ferocidad y hasta son capaces de matar por un celular, esto se ve reflejado en que el 10.4% de ciudadanos mayores de 15 años han sido víctimas de algún delito entre los meses de noviembre de 2016 y abril de 2017 y se afirma que los delincuentes tienen armas de fuego, mientras que en el periodo anterior –de noviembre de 2015 a abril de 2016– el porcentaje de víctimas era de 7.4%. Finalmente, una de las medidas que busca el Estado es cumplir con lo que se ha denominado “la revolución de las comisarías”, esto implica que haya más presencia policial en las calles. Ver anexo VI.

#### *b. Factores económicos*

El exministro de Economía, Alfredo Thorne, refirió que si bien el PBI se ha desacelerado a un 3%, para el 2018 el PBI crecería en 4.5% y para el 2019 lo haría en 5%. Además, mencionó que en el segundo semestre del año el PBI crecería entre 3% y 4%, lo que generaría que la tasa de expansión sea de 3% para el 2017. Ver Anexo VII.

La desaceleración de este año se debió al fenómeno de El Niño costero; sin embargo, la caída en el PBI fue menor en comparación a los pasados desastres naturales ocurridos en Japón en 2011, en México en 2003, en Colombia en 1999 e incluso en Perú el año 1995. Ver Anexo VIII.

En relación con el tipo de cambio, este se ha reducido en 2.76% con respecto al 2016, ya que actualmente se cotiza en S/ 3.248. Esto se debe a lo mencionado por el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, con respecto a la construcción de un muro en la frontera con México: tasas de interés bajas. Además, el dólar se deprecia a nivel global, ya que muchos inversores se refugian en el yen cuando existen tensiones entre Estados Unidos y Corea del Norte.

### c. Factores político-legales

Entre los principales aspectos de influencia en el entorno político y legal, en el artículo “¿Qué plantea PPK para promover la inversión y el crecimiento?”, publicado por *Poder* en diciembre de 2016, se destaca la implementación de una serie de medidas, entre ellas, reducir el IGV del 18% al 15% de manera progresiva en dos años; la reducción del impuesto a la renta del 28% al 10% por 10 años para las empresas mypes y pymes. Asimismo, Proinversión se convertirá en un banco de preproyectos, que será asignado al nuevo Ministerio de Infraestructura y, de este modo, agilizar y garantizar el inicio de los proyectos de inversión privada y pública en el país y, en consecuencia, mantener el crecimiento de la economía.

En el Plan de Gobierno 2016-2021, entre sus principales cambios, se señalan los rubros de economía, seguridad ciudadana, corrupción, salud, educación, infraestructura, desarrollo urbano, inclusión y protección social y cultural, protección del medioambiente y conflictos sociales. De acuerdo con el artículo “Los grandes retos de la economía peruana para el 2017”, publicado en *El Comercio* en enero de 2017, en el primer año de gobierno, en lo referido al rubro de la economía, se observa el continuo esfuerzo de la administración tributaria para ampliar la base de tributos y minimizar los niveles de evasión de impuestos y aumentar la formalización de las empresas como respuesta a la situación de informalidad actual. A manera de referencia, en la figura que sigue se observa el porcentaje de empleo formal e informal entre los años 2007 y 2015.

**Figura 6.1. Empleo según condición de informalidad**



Fuente: Versión en línea del diario *El Comercio*, enero 2017, párr. 16.

Uno de los competidores indirectos son los proveedores informales de carga, debido a que ellos brindan parte del servicio de Green Movers a un precio menor; sin

embargo, muchos de ellos no presentan boleta o factura al consumidor y con ello también evaden impuestos al Estado.

Además, se busca el incremento de la inversión pública en el sector de la construcción, de la seguridad pública y de los servicios públicos, así como la mejora de las políticas salariales como parte de la reforma del Estado. Se pretende que la deuda pública disminuya, mejoren las variables macroeconómicas y que el país optimice su calificación crediticia para poder reducir el indicador de riesgo país y, con ello, poder tener una mejor fluidez y desarrollo de la moneda nacional.

En la parte legal, y con el objetivo de ahorrar tiempo y dinero, el Gobierno peruano declaró la eliminación de trámites mediante el Decreto Legislativo N.º 1246, aprobado en noviembre de 2016. De esta manera, cuando se realice una mudanza solo se deberá presentar una declaración jurada en la cual se indiquen los puntos de partida y destino, así como la lista de bienes a transportar.

Además, como se mencionó en el segundo capítulo, a partir del primero de julio de 2017, los vehículos de transporte terrestre de carga y mercancías deberán enviar señal GPS al Centro de Gestión y Monitoreo de Sutran, según Resolución Directoral N.º 1811-2014. MTC.

Finalmente, vale la pena mencionar que existe un leve incremento del tipo de cambio, debido a las decisiones del presidente de Estados Unidos, Donald Trump, que si cumple con las propuestas de su campaña electoral, la tasa de interés de dicho país se incrementaría, lo que afectaría negativamente la economía peruana.

#### *d. Factores tecnológicos*

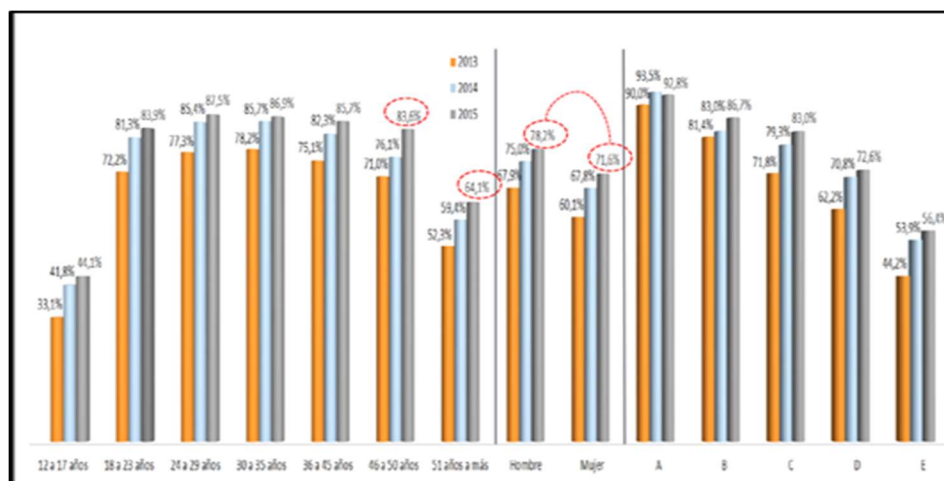
Actualmente se utiliza el GPS, puesto que ayuda a medir la velocidad y posición en coordenadas de latitud y longitud de los objetos que tengan este sistema. El GPS da una ventaja para optimizar la cadena de suministro, por la posibilidad de controlar los tiempos y los movimientos de los camiones, además de recabar el tiempo de transporte y evitar pérdidas en este aspecto. El GPS también ayudará a trazar la ruta más óptima,

a identificar bloqueos de carretera, a optimizar las entregas, etcétera; por lo cual se logrará dar un mejor servicio a los clientes.

Con respecto al uso de teléfonos celulares, Cisco estima que para el 2020 habrá más personas con acceso a móviles que al servicio de agua. En el Perú, la penetración de celulares inteligentes alcanza el 70% de la población; dicho segmento ha crecido en un 21% en los últimos dos años y se estima que el 90% de tiempo los usuarios lo utilizan en alguna aplicación. Según la Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones 2015 (ERESTEL), publicada por Osiptel en 2016, en el Perú, el ingreso de dispositivos móviles inteligentes ha experimentado un mayor crecimiento con respecto a otros medios de comunicación. Ver Anexo IX.

La tasa de posesión de móviles es mayor en hombres que en mujeres por (+6.6pp). El 92.8% del nivel socioeconómico A y B tiene al menos un dispositivo móvil e inteligente según la figura que sigue.

**Figura 6.2. Posesión de móviles por NSE y edad**



Fuente: Osiptel, 2016, p. 40.

De acuerdo con el artículo “Ahora sí el comercio electrónico está creciendo en el Perú”, publicado en el *El Comercio* en mayo de 2016, según Visanet el comercio electrónico se beneficia con la mayor oferta, el aumento de la conectividad y las posibilidades de pago, y viene creciendo en una tasa promedio del 8% anual. Perú se encuentra por debajo en comparación con otros países de la región, como Brasil, con 41.1%, México, con 16.6%, y Argentina, con 12.5%.

Por otro lado, al término del año 2014, 14 millones de peruanos se conectaban a Facebook de forma mensual y 7.8 millones a diario; de esta última cifra, 5.2 millones lo hacía a través de un dispositivo móvil (Facebook: 47% de peruanos ingresa mensualmente a la red social, *El Comercio*, mayo de 2015).

Asimismo, las consultas a Youtube desde móviles representan el 45% del total de búsquedas en el Perú. Más de nueve millones de peruanos interactúan con la plataforma de videos *online* y hubo un crecimiento de 18% en las búsquedas en el año 2015 en comparación con el 2014 (Google: más de 9 millones de peruanos interactúan con Youtube, *El Comercio*, abril de 2016). Por lo tanto, es posible utilizar esta plataforma para colocar publicidad de Green Movers, ya que es una de las más visitadas vía web.

#### *e. Factores ecológicos*

Un punto importante a considerar es el impacto en el medioambiente, debido al elevado consumo del combustible y a la contaminación que provoca el transporte de mudanza. La mayor parte de esta contaminación proviene del tráfico; además, las partículas contaminantes son tan pequeñas que pueden llegar directamente a los pulmones y al torrente sanguíneo, causando problemas respiratorios y cardiacos.

Con el propósito de reducir este tipo de contaminación en el país, se ha promulgado la Ley N. ° 29397 de inspecciones técnicas vehiculares, de manera que se respeten los límites permisibles de monóxido de carbono y se certifique el buen funcionamiento de los vehículos en la vía pública terrestre en todo el Perú.

Por otro lado, existen productos biodegradables que ayudan a que la contaminación no continúe creciendo en el mundo; por ese motivo, se utiliza material eco sostenible. Para reforzar el sistema de gestión del medioambiente, las empresas deberían cumplir con un conjunto de normas internacionales, como la ISO 14001, que busca el equilibrio con el ecosistema.

#### *f. Factores geográficos*

La zona estratégica para implementar el negocio es la zona 7 de Lima Metropolitana, ya que cuenta con un gran porcentaje de participación de los NSE A y

B: 35.9% y 43.2% respectivamente. La zona 7 de Lima Metropolitana cuenta con una buena infraestructura vial para el transporte de los bienes, además de presentar diferentes microclimas.

#### **6.4 Análisis del entorno directo**

De acuerdo con Michael Porter, profesor de Harvard Business School (2011) “la estrategia competitiva consiste en ser diferentes. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas, para entregar una mezcla única de valor.” (p. 103).

Según Porter (2009), existen cinco fuerzas que ejercen influencia en el entorno competitivo de una industria o sector, las cuales determinan el nivel de rivalidad de un sector o industria y deben ser controladas para poder sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones. Estas cinco fuerzas se analizan de la siguiente manera:

##### **6.4.1 Análisis de la rivalidad entre los competidores**

El mercado de servicio de mudanzas se encuentra poco saturado (ver Anexo III), si se considera solo esta perspectiva; pero si se analizan todas las empresas que realizan carga y transporte de muebles o enseres, se puede ver que el mercado es muy competitivo en número y precios.

Existe una clara diferencia entre las empresas que trabajan en mudanzas de oficina, mudanzas internacionales y mudanzas locales. Por ello, Daniel Laporta, gerente general de Class International Movers –fundada en 1996–, menciona que el ratio entre sus operaciones de mudanza local e internacional es de 20% y 80% respectivamente. Además, sus precios bordean los USD 1500 para un servicio básico de mudanza. Es por estos factores que no se considera a esta clase de empresas como competidoras directas de Green Movers (por ahora).

Debido a ello, se han identificado empresas que sí compiten directamente con Green Movers: Mudanzas Ferreyros, Moving House Express, Panamundo, Acuaris, entre otras. Estas empresas, en su mayoría, son formales y realizan el embalaje, recojo,

traslado, almacenamiento y desembalaje de los bienes; sin embargo, no ofrecen un servicio integral que abarque una limpieza en el punto de origen y destino, la instalación de las cosas recién mudadas y/o servicios adicionales, tales como gasfitería, limpieza fina, resanes y pintura. Esto se puede observar con mayor detalle en la matriz de competidores y en la simulación de servicio. Ver anexos X y XI.

En resumen, se puede concluir que no existe un competidor directo que sea líder en el mercado y tenga un buen posicionamiento en la mente de los clientes. Green Movers apunta a cumplir paulatinamente ese objetivo.

#### **6.4.2 *Análisis de nuevos competidores***

Actualmente, por naturaleza, los servicios presentan una barrera de entrada baja, debido a que, en la mayoría de los casos, la inversión requerida como capital para su inicio es mínima, por lo que la entrada de nuevos competidores puede darse en cualquier momento. Sin embargo, para el negocio de mudanza especializada, el ingreso de nuevos competidores tiene las siguientes barreras: monto alto de inversión en activos (camiones) y en personal. El inconveniente que tienen inicialmente las empresas es la competencia informal, presente en este tipo de negocios, además de la alta informalidad propia del sector.

Según Roca, Simabuko y Dyer (2004), la informalidad del sector de transporte aumenta exponencialmente debido a dos factores: la desenfrenada desregulación del transporte terrestre a inicios de los noventa y la excesiva carga tributaria impuesta desde entonces a ese sector. Con el primer factor mencionado, queda a libre albedrío la actividad del sector, permitiendo el ingreso de vehículos usados sin el mínimo control ni revisión técnica; en consecuencia, se debilitan las normas de seguridad, la preservación de la vida de las personas y se dejan de lado los efectos del ruido y el cuidado del medioambiente. El segundo factor se manifiesta a través del aumento del impuesto selectivo al consumo (ISC) a los combustibles, del arancel de los vehículos importados, de los repuestos y partes automotoras y accesorios, así como de los seguros, peajes, entre otros, dando como resultado que este sector en comparación con otros – cerveza, harina de pescado, agricultura, etcétera– ha sido uno de los que presenta mayor

carga tributaria. El resultado directo es la informalidad, es decir, el incumplimiento tributario y laboral, la competencia desleal y la reducción de la calidad e idoneidad del servicio con la finalidad de “sobrevivir” en este sector.

Los nuevos competidores en este escenario pueden provenir de este mercado informal, sin la capacidad de ofrecer un servicio integral ni mucho menos con los estándares de calidad que ofrece Green Movers. Este servicio especializado e integrado de mudanza se presenta como una barrera alta debido a las condiciones ya descritas. A pesar de ello, existen clientes que toman el riesgo (trasladado completamente al cliente) y optan por estos servicios.

#### ***6.4.3 Amenaza de productos sustitutos***

El servicio integral de mudanza tiene como productos (servicios) sustitutos a los transportes de carga y a la mudanza personal, es decir, a la ayuda de familiares y amigos de la persona que se va a mudar. Estos servicios, por lo general, se diferencian por la informalidad y por el precio, mas no por el servicio. Tienden a brindar una mala experiencia a quien contrata o solicita el servicio, debido a que está expuesto a robo, daño, estafa, entre otros.

#### ***6.4.4 Poder de negociación de los clientes***

El servicio de mudanza ofrecido por Green Movers no es un servicio de lujo o bien suntuario, pues busca satisfacer una necesidad y los compradores están dispuestos a pagar un valor, siempre y cuando se les ofrezca calidad, comodidad y tranquilidad en el cuidado de sus bienes al momento de su mudanza. En este mercado existe una percepción que relaciona la planificación, el cuidado, la comodidad, el confort y la seguridad con el valor que están dispuestos a pagar. Romper este paradigma debe ser la meta en primera instancia, por lo que la empresa buscará un equilibrio entre un servicio de calidad y un precio justo, diferenciando siempre la calidad como estándar del servicio a ofrecer a los clientes.



Green Movers está dirigido a un público cuya apreciación por el cuidado de sus bienes y la calidad en la realización de un servicio es prioritario. Estos compradores no se encuentran concentrados ni agrupados y solicitan el servicio puntual, por lo que tienen un bajo poder de negociación; pero, desde el punto de vista de los clientes, quienes eligen el servicio, sí poseen un considerable poder de negociación, tomando sus decisiones generalmente basándose en la competencia (ofertantes) y el tipo de sector.

Los tiempos en los que un peruano decidía sus compras solo a partir del precio más bajo han terminado. Actualmente, un nada desdeñable 60% de los consumidores del país tiene poder de decisión sobre los productos que adquiere, arrojó una reciente investigación de Arellano Marketing...

El consumidor, hasta años anteriores –cuando éramos una pirámide– era un consumidor preocupado por el precio de los alimentos básicos. Hoy día pasamos a tener otras necesidades, como la seguridad. Hay mucha delincuencia y quieres proteger tu plata. Ya pasamos de la etapa de preocupación de tener para comer algo, ahora queremos cuidar lo que tenemos, lo que hemos logrado bajo reglas claras, políticas claras, productos adecuados. Tienes que pensar en la ética. Las empresas que se proyecten a tener precios justos, accesibilidad, esas empresas probablemente tengan mejor éxito, porque la preocupación ha evolucionado (Arellano Marketing, 2014, párr.1, párr. 6).

Basado en esta premisa sobre el consumidor peruano, Green Movers propone “enseñar” al consumidor que el servicio de trasladar sus bienes de un lugar a otro –léase servicio de mudanza– tiene que ser un servicio de calidad inherente, para que esta calidad sea exigida siempre. Este debe ser el nuevo poder de negociación predominante, que Green Movers tiene integrado.

#### ***6.4.5 Poder de negociación de los proveedores***

Los componentes principales en el servicio de mudanza giran alrededor del transporte, el cual representa una inversión alta debido al mantenimiento periódico de las unidades, la compra de repuestos y el servicio de guardianía. Para Green Movers, el transporte –activos como camiones o camionetas– será tercerizado, por tanto, se tendrán proveedores con cifras y tarifas estándar. Dentro de este concepto se han identificado a las siguientes empresas: Panamundo (transporte de carga), Transporte Girasoles, Transportes Maricielo Beatriz SRL, Servicios y Transporte Núñez S.R.L., Segetuc S.R.L., Líbano Operador, entre otros.

Se puede concluir que el poder de negociación de estos proveedores no es alto, sin embargo, se debe considerar un contrato o alianza estratégica con empresas que cumplan con los valores de **Green Movers**. Esta será la herramienta para que el poder de negociación de los proveedores disminuya y se establezca de manera anticipada.

Respecto a los suministros, se cuenta con una amplia gama de proveedores de cajas, ordenadores internos, bolsas y cobertores especiales en el mercado, quienes tienen bajo poder de negociación.

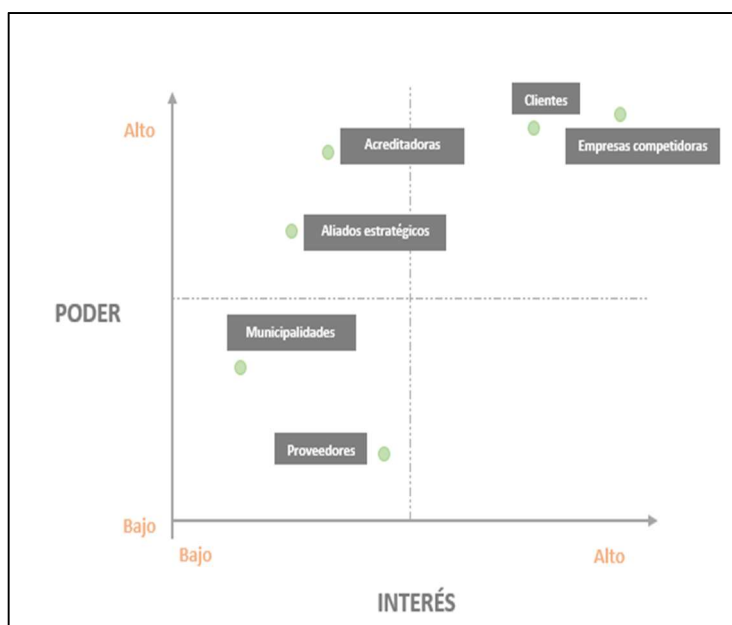
## 6.5 Análisis de *stakeholders* externos

Durante el Foro Económico Mundial de 2016, celebrado en Davos, Suiza, los líderes empresariales discutieron sobre la importancia de que las empresas adopten el concepto del valor compartido, propuesto por Michael Porter; es decir, se habló de la necesidad de que las compañías, así como generan estrategias innovadoras para incrementar sus utilidades, también integren a su cadena de valor a *stakeholders* que pudieran sumar valor a la empresa, pero que al mismo tiempo generen un impacto positivo en la sociedad (Ennes, 2016).

Bajo este enfoque, Green Movers ha identificado como *stakeholders* externos a proveedores, municipalidades, clientes, aliados estratégicos, certificadoras y empresas competidoras. A continuación, se pasa a describir cuál es la relación de cada grupo de interés con la empresa, así como las acciones concretas que habría que emprender en cada caso.

Como se puede observar en el mapa de poder/interés en la figura a continuación, es recomendable tener cuidado con los *stakeholders* que cuentan con un nivel supremo de poder e interés, como las empresas competidoras y los clientes.

**Figura 6.3. Mapa de stakeholders**



Elaboración: Autores de la tesis.

Para sus **clientes**, Green Movers ofrece un nuevo concepto de servicio de mudanza, basado en el manejo de cajas cerradas, que les permita tener un mayor control sobre sus pertenencias. Considerando el alto índice de desconfianza que existe entre los limeños, la empresa aspira a que este nuevo concepto contribuya a establecer una relación de lealtad y confianza a largo plazo. De igual manera, con el fin de incrementar la comodidad y el ahorro de tiempo de los clientes, Green Movers hará uso de la tecnología para optimizar el espacio de carga en los camiones.

Así también, incursionar en el mercado de mudanza con el uso de suministros eco sostenibles, de acuerdo con lo indicado en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Organización de las Naciones Unidas, 2009), permitirá a Green Movers impactar favorablemente en el valor percibido por el consumidor.

En cuanto a la **competencia** en este rubro del transporte, resulta obvia la ley de la oferta y la demanda, necesitándose no solo de la calidad del servicio, sino de precios de referencia para asegurar una mejor performance en el negocio. En ese sentido, el plan de marketing de la empresa ha considerado un análisis de la competencia que permita reforzar el servicio ofertado o el lanzamiento de nuevos productos.

Por otra parte, se ubican las empresas **acreditadoras** y los aliados estratégicos con un mediano nivel de poder e interés. Un distintivo de garantía y seguridad en el mercado son los sellos de calidad. De ahí que invertir tiempo en realizar una buena selección de empresas acreditadoras es una excelente salida para certificaciones seguras. En esta línea, se establecerá una relación de largo plazo y mutuamente beneficiosa. Este tipo de empresas son *stakeholders* importantes porque están orientadas a perfeccionar el hoy y el mañana de las organizaciones. En ese sentido, Green Movers tendrá que trabajar arduamente para obtener distintivos como la certificación ISO 9001, lo cual asegurará el uso de instrumentos operacionales y procedimentales óptimos, con base en estándares internacionales.

En lo que respecta a los **aliados estratégicos**, se han identificado a las empresas constructoras e inmobiliarias como potenciales colaboradores de Green Movers. Con miras a penetrar de manera eficiente en el mercado objetivo compuesto por el NSE A y B de la zona 7 de Lima Metropolitana e incrementar presencia en tiendas especializadas para el hogar como Sodimac y Maestro, que le permitan llegar mucho más fácil a las parejas y familias recién conformadas y que tienen especial interés en la casa propia. Con ello, estas empresas también podrán ampliar su rango de acción a través de los medios publicitarios utilizados por Green Movers.

Los **proveedores y las municipalidades** ocupan el tercer puesto por su bajo nivel de poder e interés. En cuanto a los proveedores, Green Movers conoce que para brindar un servicio de electricidad, gasfitería o pintura consistente en términos de calidad y de expectativas del cliente se debe negociar de una manera más equitativa con estos actores. En ese sentido, la empresa ofrece, a manera de beneficios, pagos máximos de 15 días (contraentrega), capacitaciones en temas de gestión, liderazgo o buenas prácticas en servicios, y el acceso a una comunicación abierta con el personal de la empresa en caso de una mala interpretación entre los prestadores de los servicios y los usuarios. Además, se espera definir con los proveedores los siguientes puntos: precio, garantía, penalidades, margen de beneficio, vestimenta, tipo de insumos, horarios, entre otros. Asimismo, la empresa suministrará un código de ética para saber cómo actuar en cada circunstancia, sumando un reglamento de uso de marca y otros signos distintivos.

Con miras a asegurar la prestación de un mejor servicio de los proveedores, se prevé realizar una evaluación trimestral que considere entre sus variables la calidad de atención, la cantidad de quejas, la entrega oportuna, la capacidad de reacción ante problemas y la relación con el personal de la empresa.

En cuanto a las **municipalidades**, estas tienen que velar por los bienes del vecino y por el orden de la ciudad; para ello, establecen ordenanzas que se deben cumplir. Asimismo, otorgan las licencias de funcionamiento a las empresas. Por lo tanto, Green Movers operará en el marco de la legalidad impuesta por estas municipalidades.

## **6.6 Análisis de oportunidades y amenazas**

Luego del análisis del entorno externo se presentan las siguientes oportunidades y amenazas.

### **Oportunidades**

- O1: Crecimiento de empresas ecosostenibles en Perú y en el mundo.
- O2: Poca innovación en servicios de mudanza en Perú.
- O3: Incremento de la tecnología en el mundo.
- O4: Simplificación de trámites administrativos de traslado de bienes.
- O5: Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.
- O6: Crecimiento de empresas que ofrecen servicios relacionados con Green Movers (inmobiliario, lista de novios, joyerías, entre otras).
- O7: Clientes insatisfechos con servicios de mudanza en el Perú.
- O8: Incremento de la inversión pública y privada para recuperar el sector de la construcción.
- O9: Inexistencia o desconocimiento de una marca *top of mind* en servicio de mudanza (baja promoción del servicio).

### **Amenazas**

- A1: Incentivos para la formalización de empresas por parte del Estado.
- A2: Crecimiento de competidores en el mercado de servicios de mudanza.

- A3: Problemas ambientales (fenómenos de El Niño, lluvias, terremotos, monóxido de carbono).
- A4: Transnacionales diversificándose en los servicios de mudanza.
- A5: Altos índices de inseguridad ciudadana.

Con este listado, se procede con la elaboración de la matriz EFE, la cual se presenta en el Anexo XII.

El resultado de la matriz EFE es de 2.78, el cual resulta muy atractivo por estar sobre la media (2.50) y demuestra el esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y minimicen el impacto de las amenazas identificadas.

## 6.7 Estrategias a aplicar

Tomando como base la matriz de evaluación de factores externos y de acuerdo con la misión y visión de Green Movers se plantean las siguientes estrategias a implementar en el tiempo de vida de la empresa:

- Ofrecer un servicio de mudanza integral, remarcando el uso de suministros eco sostenibles (embalaje, carga, traslado, desembalaje, acondicionamiento y limpieza).
- Optimizar el espacio de carga en los camiones a través del uso de la tecnología y brindar seguridad a los bienes por medio del monitoreo en línea (GPS).
- Promocionar un *mix* de paquetes de acuerdo con el perfil del cliente.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas de *retail* e inmobiliarias.
- Diseñar un plan de *marketing*.
- Homologar a empresas de transporte para alinearse a los estándares establecidos.
- Obtener certificación internacional del servicio de mudanza.
- Minimizar los costos de transporte y materiales.
- Adaptar nuevos conceptos en el servicio de mudanza a futuro: contenedores.

## **CAPÍTULO VII. ESTUDIO DE MERCADO**

### **7.1 Objetivos del estudio de mercado**

#### **7.1.1 *Objetivo general***

Evaluar la demanda que tendría un nuevo servicio de mudanza integral, así como determinar los hábitos de uso del servicio e identificar qué factores influyen en su elección. Asimismo, conocer los mejores procesos en mudanzas para brindar un servicio diferenciado.

#### **7.1.2 *Objetivos específicos***

##### **Entrevistas a expertos:**

- Identificar las mejores prácticas de las principales empresas de servicio de mudanza a nivel nacional.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los servicios de mudanza del mercado.
- Conocer el mercado de mudanza e identificar las necesidades insatisfechas.

##### ***Focus group***

- Conocer las percepciones de los consumidores sobre los servicios de mudanza
- Identificar las motivaciones y necesidades de los consumidores respecto a los servicios de mudanza
- Explorar la toma de decisiones de los consumidores sobre los servicios de mudanza

##### **Encuestas:**

- Conocer la valoración de los clientes potenciales acerca del servicio de mudanza integral en la zona 7 de Lima.
- Evaluar la opinión que tiene el mercado objetivo sobre los servicios de mudanzas que se ofrecen en el mercado.
- Identificar las necesidades insatisfechas del mercado de mudanza.
- Conocer cuáles son los hábitos de uso y compra de servicios de mudanza.
- Determinar qué factores influyen en la elección de un servicio de mudanza.

- Evaluar el nuevo concepto del servicio de Green Movers respecto a la percepción del cliente, los factores que influyen en su compra, demanda, hábito de uso, precios, medios de promoción y comunicación, entre otros.

## **7.2 Criterios de segmentación**

El estudio se enfoca en los habitantes que viven en Lima Metropolitana, con una población total al 2015 de 10 012 347 habitantes, con base en las proyecciones del INEI. Ver Anexo XIII.

Se identifica a Lima Centro como área interdistrital que agrupa los distritos con mayor índice de satisfacción por parte de la población de Lima Metropolitana.

Algunos datos sobre la percepción (ver Anexo XIV) de los limeños indican que el 48% de la población limeña considera que la corrupción es uno de los principales problemas, ubicándose en primer lugar con un 61%, seguido por la delincuencia e inseguridad ciudadana. Debido a esto, Green Movers se ha visto en la necesidad de brindar un servicio, cuyo principal elemento sea la seguridad de los bienes del cliente.

El segmento NSE A y B posee, además, una gran cantidad de objetos dentro del hogar, por lo que sus necesidades son de camiones de cinco o más toneladas, que integren seguridad y tiempo en actividades de mudanza. Ver Anexos XV y XVI. Asimismo, se puede observar la concentración de mayor poder adquisitivo en los NSE A y B en Lima Metropolitana, ubicándose el mayor porcentaje dentro de la zona 7; por tal motivo, las estrategias están alineadas a estos sectores. Ver Anexo XVII.

Por lo tanto, los criterios de segmentación concluyen de la siguiente manera:

### **7.2.1 Segmentación geográfica**

Se dirige a la zona 7 de Lima Metropolitana, conformada por los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina y Surco.



### 7.2.2 Segmentación demográfica

Jefes de familia de 30 a 54 años de edad que pertenecen a la población económicamente activa y deciden sobre la contratación del servicio de mudanza, que hayan hecho uso del servicio en el último año o que tendrán necesidad del servicio próximamente.

### 7.2.3 Segmentación socioeconómica

Se concentra en los NSE A y B, segmentados en aquellos que cuentan con los recursos para contratar el servicio. El ingreso estimado según los datos de la APEIM (2016) es de S/ 10 860 en promedio para el A y S/ 5606 en promedio para el B.

## 7.3 Marco muestral

El universo de los participantes son los 583 945 habitantes que conforman los estratos A y B de los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana: San Borja, Miraflores, San Isidro, La Molina y Santiago de Surco. Se trata de personas que cuentan con un ingreso promedio mensual de S/ 10 860 (nivel A) y S/ 5606 (nivel B), tienen un promedio de vivienda alquilada de 12.2% (nivel A) y de 15.9% (nivel B). Además, 37% del total son solteros, lo que podría aumentar la probabilidad de mudanza.

A continuación, en las tablas 7.1 y 7.2 se muestran la cuantificación de la población de acuerdo con los criterios de segmentación:

**Tabla 7.1. Número de habitantes por NSE**

	Lima Metropolitana	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Hogares	2 868 690	149 172	639 718	1 161 819	697 092	220 889
Porcentaje (%)	100	5.20	22.30	40.50	24.30	7.70

Fuente: Adaptado de APEIM, 2016, p. 9.

**Tabla 7.2. Habitantes por NSE A y B de la zona 7 de Lima Metropolitana**

	Porcentaje (%)	Hogares
NSE A	57	85 028
NSE B	17	110 671
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>195 699</b>

Fuente: Adaptado de APEIM, 2016, p. 12.

Para calcular el margen de error deseado para el estudio se utilizaron los siguientes datos:

**Población desconocida**

- Muestra (n): 250
- Frecuencia esperada del parámetro (P) → 0.5
- $Z (=0.05) = 1.96$  o  $Z (=0.01) = 2.58 \rightarrow 1.96$
- Error muestral (E) +/- → 6%

En cuanto a la selección del tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula de poblaciones finitas. A partir del número total de habitantes que concentran los NSE A y B en la zona 7 de Lima Metropolitana, que equivale a 583 945, se realizó la siguiente estimación con un margen de error permitido del 6%.

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N = Población

n = Tamaño de muestra

Z = Nivel de confianza del 95 % (1.96)

P = Suceso favorable al proyecto igual al 0.5

Q = Suceso desfavorable al proyecto igual al 0.5

e = Margen de error = 6%

Por lo tanto, se obtuvo como resultado que 250 es la cantidad de encuestas necesarias para representar a la población, con un error de 6%.

## 7.4 Estudio cualitativo

El estudio cualitativo se dividió en dos partes. En la primera parte se busca conocer el comportamiento del usuario en cuanto a percepciones, motivaciones y actitudes frente al servicio de mudanzas; además, obtener información acerca de sus preferencias y necesidades insatisfechas del servicio. En la segunda parte se analiza a la competencia mediante entrevistas, con el fin de acceder a información relevante sobre el servicio que ofrecen.

### 7.4.1 Esquema del estudio

Se consideró la técnica del *focus group*, entendiéndose esta como una dinámica grupal de libre participación, donde los integrantes opinan sobre el servicio de mudanza, basándose en sus experiencias y vivencias personales. Para ello, se construyó una guía de pautas que partió de temas generales a específicos, los cuales cubrieron los objetivos del estudio. Asimismo, se empleó la entrevista a expertos, entendiéndose esta como una entrevista en profundidad sobre los procesos del servicio de mudanza que realizan en los distritos de Lima Metropolitana.

#### a. Entrevista a expertos

Las entrevistas fueron aplicadas a los gerentes de ventas de las empresas de mudanza que operan tanto a nivel nacional como internacional. La muestra fue conformada por las cinco principales empresas de mudanza, divididas en dos grupos; el primer grupo, empresas con más de 25 años en el mercado y el segundo grupo con empresas de 5 a 10 años.

#### **Primer grupo**

**ATLAS International Service SA** es una empresa peruana que brinda servicios locales, nacionales e internacionales de mudanza, embalaje y almacenaje. Es socia de la Cámara de Comercio. Con 28 años de experiencia, brinda servicios de mudanza especializada, como el traslado de funcionarios a un edificio de oficinas. Entre sus principales clientes están BCP, Interbank, Continental, Alicorp, Nestlé y Kia. Asimismo, tiene las certificaciones internacionales de AMCHAM, RIM, PAIMA,

HHGFA, AMSA referidos al tema de mudanza.

Con respecto al servicio de mudanza local, la empresa brinda dos tipos de servicios. El primer tipo, embalaje y transporte, el cual incluye el embalaje de muebles grandes y transporte al lugar de destino; mientras que el segundo tipo, embalaje, transporte y desembalaje, incluye el embalaje y forrado de todos los muebles del hogar tanto grandes como pequeños, así como el transporte y el acondicionamiento de bienes dentro de las unidades y su codificación. Además, el tiempo de servicio es de dos días en promedio, cuenta con personal calificado (dos personas para embalajes y siete para carga). Con respecto al precio, este se determina con base en los metros cuadrados de la vivienda, la cantidad de materiales y el valor de las cosas. No cuenta con seguro; sin embargo, en caso de pérdida o daño de algún bien, la empresa se responsabiliza. La mayor demanda de clientes se genera en los meses de diciembre a marzo, donde los bancos y embajadas trasladan a sus funcionarios.

**ACUARIUS Logistic Commercial SAC** es una empresa peruana que brinda servicios de transporte de carga en general y de maquinaria a nivel nacional e internacional; además, brinda servicios de mudanza, embalaje y almacenaje a nivel local y nacional. Con más de 25 años de experiencia en el rubro de logística, brinda soluciones integrales óptimas, transportando sus bienes en el menor tiempo y con personal altamente calificado. Entre sus principales clientes están el Ministerio del Interior, Mapfre, DHL, KFC, Scotiabank y GyM.

Con respecto al servicio de mudanza local, brinda tres tipos de servicios. El primer tipo, básico, incluye embalaje, desmontaje y montaje de muebles grandes. El segundo tipo, intermedio, incluye embalaje, desmontaje y montaje de muebles grandes y pequeños. Finalmente, el servicio *full*, incluye embalaje, desmontaje y montaje de todos los muebles, artefactos y cosas del hogar. Además, realiza la codificación de cajas y muebles; el tiempo del servicio es de un día en promedio, cuenta con personal calificado (dos personas para embalaje, tres para carga y un supervisor). Con respecto al precio, se determina con base en la cantidad y el valor de los muebles del cliente y se paga por adelantado el 50%. Cuenta con seguro para reembolsar al cliente por daños o pérdidas de bienes. El servicio tiene que separarse con cinco días de anticipación.

### **Segundo grupo**

**PANAMUNDO** es una empresa líder en el sector de transporte y distribución de carga, mudanzas, embalajes y almacenaje a nivel local, nacional e internacional. Cuenta con una flota de vehículos nuevos con georreferenciación satelital que permite saber en tiempo real su ubicación. Con ocho años de experiencia, entre sus principales clientes están AJE, AFP Integra, Claro, Financiera Confianza, Colegio de Notarios de Lima y Frecuencia Latina.

Con respecto al servicio de mudanza local, tiene el servicio de mudanza de casa, donde brinda embalaje, desmontaje y montaje de muebles grandes y pequeños; acondicionamiento de objetos frágiles, prendas de vestir en guardarropas especiales; acondicionamiento de muebles grandes en el lugar de destino e inventario de enseres domésticos, lista de embalaje y objetos personales. Además, el tiempo del servicio es de un día en promedio, para embalaje y traslado, y un día adicional para instalación de muebles. Cuenta con personal calificado (dos personas para embalaje, tres para carga y un supervisor). El precio se determina con base en la cantidad, el tamaño y la fragilidad de los muebles del cliente y se paga por adelantado el 50%. Cuenta con póliza de seguro flotante que cubre hasta USD 50 000; el servicio tiene que separarse con cinco días de anticipación.

**FERREYROS** es una empresa peruana que brinda servicios de mudanza, embalaje y almacenaje en Lima. Con ocho años de experiencia en el rubro de mudanzas, sus principales clientes son familias del distrito de La Molina, Surco y Miraflores y distritos de playas en época de verano.

Con respecto al servicio de mudanza local, la empresa brinda el servicio de embalaje de cosas pequeñas y delicadas; desmonta y monta los muebles del hogar. Además, el tiempo del servicio es de dos días en promedio entre embalaje y traslado. Cuenta con personal calificado (dos personas para embalaje, cuatro para carga y un supervisor). El precio se determina con base en la cantidad de muebles y el grado de dificultad del traslado. No cuenta con seguro, pero en caso de pérdida o daño de algún bien, la empresa se responsabiliza. La mayor demanda de clientes se genera los fines de mes y en la temporada de verano. El servicio se tiene que separar con cinco días de

anticipación.

**MOVING HOUSE EXPRESS** es una empresa peruana que brinda servicios locales y nacionales de mudanza y embalaje. Con ocho años de experiencia, sus principales clientes son hogares de La Molina, San Borja y San Isidro.

Con respecto al servicio de mudanza local, la empresa brinda el servicio de armado y desarmado de muebles; embalaje de todos los muebles y enseres del hogar; acondicionamiento del mobiliario para la protección durante el traslado y ubicación de los muebles grandes en el lugar de destino. Además, el tiempo del servicio es de un día en promedio entre embalaje y traslado. Cuenta con personal calificado (dos personas para embalaje y dos para carga). El precio se determina con base en la cantidad de muebles. No cuenta con seguro, pero en caso de pérdida o daño de algún bien, la empresa se responsabiliza. El servicio se tiene que separar con cinco días de anticipación y se paga por adelantado el 50%.

Luego de la entrevista a los expertos, se realizó un cuadro comparativo con las cinco empresas para una mudanza de Surco a La Molina, de un departamento de 100 m<sup>2</sup> (tres dormitorios, cocina, sala y comedor), que incluyera el servicio de embalaje, desembalaje y transporte. Estos fueron los resultados en tiempo y costo:

**Tabla 7.3. Costos de empresas competidoras**

	<b>ATLAS</b>	<b>ACUARIUS</b>	<b>PANAMUNDO</b>	<b>FERREYROS</b>	<b>MOVING HOUSE EXPRESS</b>
Tiempo (días)	2	1	1	2	1
Precio (S/)	4900	1400	1100	1500	800
Almacén (incluye en el servicio)	SÍ	NO	NO	SÍ	NO
Seguro (incluye en el servicio)	NO	SÍ	SÍ	NO	NO
Certificaciones internacionales	SÍ	NO	NO	NO	NO
Personas	9	5 + supervisor	5 + supervisor	6 + supervisor	4
Forma de pago	100% al final	50% al inicio	50% al inicio	100% al final	50% al inicio

Fuente: Autores de la tesis.

Se observa en la tabla 7.3 que las empresas que tienen un mayor precio responden a dos variables que las diferencian de las demás: el número de personas que participarán en la mudanza y el almacén que ofrece la empresa en caso de que la mudanza no se termine en un día.

Asimismo, las empresas que ofrecen el seguro de bienes tienen un precio promedio al del mercado, mientras que la empresa que no tiene seguro ni almacén y tiene el menor número de personas es la que tiene el menor precio (S/ 800).

Por otra parte, las empresas que tienen un precio superior al mercado no solicitan el pago por adelantado porque estas tienen los recursos necesarios para efectuar el trabajo y quieren que el cliente se enfoque en el servicio que brindan y no se preocupen por pagar por adelantado.

Por lo tanto, el tiempo promedio de mudanza es de un día y medio, mientras que el precio oscila dentro del rango de S/ 800 a S/ 4500. El detalle de las entrevistas a las cinco empresas se encuentra en la matriz de competidores. Ver anexo X.

#### *b. Focus group*

Para efectos del *focus group*, la muestra estuvo conformada por 16 unidades muestrales, quienes formaron dos grupos de características homogéneas. El primer grupo denominado “usuarios reales”, estuvo conformado por personas que tuvieron la experiencia de mudarse en el último año; mientras que el segundo grupo, llamado “usuarios potenciales”, estuvo integrado por personas que estaban próximas a mudarse. Se convocó a jefes de familia de 30 a 54 años de edad, quienes deciden sobre la contratación del servicio, pertenecientes al NSE A y B de los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja y La Molina.

Para el desarrollo del *focus group* se elaboró la guía de pautas, la cual se divide en cuatro partes. La primera parte expone la presentación de los participantes y la explicación de cómo se desarrollará la técnica. La segunda parte realiza preguntas generales sobre el uso del servicio de mudanza para las 16 unidades muestrales. La tercera parte consta de 10 preguntas para las ocho personas que usaron el servicio de mudanza a fin de conocer la experiencia que tuvo en dicho servicio. Por último, se

incluyen 11 preguntas para evaluar el nuevo concepto de servicio de mudanza integral. Ver Anexo XVIII.

#### **7.4.2 Resultados del estudio**

##### **Entrevista a expertos**

De las entrevistas a expertos se desprende que existen servicios que no están cubiertos al 100% por las pequeñas y grandes empresas del mercado. Por ejemplo, el servicio de acondicionamiento de muebles en el lugar de destino y las instalaciones menores (cuadros, muebles empotrados, rack, entre otros). Tampoco tienen el servicio de limpieza del lugar de origen y destino (zonas de mudanza), así como la tecnología para que el cliente pueda monitorear su mudanza desde cualquier lugar, tan solo conectándose a la página web.

La mitad de las empresas cuenta con la tecnología de GPS en su transporte, lo cual les permite conocer y monitorear la ubicación de sus unidades. Por otro lado, solo dos empresas cuentan con seguros en caso de pérdida o daño de los bienes del cliente.

Con referencia al precio del servicio, este oscila entre S/ 1100 a S/ 1500, y se calcula con base en las siguientes variables: la cantidad de muebles, el valor del mueble y la ubicación del hogar. Además, más de la mitad de las empresas entrevistadas cobra por adelantado el 50% del servicio, el cual utilizan para contratar al personal necesario para la mudanza y abastecer de combustible al vehículo de transporte.

La mayoría de empresas cuenta con un supervisor, quien dirige y controla de inicio a fin el proceso de mudanza, y es la cara de la empresa en el momento del servicio.

##### **Focus group**

Los resultados del *focus group* se dividen en tres grupos, que se detallan a continuación:

##### **La experiencia de mudanza**

En relación con la experiencia de mudarse, se halló que la totalidad de participantes,



ha tenido por lo menos una cuando vivían con los padres, por lo que señalan que no eran los responsables de organizarla, solo ayudaron; una minoría de participantes, ya estando casados, se mudaron, siendo responsables de organizar el traslado de los bienes.

Todos los participantes en el estudio indicaron que actualmente ellos son los responsables de organizar los bienes de la casa para la mudanza y que la familia directa solamente apoya. Con respecto a quién coordina la contratación del transporte para la mudanza, los participantes declararon que, en su mayoría, son ellos los que buscan y contratan el vehículo. Un pequeño grupo indicó que lo realizan de manera conjunta con la pareja, y otro pequeño grupo de mujeres señaló que el esposo es el responsable de buscar el transporte.

Las principales razones que manifestaron los participantes –tanto los usuarios reales como los potenciales– para mudarse varían: desde el crecimiento de la misma familia o la independencia económica hasta la búsqueda de mayor comodidad (de edificio a casa o de cuarto piso al primero), la cercanía al trabajo y a otros servicios (colegio de los hijos), etcétera.

Respecto a su opinión sobre el acto de mudarse, todos coincidieron en que la mudanza es un “problema” y que requiere de mucho tiempo y dedicación para realizarla. Incluso, la mayor parte señaló que es necesario una logística especial para preparar las pertenencias y trasladarlas a la nueva vivienda. Además, se necesita apoyo no solo de la familia directa, sino de la familia colateral, hermanos, cuñados, suegros y hasta amistades.

Por otro lado, un aspecto que reconocen como positivo de mudarse es que obliga a toda la familia a revisar qué pertenencias se van a trasladar y cuáles se deben desechar o regalar. Un pequeño grupo de usuarios reales manifestó que el hecho de mudarse de vivienda trae como consecuencia más gastos, debido a que obliga a comprar nuevos bienes, ya sea artefactos eléctricos o utensilios que se requieren en la nueva vivienda.

### **Los usuarios reales**

Los usuarios reales que participaron del *focus* informaron que, previo a la mudanza,

vivían en los distritos de La Victoria, Surco, San Borja, Surquillo, Pueblo Libre y San Isidro y que decidieron reubicarse en los distritos de Surco (3), La Molina (2), San Isidro (1), San Borja (1) y Miraflores (1).

Para organizar sus pertenencias, la mayoría de participantes demoró alrededor de dos semanas; una minoría se demoró una semana. Un pequeño grupo de estos participantes indicó que tuvo que pedir permiso en sus centros de trabajo para poder organizar la mudanza.

En cuanto al proceso de mudanza, resaltaron que el mayor problema fue el traslado de vajilla, ropa y adornos, porque son delicados y se tienen que proteger. En el caso de los muebles no hubo mayor problema, dado que estos son trasladados sin desarmar; se indicó que tan solo hay que tener cuidado al momento de subirlos y bajarlos del vehículo de transporte.

En relación con los artículos utilizados para embalar sus pertenencias, los usuarios reales declararon que al inicio de la etapa de embalaje, todo es muy ordenado, las pertenencias se guardan y embalan; pero conforme se acerca la fecha de la mudanza, todo se trastoca y terminan embalando todo lo que esté a la mano o se llevan la ropa en sus mismos cajones, descuelgan la ropa del clóset y la suben al auto. Dentro de los artículos que usaron para el embalaje cabe mencionar cajas de cartón, sacos plásticos, cintas de embalaje, papel periódico, maletas, cajas de madera especial para vajilla, platos, vasos, copas; y mochilas. Es importante destacar que una minoría de los participantes clasificó cada una de las cajas por contenido y lugar de ubicación en la nueva vivienda.

Para contratar el servicio de mudanza, una minoría de los usuarios solicitó referencias a familiares o amigos que habían hecho uso del servicio. Un pequeño grupo fue al mercado de abastos de Lince y Miraflores, donde se ubican camiones que ofrecen el servicio de mudanza, y otro recibió el servicio de la empresa donde labora el cónyuge.

Solo unos cuantos participantes contrataron un transporte especializado: las empresas Mudanzas Rodríguez y Mudanzas Miste.

*“...contraté a la empresa que me había mudado anteriormente...”*

*“...me recomendaron una empresa especializada...”*

La satisfacción de los participantes por los servicios recibidos es variada. La totalidad de participantes se mostró muy satisfecha con el último servicio que recibieron, no tuvieron problema alguno, dado que solo recibieron el servicio de traslado de bienes. Tan solo un pequeño grupo indicó que la refrigeradora, en uno de sus lados, tenía una pequeña abolladura.

Otro pequeño grupo de participantes indicó que la empresa le brindó un servicio adicional: se responsabilizó por los trámites del permiso ante las autoridades para realizar la mudanza. Pero un aspecto que incomodó a todos los participantes es que una persona debe ir en el transporte de mudanzas para cuidar las pertenencias.

Por otro lado, una minoría de los participantes comentó que en una mudanza anterior sí tuvieron problemas, como la pérdida de pertenencias, maltrato de muebles (a pesar de protección), transporte fuera de la hora acordada o personal insuficiente, incluso tuvieron que molestar a familiares para que apoyen en el proceso de mudanza.

Estas molestias surgieron a pesar de que los participantes contrataron el servicio de transporte con anticipación. Precisamente, sobre los términos de contratación, los participantes indicaron que el acuerdo contempla el volumen de la mudanza para el tamaño del transporte y la distancia de traslado, pues de todo ello va a depender el precio y la cantidad de personas que serán necesarias para la ejecución del servicio.

La contratación del servicio incluye transporte y equipo de personas que apoyan en el traslado de las pertenencias, estas suelen ser de tres a cuatro personas. Un pequeño grupo de participantes indicó que el equipo de la mudanza los ayudó a embalar las pertenencias y organizaron la mudanza.

En relación con el tipo de transporte utilizado, la mayoría señaló que el camión era cerrado, pero no era especial para mudanza. Más bien, lo habían acondicionado, es decir, el piso estaba protegido por alfombras o por algún tapiz, protegían los muebles

con frazadas, telas, cartones y se hacía uso de sogas para que los muebles no se rocen. También llevaban cajas para transportar las pertenencias al camión.

Por lo general, la mudanza puede demorar hasta tres días, llevando las pertenencias pequeñas, como ropa, juguetes, artículos de limpieza y cosas delicadas. Pero el grueso de la mudanza se realiza en un solo día y demora en promedio de cinco a siete horas.

El precio que declaran haber pagado por el servicio de mudanza en su mayoría fue de S/ 800 a S/ 1000. Un pequeño grupo pagó S/ 600.

### **Los usuarios potenciales**

Los usuarios potenciales que participaron del *focus group* informaron que tienen previsto mudarse a distritos de la zona 7 de Lima. La mitad confirmó su traslado a La Molina, un pequeño grupo a Surco y otro pequeño grupo dentro de su mismo distrito que es San Borja o Miraflores.

Para el proceso de mudanza indicaron que se piensan organizar con tiempo, dado que ya han pasado por una experiencia similar y tienen conocimiento de todo lo que implica; un pequeño grupo señaló que va a comprar muebles nuevos para estar acorde con su nuevo hogar. Además, la mayoría señaló que dicho proceso le demandaría al menos dos semanas y un pequeño grupo un mes.

Una minoría de estos participantes actualmente está clasificando las pertenencias que van a desechar, como muebles y alfombras, para no esperar el último momento. Incluso, una persona ha llamado a Los Traperos de Emaús y se han llevado algunos muebles que va a reemplazar. Un pequeño grupo tiene conocimiento de la cantidad de cajas que va a necesitar para la mudanza.

En relación con el embalaje para las pertenencias, la mayoría de los participantes declararon que van a necesitar cajas de cartón para los libros, las cosas pequeñas y las cosas delicadas y pretenden clasificarlas. La mayoría va a llevar la ropa en maletas, maletines o costales y un pequeño grupo va a llevar la ropa en sus ganchos en su auto.

Respecto a quién va a hacer la tarea de embalar las pertenencias, se encontraron distintas respuestas. Una minoría piensa organizarse con la familia directa para que cada uno embale sus pertenencias y no haya problemas al momento de la mudanza. También han pensado pedir apoyo a familiares cercanos para que ayuden en la tarea de embalar.

Un pequeño grupo va a contratar un transporte que sabe que también ofrece el servicio de embalaje. Incluso un día antes traen las cajas y comienzan a guardar las cosas y sellarlas. Otro pequeño grupo está cotizando el servicio para evaluar el costo/beneficio. Una persona que tiene su propia empresa señala que su personal se va a encargar de embalar las pertenencias.

La mayoría de los usuarios potenciales se está informando sobre el servicio de mudanza, pero principalmente sobre el camión que va a trasladar las pertenencias. Incluso conocen lugares en su distrito y fuera de su distrito donde pueden contratarlo, por ejemplo, en Miraflores, Magdalena y Lince. Un pequeño grupo piensa contratar a la empresa que le realizó la mudanza anterior, tal como una persona que indicó que su esposo va a contratar a la empresa Door to Door, que les trajo las pertenencias del extranjero y no tuvieron problema alguno con la mudanza.

### **Conocimiento sobre el mercado de mudanzas**

En relación con el grado de conocimiento que tienen los participantes sobre las empresas que brindan servicios de mudanza, se encontró que la totalidad de usuarios reales y potenciales tienen una limitada noción al respecto.

Sin embargo, ambos grupos refieren que en ciertos distritos céntricos de Lima existen transportes formales e informales que ofrecen servicios de mudanza y que, de alguna manera, son confiables dado que brindan su servicio desde hace años o porque familiares ya los han contratado. Solo un pequeño grupo de participantes conoce y ha contratado empresas formales. Otro pequeño grupo señaló que en las Páginas Amarillas (versión impresa) también se pueden encontrar tales empresas, pero nunca las han contratado y no recuerdan sus nombres.

Además, es importante destacar que la totalidad de participantes percibe que el

precio que cobran las empresas formales es más elevado que el de los informales. Las razones que atribuyen son que los costos son diferentes, el personal es calificado y el servicio es garantizado.

Sobre los factores que consideran importantes al momento de contratar el servicio de mudanza se mencionaron los siguientes en orden de prioridad: seguridad y confianza, referencias de otros usuarios, orden en el acomodo de pertenencias, precio del servicio, tamaño y tipo de transporte, que el transporte esté forrado íntegramente con material que amortigüe los golpes, que el personal esté uniformado, que apoyen en la tramitación de documentos para la mudanza, que traigan cajas de cartón con bolitas de tecnopor (polietileno) para proteger las cosas delicadas y que ayuden a embalar las pertenencias.

También consideran que el servicio ideal de mudanza debe tener las siguientes características: movilidad cerrada, personal uniformado e identificado, visita previa para evaluar la cantidad de pertenencias y el tamaño del vehículo, que ordenen las pertenencias en la nueva vivienda, proforma y contrato de servicio, que realicen los trámites para la mudanza, que embalen las pertenencias, equipos necesarios de seguridad para el personal, garantía o seguro para las pertenencias, que estén avalados por empresas de prestigio en el sector transporte o productos para el hogar como Cruz del Sur y Sodimac, que atiendan a todos los distritos, las 24 horas, que ofrezcan servicios generales que se pueden requerir en la nueva vivienda (gasfitero, electricista, cortinas, etc.), asesoría en decoración y precio razonable.

### **Valoración del nuevo servicio de mudanza Green Movers**

El nuevo concepto del servicio de mudanza que propone la empresa Green Movers fue compartido con los participantes del *focus group*. Se les explicó de qué se trata el servicio. Se expone a continuación el concepto que se les transmitió a los participantes:

*Esta es una nueva empresa peruana que brindará el servicio de mudanza integral y personalizado, permitiéndole al cliente optimizar sus tiempos y solucionar los problemas que implica el traslado de sus pertenencias a un nuevo lugar. La empresa garantiza el servicio y cuenta con un personal altamente capacitado, quienes se responsabilizan del traslado de sus pertenencias, cuidándolas como si fueran suyas. También se encargarán de limpiar los enseres antes del embalaje y luego del desembalaje, desarmarán*

*y armarán sus muebles; además, lo ayudarán a ordenar sus pertenencias en el lugar de destino. Además, la empresa brinda el servicio de instalaciones menores, como rack, empotrados, entre otros. Cuenta con una flota de camiones con distintas capacidades de acuerdo con los requerimientos del cliente.*

El nuevo servicio fue bien percibido por la totalidad de participantes, lo calificaron de ser un servicio completo, integral, innovador y único en el mercado, debido a que no conocen una empresa nacional que ofrezca un servicio similar.

*“...es excelente...”*

*“...tiene todo...”*

*“...no había escuchado de una empresa así...”*

Los participantes señalaron como aspectos positivos del nuevo servicio que los usuarios se pueden desatender del trajín y del esfuerzo que significa la mudanza, ya que limpian la casa, desarman los muebles, protegen las pertenencias, cuenta con personal calificado y el servicio es personalizado. Dentro de los aspectos que más impactaron a los participantes se encuentran el ahorro de tiempo, el personal especializado y el embalaje de las pertenencias.

Es importante destacar que los participantes no hallaron aspectos negativos en el nuevo servicio. Solo se expresó preocupación por el precio, asumiendo que el servicio podría tener un costo elevado.

Una minoría de participantes considera que el servicio tiene algunos vacíos que deberían ser cubiertos para darle una mayor confianza al usuario. Por ejemplo, indicar en qué momento se realizaría el embalaje de las pertenencias, que se acepten las indicaciones que pudiera tener el usuario, que haya un supervisor para asegurar la calidad del servicio, que se realice un croquis de la nueva vivienda y se especifique el lugar donde se van a colocar las cosas y que las cajas tengan identificación sobre el contenido y la nueva ubicación.

Considerando tanto los pros como los contras, todos usuarios potenciales mostraron una buena predisposición al uso del nuevo servicio de mudanza, supeditado al precio

que tendría.

Los servicios adicionales sugeridos por los participantes abarcan servicios generales, instalación de las luces y arañas, seguro, fotografía de los muebles antes y después de la mudanza e incentivo para los clientes por recomendar el servicio.

En relación con el precio del nuevo servicio se encontró que la mayoría de los usuarios reales pagaría el doble de lo que pagaron en su última mudanza, lo que podría oscilar entre S/ 1500 y S/ 2000. Una minoría pagaría hasta S/ 1000.

En el caso de los usuarios potenciales, el precio del nuevo servicio está supeditado a ciertas condiciones de la contratación, tales como volumen de la carga, cantidad de personal requerido, distancia y calidad de las pertenencias. Estos declararon que pagarían en promedio entre S/ 1200 y S/ 1600.

Al indagar entre los participantes sobre qué medio de comunicación es adecuado para dar a conocer el nuevo servicio de mudanza, estos señalaron los siguientes: radio, redes sociales, página web, ferias inmobiliarias, avisos en los autoservicios, Publimetro, revistas de clubes, paneles en las nuevas edificaciones y módulos en tiendas especializadas como Sodimac y Maestro.

Entre los aspectos que se sugieren resaltar en la publicidad del nuevo servicio se mencionaron describir los servicios ofrecidos, destacar la seguridad y confianza, la garantía y el cuidado de los bienes, el trato personalizado, el personal calificado, el armado y desarmado de muebles, los datos de contacto y fotos sobre el transporte, el personal y trabajos pasados realizados.

Los participantes también idearon algunos nombres para el nuevo servicio de mudanza. Un grupo indicó que el nombre debería denotar el tipo de servicio ofrecido. Otro grupo sugirió los siguientes nombres: Transportes Generales, Moving Perú, Mudanzas Rápidas y Service Transportes.



## **7.5 Estudio cuantitativo**

El estudio cuantitativo tuvo por objetivo validar los hábitos de uso y compra de los usuarios del servicio, así como estimar su satisfacción con la atención recibida. De igual manera, identificar su valoración respecto al nuevo concepto de mudanza propuesto por Green Movers, predisposición a la compra, precios y promoción.

### **7.5.1 Esquema del estudio**

La muestra de la presente investigación fue probabilística y constó de 250 participantes. Este tamaño de muestra permite trabajar con un 6.2% de margen de error y un 95% de nivel de confianza. La muestra estuvo conformada por jefes de familia, de 30 a 54 años de edad de los NSE A y B, residentes en los distritos de la zona 7 de Lima (Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja y La Molina) que deciden sobre la contratación de servicio de mudanza. El 50% de la muestra estuvo representada por usuarios que hicieron uso del servicio de mudanza en el último año y el otro 50% que tienen planes de mudarse en un corto plazo.

El muestreo fue probabilístico, porque cada una de las viviendas tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada; la selección fue aleatoria. Mediante la cartografía del censo de la población y viviendas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) realizado en 2007, la selección de las familias se realizó en una secuencia de tres pasos. Primero, dentro de cada estrato correspondiente, se eligieron aleatoriamente conglomerados geográficos, a los cuales se les asignó un código identificador que fue capturado como parte de la base de datos. Segundo, se seleccionaron aleatoriamente manzanas o unidades menores dentro de los conglomerados geográficos. Tercero, dentro de las manzanas se seleccionaron hogares mediante un procedimiento de ruta aleatoria.

El método cuantitativo permitió evaluar estadísticamente el comportamiento del consumidor y proyectarlo a la población. Se usó la técnica de entrevista personal o encuesta; el instrumento de medición fue un cuestionario que se estructuró a partir de los resultados del estudio cualitativo. Para mayor detalle de la encuesta ver Anexo XIX.

La información recolectada del estudio de mercado fue procesada utilizando el paquete estadístico SPSS.

El cuestionario tiene preguntas abiertas, cerradas, mixtas, escalas valorativas y escalas de actitudes. Está compuesto por las siguientes partes señaladas en la tabla 7.4:

**Tabla 7.4. Agrupamiento de preguntas para evaluación cuantitativa**

ASPECTOS	ÍTEMS / PREGUNTAS
Hábitos de uso y compra del servicio de mudanza	<u>Aspectos antes de la mudanza:</u> Selección del proveedor de servicio Servicios con mayor demanda Tipo de materiales de embalaje <u>Aspectos durante la preparación de la mudanza:</u> Tiempo estimado para embalar bienes Tipos de remolque Monto de inversión
Satisfacción con el servicio de mudanza	Nivel de satisfacción Principales necesidades insatisfechas Factores que influyen en la elección de un servicio de mudanza
Valoración del nuevo servicio de mudanza de <b>Green Movers</b>	Concepto, aspectos positivos y negativos Precios Promoción Predisposición a la compra Mejoras sugeridas

Elaboración: Autores de la tesis.

### 7.5.2 Resultados del estudio

Los resultados se dividen en tres grupos que se exponen a continuación:

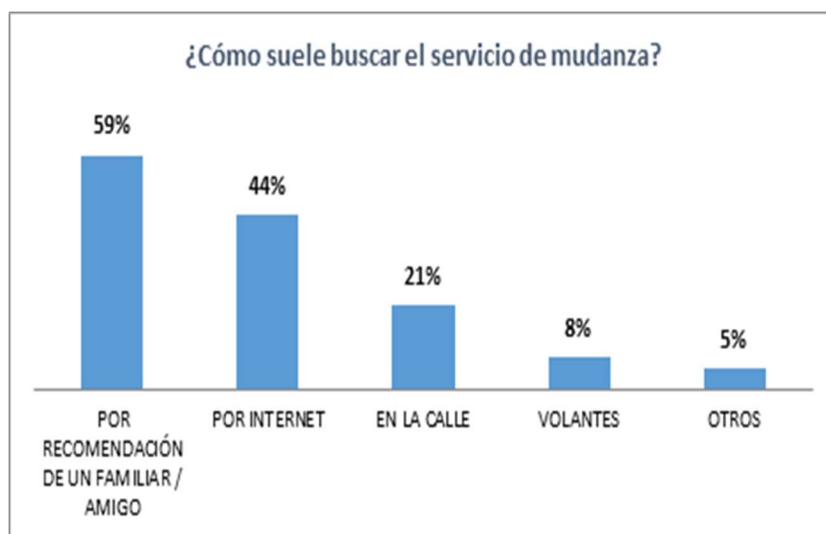
#### **Hábitos de uso y compra del servicio de mudanza**

##### **Aspectos antes de la mudanza**

Al indagar entre los participantes sobre cómo optan por la contratación de un proveedor de servicios de mudanza, como se puede apreciar en la figura 7.1 se identificó que más de la mitad (59.2%) pide referencia a sus familiares y/o amigos que en algún momento hicieron uso de este servicio; un 44% busca referencias en internet y un 21%

acude a lugares públicos donde se ofrece libremente este servicio.

**Figura 7.1. ¿Cómo suele buscar el servicio de mudanza?**



Elaboración: Autores de la tesis.

Al hacer un análisis de las variables del mercado se encontró que los participantes que buscan referencias sobre el servicio entre familiares y amigos están representados por el grupo de mujeres (62.7%), las personas de 50 a 54 años de edad (71.8%) y aquellos que usaron el servicio con anterioridad (66.4%).

En el caso de los que buscan información por internet, los más representativos son los varones (50.9%), el grupo de 30 a 39 años de edad (51%) y las personas que se van a mudar (53.1%). El grupo que prefiere optar por lugares públicos está compuesto principalmente por mujeres (26.1%), también por personas mayores de 50 años de edad (38.5%) y el grupo que usó el servicio de mudanza previamente (27.9%).

En cuanto a los servicios adicionales, como valor agregado al transporte, que alguna vez han solicitado o solicitarían los participantes, se encontró que más de las dos terceras partes de los participantes requieren de este tipo de servicios al momento de la mudanza, entre los que cabe destacar en orden de importancia los siguientes: ayudantes de carga (79.2%), personal para el desarmado de muebles (43.2%), apoyo para el armado de muebles (34.8%) y soporte en el embalaje de bienes (33.2%).

Al hacer un análisis sobre quiénes solicitan los servicios adicionales se halló que

se solicita a los ayudantes de carga con frecuencia. En este punto no existen diferencias significativas por las variables consideradas en el estudio de mercado. El desarmado de muebles es el servicio más solicitado por el grupo de varones (47.2%) y por las personas de 30 a 39 años de edad (46.9%). Al respecto no se evidenciaron diferencias significativas entre los que usaron o usarían el servicio de mudanza.

Por su parte, los que solicitan el armado de muebles son las personas de 30 a 39 años de edad (40.6%). Tampoco se identificaron diferencias significativas por género ni entre los que usaron o usarían el servicio de mudanza.

Los que solicitan el embalaje de los bienes son las personas de 30 a 39 años de edad, así como los de 50 a 54 años de edad (36.5% y 35.9% respectivamente) y el grupo que se va a mudar (39.8%). No se hallaron diferencias significativas por género.

Respecto al material para embalar los bienes que los participantes han utilizado o utilizarían, se halló que, de manera generalizada como se aprecia en la figura 7.2, las cajas de cartón son las más usadas (84%), seguidas por el plástico envolvente (68.8%), siendo el grupo de mujeres (73.2%), las personas entre 40 y 54 años de edad (82%) y quienes que usaron el servicio de mudanza (74.6%) los que logran los mayores porcentajes de representatividad.

**Figura 7.2. Preferencia en materiales de mudanza**



Elaboración: Autores de la tesis.

Un 57.6% prefiere usar cajas especiales, donde el grupo de mujeres (71.1%), las personas de 40 a 49 años de edad, así como las de 50 a 54 años de edad (71.2% y 66.7% respectivamente) y las personas que usaron el servicio de mudanza (64.8%) son los que logran la mayor representatividad.

Más de la mitad de los participantes emplearían el plástico burbuja (56.4%) y el cubrecolchones (54.4%), siendo el grupo de mujeres y las personas de 40 a 54 años de edad los que alcanzan la mayor incidencia en porcentajes superiores al 60%.

Un 48.4% de los participantes indicaron que emplearían fundas para muebles, donde el grupo de mujeres y las personas de 40 a 49 años de edad alcanzan los porcentajes más elevados. No se hallaron diferencias significativas entre las personas que han usado o que usarán el servicio de mudanza.

Un 46.8% de los participantes señalaron el uso de mantas protectoras, siendo el grupo de personas de 40 a 54 años de edad y los que usaron el servicio de mudanza quienes logran la mayor incidencia en porcentajes superiores al 50%. No se hallaron diferencias por género.

### **Aspectos durante la preparación de la mudanza**

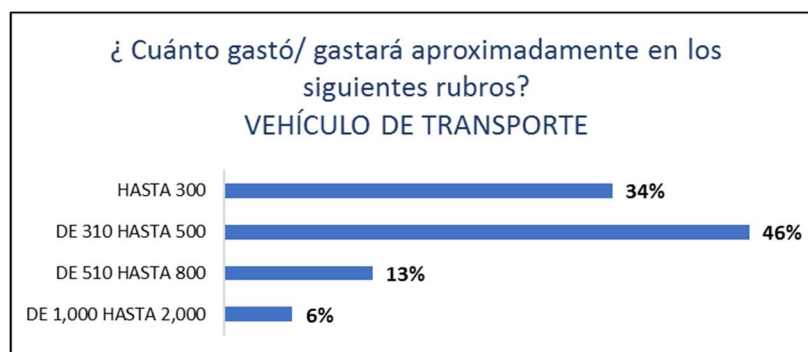
En relación con el tiempo que les toma o les tomaría a los participantes preparar sus pertenencias para la mudanza, el 40.8% del total indicó que se demoraría de 15 a 30 días, un 30.0% requeriría de 8 a 15 días y un 22.4% se demoraría una semana.

Respecto al tipo de remolque que prefieren los participantes para el transporte de los bienes se encontró que el 76.4% prefiere que la movilidad sea cerrada, en tanto que un 13.2% la prefiere abierta y un 10.4% le es indiferente el tipo de movilidad. No se hallaron diferencias significativas por las variables del mercado objetivo.

En torno al monto de inversión que realizan los participantes en rubros específicos durante la mudanza, tales como transporte, cargadores y cajas/materiales se obtuvo la siguiente información:

En el rubro de transporte, un 82.4% de los participantes refirió un monto específico y un 17.6% se abstuvo de opinar, al parecer por no tener conocimiento sobre el valor de la movilidad. De aquellos que indicaron un monto por el transporte se halló –tal como se observa en la figura 7.3– que un 46.1% paga hasta S/ 500 por el transporte, donde el grupo de personas de 50 a 54 años de edad (72.2%) y las personas que se mudaron (52.7%) logran la mayor incidencia de respuestas. Un 34.5% paga por el transporte hasta S/ 300, siendo el grupo de varones (42.2%), de personas de 30 a 39 años de edad (47.8%) y el grupo que se va a mudar (45.8%) logran la mayor representatividad. Un 13.1% de los participantes pagaría por el transporte de S/ 510 a S/ 800, donde el grupo de mujeres (16.5%), las personas de 40 a 49 años de edad (23.6%) y las que usaron el servicio de mudanza (19.1%) logran los mayores porcentajes. Solamente un 6.3% pagaría hasta S/ 2000, siendo el grupo de mujeres el más representativo.

**Figura 7.3. Rango de gasto en vehículo de transporte**



Elaboración: Autores de la tesis.

En relación con cuánto pagarían los participantes por el servicio de cargadores, un 73.6% opinó sobre el precio que pagarían, en tanto un 26.4% de los participantes se abstuvo de opinar. De los participantes que opinaron, la mitad (50.5%) pagaría hasta S/ 60, donde el grupo de mujeres (54%), las personas de 40 a 49 años de edad y las de 50 a 54 años de edad (56.3% y 66.7% respectivamente) y los que ya se mudaron (62.6%) son los más representativos, tal como se aprecia en la figura 7.4. Un 25% pagaría de S/ 70 a S/ 100, siendo el grupo de varones (28.6%), las personas de 30 a 39 años de edad (27.1%) y los que se van a mudar (30.6%) los que logran los mayores porcentajes. Un 17.4% pagaría de S/ 120 a S/ 200, donde los varones (20.4%), las personas de 30 a 39 años de edad (20.4%) y los que se va a mudar (22.4%) logran los mayores porcentajes.

No se hallaron diferencias por género. Un 7.1% de los participantes pagaría por el servicio de los cargadores hasta S/ 2000. Tampoco se hallaron diferencias por las variables del mercado.

**Figura 7.4. Rango de gasto en cargadores**



Elaboración: Autores de la tesis.

Respecto a cuánto pagarían los participantes por cajas y materiales, se encontró que un 37.6% pagaría hasta S/ 50, siendo el grupo de mujeres (35.7%), las personas de 40 a 49 años (36%) las más representativas. No se hallaron diferencias significativas por uso de servicio de mudanza. En la figura 7.5 se observa que un 32.2% pagaría de S/ 51 a S/ 100 por cajas y materiales, siendo el grupo de mujeres (33.8%) y las personas de 40 a 49 años de edad (42%) las más representativas. Un 18.2% pagaría de S/ 110 a S/ 150, donde el grupo de varones (22.5%) y las personas de 50 a 54 años de edad (35.3%) son los que logran los mayores porcentajes. No se hallaron diferencias por uso de servicio de mudanza. Un 6.1 % pagaría hasta S/ 300, donde las personas de 50 a 54 años de edad logran los mayores porcentajes y otro 6.1% pagaría hasta S/ 700, siendo el grupo de 30 a 39 años de edad y las personas que se van a mudar los de mayor incidencia.

**Figura 7.5. Rango de gasto en cajas y materiales**



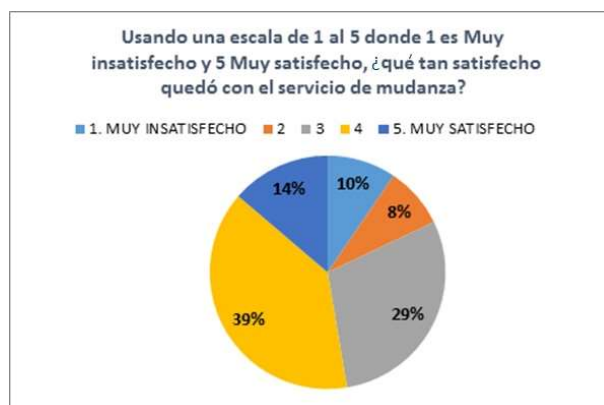
Elaboración: Autores de la tesis

Con relación a si los participantes invirtieron o invertirán en otros gastos al momento de la mudanza, solo la cuarta parte de los participantes respondió (25.6%). De estos, un 75% pagaría hasta S/100, donde el grupo de 40 a 49 años de edad (80.8%) y las personas que se mudaron (82.9%) son los de mayor incidencia de porcentajes.

### **Satisfacción con el servicio de mudanza**

Respecto a cuál ha sido el nivel de satisfacción que han tenido los participantes que hicieron uso del servicio de mudanza, en la figura 7.6 se observa que alrededor de la mitad de los participantes declararon estar satisfechos con el servicio recibido, un 39% están “satisfechos” y un 14% están “muy satisfechos”, siendo las personas de 50 a 54 años de edad las que logran la mayor incidencia de porcentajes. No se hallaron diferencias significativas por género ni uso del servicio de mudanza.

**Figura 7.6. Evaluación de la satisfacción con el servicio de mudanzas**



Elaboración: Autores de la tesis.



En esta misma línea, el 68.9% de los participantes indicaron haber tenido problemas con el servicio de mudanza, en tanto que un 31.1% declararon no haber tenido problema alguno con el servicio de mudanza recibido. Entre los problemas más frecuentes están el poco cuidado con los bienes (22.1%), el inadecuado tamaño de la movilidad (15.6%), el personal poco calificado (14.8%), el no cumplir con la hora acordada (13.1%) y la falta de ayudantes para el proceso de carga (13.1%).

Sobre los factores más importantes que influyen en la elección del servicio de mudanza se encontró que el precio del servicio es el más importante para los participantes (81.2%), donde el grupo de personas de 50 a 54 años de edad es el más representativo (94.9%). El segundo factor más relevante del servicio es la confianza en el proveedor (50.8%), siendo el grupo de los que se mudarán los que logran la mayor incidencia de porcentajes (56.3%). No se hallaron diferencias significativas por género ni edad. El tercer factor importante es personal calificado (45.2%), siendo el grupo de personas de 30 a 49 años de edad, en porcentajes superiores al 46% y las personas que ya usaron el servicio de mudanza (48.4%) los más representativos.

### **Valoración del nuevo servicio de mudanza Green Movers**

Al indagar entre los participantes sobre qué aspectos positivos hallaron en el nuevo servicio de mudanza se encontró que un 18.4% lo calificó de ser un servicio integral, donde el grupo de 30 a 39 años de edad fue el que valora más esta característica. No se hallaron diferencias significativas por las otras variables del mercado.

Un 16.4% de participantes valoró la garantía del servicio, siendo el grupo de los que ya lo usaron el que logró el mayor porcentaje (23%). No se hallaron diferencias por género ni edad. Un 10.4% de participantes valoró el personal calificado, donde el grupo de 50 a 54 años de edad logra la mayor incidencia de respuestas. Otro 10.4% de participantes valora la limpieza antes de embalar, donde el grupo de mujeres (15.5%) y las personas mayores de 40 años son los más representativos. Es importante resaltar que un 21.6% de los participantes no procesó algún aspecto positivo del nuevo servicio.

Como se puede apreciar en la figura 7.7, el aspecto que más impactó a más de la

mitad de los participantes (52.4%) fue el servicio de mudanza integral y personalizada, siendo el grupo de varones el que acumula los mayores porcentajes de representatividad (62%). No se hallaron diferencias significativas por edad ni uso del servicio de mudanza.

Un 28.4% de los participantes fue impactado por el lema “cuidan los bienes como si fueran suyos”, donde el grupo de mujeres y las personas de 30 a 49 años de edad son los más representativos en porcentajes superiores al 30%. No se hallaron diferencias por uso del servicio de mudanza.

A un 21.6% de los participantes les causó impresión la optimización del tiempo y solución de problemas, siendo los porcentajes más representativos los de las personas de 50 a 54 años de edad y las personas que se van a mudar (28.2% y 23.4% respectivamente).

Un 16% de los participantes destacó el personal calificado, siendo las personas de 50 a 54 años de edad las que logran los mayores porcentajes de representatividad (28.2%). No se hallaron diferencias significativas por género ni uso del servicio de mudanza.

**Figura 7.7. Porcentaje de impacto del servicio propuesto en participantes**



Elaboración: Autores de la tesis.

En relación con qué aspectos negativos hallaron los participantes en el nuevo servicio de mudanza, un 74.4% de ellos opinó que el servicio no posee aspectos negativos. Sin embargo, un 8.8% mencionó que sería bueno conocer un precio referencial.

Algunos de los participantes (10%) propusieron ciertos aspectos de mejora, como ofrecer servicios generales de gasfitería y electricidad.

En cuanto a los materiales que valorarían recibir como parte del servicio de mudanza, le dieron prioridad a las cajas de cartón (47.6%) y los plásticos envolventes (46.4%). Le siguen las mantas protectoras (39.6%) y las cajas especiales (38.8%), seguidas por las fundas para muebles (34.4%) y el plástico burbuja (34.4%). Ocupan el último lugar las cintas adhesivas (24.8%), el cubrecolchón (24.4%) y el papel para envolver (22%).

En cuanto a qué tan dispuestos están los participantes en usar el nuevo servicio, en la figura 7.8 se puede observar que más de la mitad de los participantes en general (59.2%) marcaron la opción de estar “muy dispuesto”, siendo las personas de 50 a 54 años de edad las que logran la mayor representatividad. No se hallaron diferencias significativas por las otras variables del mercado; en tanto que un 39.6% marcó la opción “algo dispuesto”, donde las personas de 30 a 39 años de edad (46.9%) alcanzan el mayor porcentaje.

**Figura 7.8. Porcentaje de disposición para usar el servicio propuesto**



Elaboración: Autores de la tesis.

Al indagar sobre el precio que estarían dispuestos a pagar los participantes por el nuevo servicio de mudanza se encontró que un 35.1% pagaría hasta S/ 1000, siendo las

personas de 30 a 39 años (42.2%) y las que se van mudar (40.4%) las más representativas. Un 12.6% de los participantes pagaría hasta S/ 2000, donde destaca el grupo de los que se van a mudar (18.4%). No se hallaron diferencias por género ni edad.

De otro lado, cabe indicar que solo el 46.9% del total de participantes sugirió algunos servicios adicionales, tales como servicios generales (9.3%), arreglo de bienes (6.5%), desinstalación e instalación de equipos (5.7%) y almacén temporal (5.3%).

Los participantes también fueron consultados sobre los medios de comunicación más adecuados para promocionar Green Movers. Al respecto, como se muestra en la figura 7.9, ellos sugirieron principalmente las redes sociales (64%), siendo el grupo de varones (75.9%), las personas de 30 a 39 años de edad y las que se van a mudar los que acumulan los más altos porcentajes (75.9% y 73.4% respectivamente). Un 34.4% sugirió paneles, donde el grupo de mujeres (38.7%), las personas de 40 a 49 años y de 50 a 54 años de edad (41.2 y 46.2% respectivamente) y las que se mudaron (41.8%) acumulan los mayores porcentajes.

Un 31.2% sugirió volantes, siendo el grupo de las mujeres (34.5%), las personas de 50 a 54 años de edad (66.7%) y las personas que se mudaron (39.3%) los que logran la mayor incidencia. Un 17.5% sugirió diarios, sobre todo esto fue comentado por el grupo de varones (21.3%), las personas de 40 a 49 años (23.5%) y las personas que se van a mudar (20.3%).

**Figura 7.9. Preferencia de medios para difundir el servicio propuesto**



Elaboración: Autores de la tesis.

Dentro de los atributos a resaltar en la publicidad, los participantes recomendaron remarcar la puntualidad en el servicio (21.6%), el cuidado de los bienes (12.4%) y el servicio integral/personalizado (10.8%).

## CAPÍTULO VIII. PLAN DE *MARKETING*

### 8.1 Objetivos de *marketing*

#### 8.1.1 *Objetivos generales*

- Generar un cambio de paradigma en el servicio de mudanza, garantizando su diferenciación respecto a la competencia.
- Lograr la preferencia de la marca con el público objetivo.

#### 8.1.2 *Objetivos específicos*

- Atraer clientes de los NSE A y B, entre 30 y 54 años, que tengan la necesidad de mudarse en la zona 7 de Lima Metropolitana.
- Lograr un posicionamiento en el mercado de mudanza entre los *top 10* en los primeros dos años.
- Lograr un posicionamiento en la mente de los consumidores (*top of mind*), de los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana.

### 8.2 Demanda y oferta

A continuación, se muestra el análisis de demanda y oferta, cuyo objetivo es pronosticar la demanda y la capacidad de la oferta. Para ello, se han considerado los siguientes supuestos en la tabla 8.1:

**Tabla 8.1. Supuestos del plan de *marketing***

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Cuotas de servicio mensual de mudanza	45
Participación meta primer año	2.1%
Crecimiento anual esperado	15%

Elaboración: Autores de la tesis.

Tal como se detalla en la tabla 8.2, Green Movers realizará un promedio de 45 servicios de mudanza, de los cuales se estima que el 50% corresponderá a servicios netamente de mudanza (Paquete Silver), el 30% será servicios de mudanza, embalaje y desembalaje (Paquete Gold) y el 20% a servicios de mudanza integral (Paquete Platinum); esta proporción planea mantenerse durante los primeros años de ejercicio de la empresa e irá modificándose a lo largo de los años hasta lograr que el servicio de mudanza integral conforme el 50% o más del total de servicios que realice Green Movers.

**Tabla 8.2. Porcentaje de cantidad de servicios por tipo de servicios**

Servicios	Total	Porcentaje (%)	Año 1 (%)	Año 2 (%)	Año 3 (%)	Año 4 (%)	Año 5 (%)
Silver	23	50	50	40	30	20	20
Gold	13	30	30	30	30	30	30
Platinum	9	20	20	30	40	50	50
Total	45	100	100	100	100	100	100

Elaboración: Autores de la tesis.

### 8.2.1 Estimación del mercado potencial

Para obtener el mercado potencial se empleó la información publicada por la APEIM (2016) acerca de los hogares de Lima Metropolitana, encontrándose que existen un total de 2 686 690 hogares.

**Tabla 8.3. Estimación del mercado potencial**

Nivel socioeconómico	% Hogares	% Zona 7	% Edad 30-54 años	Mercado potencial 2016
A	5.2%	57.0%	28.5%	13 777
B	22.3%	17.3%	26.5%	71 764
TOTAL	27.5%			85 541

Fuente: Adaptada de APEIM, 2016, p. 9.

De acuerdo con el INEI, el porcentaje de crecimiento de la población peruana es de 1.08% anual.

**Tabla 8.4. Proyección del mercado potencial**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Hogares	2 686 690	2 715 706	2 745 036	2 774 682	2 804 649	2 834 939	2 865 557
NSE A y B	85 541	86 464	87 398	88 342	89 296	90 261	91 235

Elaboración: Autores de la tesis.

El mercado potencial se obtiene de la proyección del año 2016 como se aprecia en la tabla 8.4, donde se seleccionaron las características demográficas principales del público objetivo:

- Que sean jefes de familia.
- Que vivan en Miraflores, San Borja, La Molina, Surco, San Isidro (zona 7 de Lima Metropolitana).
- Que pertenezcan a los NSE A y B.
- Que tengan edades de entre 30 y 54 años.

### 8.2.2 Estimación del mercado disponible

La investigación de mercado realizada contiene una pregunta filtro principal que define el mercado disponible. Donde se pregunta a los encuestados si usarán el servicio de mudanza. El resultado fue de 51.2%. La tabla 8.5 muestra la proyección del mercado a lo largo de 5 años.

**Tabla 8.5. Público que usará el servicio de mudanza**

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Pregunta de encuesta	SÍ	85 541	86 464	87 398	88 342	89 296	90 261	91 235
¿Usará el servicio de mudanza?	51.2%	43 797	44 270	44 748	45 231	45 720	46 213	46 713

Elaboración: Autores de la tesis.



### 8.2.3 Estimación de mercado efectivo

A partir de la investigación de mercado se realizó la pregunta de quiénes usarían el servicio de mudanza integral de acuerdo con sus características. Esto dio como resultado que un 57.8% utilizará el servicio. La tabla 8.6 muestra la proyección del mercado efectivo a lo largo de cinco años.

**Tabla 8.6. Público que usará el servicio de mudanza integral**

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Pregunta de encuesta	SÍ	43 797	44 270	44 748	45 231	45 720	46 213	46 713
¿Usará el servicio de mudanza integral?	57.8%	25 315	25 588	25 864	26 144	26 426	26 711	27 000

Elaboración: Autores de la tesis.

### 8.2.4 Estimación del mercado objetivo

Para proyectar el mercado objetivo se consideran los resultados del mercado efectivo y el porcentaje de participación del mercado que la empresa desea obtener. La tabla de supuestos que se indica al inicio del capítulo muestra una intención de la participación en el primer año de 2.1%, con un crecimiento de 15% para los siguientes años.

**Tabla 8.7. Estimación del mercado efectivo**

		2018	2019	2020	2021	2022
Usarán el servicio de mudanza integral	SÍ	25 864	26 144	26 426	26 711	27 000
PdM	2.1%	543	625	718	826	950

Elaboración: Autores de la tesis.

Por lo tanto, para el año 2018 se tendrá un público objetivo de 543 hogares como se observa en la tabla 8.7, el cual se obtiene del 2.1% del total del mercado efectivo en

el mismo año. A partir del 2019 se considera un crecimiento de 15% de la participación del mercado efectivo, de acuerdo a los supuestos de marketing de la tabla 8.1.

### **8.2.5 Pronóstico de la demanda**

Considerando los resultados de la demanda se obtiene el pronóstico de los servicios demandados a través del ciclo de vida del servicio, como se puede apreciar en la tabla 8.8.

**Tabla 8.8. Pronóstico de la demanda**

Servicios	Demanda anual	Demanda mensual
N. ° servicios 2018	543	45
N. ° servicios 2019	625	52
N. ° servicios 2020	718	60
N. ° servicios 2021	826	69
N. ° servicios 2022	950	79

Elaboración: Autores de la tesis.

La demanda mensual de servicio para el primer año será de 45 mudanzas; para el segundo año serán 52 mudanzas, para el tercer año serán 60 mudanzas, para el cuarto año 69 mudanzas y para el quinto año 79 mudanzas.

## **8.3 Descripción del servicio**

El modelo de negocio es un servicio de mudanza integral, personalizado y seguro que incluye embalaje, carga, traslado, limpieza (lugar de origen y destino) y acondicionamiento de las pertenencias del cliente en el lugar de destino. Sumado a ello, se brindan los servicios adicionales de rack, pintura, gasfitería y electricidad.

### **8.3.1 Descripción específica**

El servicio está dirigido a clientes de NSE A y B, de entre 30 y 54 años, de la zona 7 de Lima Metropolitana. Según el doctor Rolando Arellano, experto en *marketing*, este

segmento de la población con altos ingresos se caracteriza por ser innovador en el consumo y cazador de tendencias. Son personas modernas y cosmopolitas, les importa mucho su estatus y siempre buscan estar a la moda.

Dentro de este grupo poblacional, Green Movers se enfocará en tres tipos de público: familias que crecen y buscan viviendas más amplias, personas que desean mayor comodidad en cuanto a ubicación o tamaño de la vivienda y aquellas que buscan dejar la vivienda alquilada para obtener la casa propia. Para ellos, Green Movers brinda el servicio de mudanza integral que incluye:

- Embalaje de bienes del lugar de origen: muebles de sala, dormitorio y cocina, electrodomésticos y juegos de loza. No incluye desinstalación o desempotrado de bienes. A solicitud del cliente, también se embalará la ropa.
- Carga de bienes del lugar de origen al camión de transporte: se realizará mediante carga manual con un máximo de tres pisos. Para pisos adicionales, se evaluará el tipo de carga (grúas, tecles, montacargas, sogas, entre otros) y el acceso a la vivienda.
- Limpieza gruesa de bienes en el lugar de origen: incluye la limpieza de los ambientes donde se realizó la mudanza (sala y comedor, habitaciones y cocina).
- Traslado de bienes del lugar de origen al destino: dentro de los distritos que conforman la zona 7 de Lima Metropolitana o hacia ellos.
- Desembalaje de bienes en el lugar de destino: muebles de sala, dormitorio y cocina, electrodomésticos y juegos de loza.
- Limpieza gruesa de bienes en el lugar de destino: incluye la limpieza de los ambientes donde se realizará la mudanza (sala y comedor, habitaciones y cocina).
- Acondicionamiento de bienes en lugar de destino: se realizará la ubicación de los muebles de sala, dormitorio y cocina, electrodomésticos y juegos de loza de acuerdo a lo indicado por el cliente en el plano de la vivienda. No incluye empotrado de bienes.

### ***8.3.2 Necesidades que satisface***

Las necesidades que satisface el servicio es el traslado seguro de los bienes, minimiza los riesgos de pérdida o daño de muebles y permite el ahorro de tiempo del

cliente, quien no tiene que realizar el embalaje, la carga, el traslado, el acondicionamiento y la limpieza de sus bienes.

### **8.3.3 Ciclo de vida del servicio**

El ciclo de vida del servicio de mudanza que ofrece Green Movers a sus clientes se establece basado en la estimación de cinco años, necesarios para lograr el establecimiento y la consolidación de las estrategias para tener presencia en el sector. El ciclo de vida del servicio presenta tres etapas naturales definidas de la siguiente forma: Etapa 0 – Desarrollo; Etapa 1 – Introducción; Etapa 2 - Crecimiento. Ver Anexos XX y XXI.

#### **Etapa 0 - Desarrollo**

El tiempo estimado para esta etapa es de ocho meses y es considerada una etapa previa (de año cero). En esta etapa se realizan las actividades de preparación y comprende:

**Gestión y planeamiento:** reúne las actividades iniciales y de control que se darán a lo largo de todas las etapas siguientes. Incluye los gastos administrativos que debe efectuar la organización. Asimismo, forman parte de este conjunto de actividades las prácticas de capacitación constante a los colaboradores.

**Plataforma tecnológica:** el portal que requiere Green Movers debe sostener todas las transacciones que realizan los clientes, la evaluación de experiencias con otros clientes, vínculos a redes sociales, información sobre la empresa y un apartado para poder cotizar un servicio promedio basado en parámetros fáciles de usar, tales como cantidad de muebles, número de enseres, servicios adicionales, etc. Esta plataforma tendrá un periodo de elaboración de cinco meses a partir del primer mes y tendrá en el *back-end* a un administrador de contenido con la finalidad de actualizar cada cierto tiempo la información del portal. El desarrollo de este portal es considerado crítico para Green Movers y será parte de los activos intangibles de la organización. La gestión de este proyecto se someterá a una metodología basada en PMI y se controlarán los avances, así como los entregables del cronograma inicial. Asimismo, se propone un proyecto que consta de una macro en Excel que sirva para realizar el cálculo estimado de la optimización del espacio de la tolva de un camión de carga. Este proyecto servirá

para implementar mejoras en la adquisición de servicios de terceros y demorará dos meses a partir del cuarto mes.

**Negociación de alianzas estratégicas y contratos (suministros):** los convenios y contratos se deberán realizar cinco meses antes de la etapa de introducción a fin de tener insumos para la realización de los primeros servicios. Cada tres meses se deberá realizar una evaluación de los proveedores con el fin de mejorar la calidad en el servicio.

**Constitución de la empresa:** estas actividades reúnen todo lo necesario para proceder con la constitución de la empresa. La duración es de uno a dos meses.

**Alquiler de infraestructura:** se debe contratar el predio donde se realizarán las operaciones de la empresa; este debe contar con un ambiente para realizar las capacitaciones a los distintos colaboradores. El tiempo adecuado es a partir del sexto mes.

**Publicidad inicial:** en esta etapa también inician aquellas actividades que persiguen el objetivo de preparar las campañas de publicidad y comunicación (video de lanzamiento, marketing digital, entre otros). Estas actividades deberán iniciarse tres meses antes de la etapa siguiente.

### **Etapa 1 – Introducción**

Es una etapa de gran impacto para el futuro de Green Movers y es considerada la pieza clave. Se debe trabajar a conciencia los puntos antes mencionados, abarcar una expansión en la comunicación hacia los clientes así como definir y acentuar los canales establecidos. Tiene una duración de cinco meses y posteriormente habrá campañas de lanzamiento. El portal de Green Movers utilizará estrategias de SEO y SEM para mejorar su posicionamiento en los buscadores.

**Publicidad y posicionamiento:** se ejecutan las campañas planificadas en la etapa previa, mostrando en la campaña de difusión a las personas que han pasado o pasarán por una experiencia de mudanza gratificante, con un servicio de excelencia y a un precio razonable. La campaña dura cinco meses y busca que las personas comenten sobre Green Movers y se vuelva su primera opción. Posteriormente, se buscará la presencia

en tiendas especializadas en construcción y mejoramiento del hogar (Maestro y Sodimac), inmobiliaria y constructora.

**Incremento de alianzas estratégicas:** comprende las actividades de búsqueda de nuevos *partners* de negocios para mejorar en calidad y minimizar tiempos y costos de los suministros que sirven para la ejecución del servicio de mudanza. Se busca evaluar el trabajo de los proveedores de servicios de racks, pintura, gasfitería y electricidad a fin de tener claros los resultados de estos servicios adicionales e invertir en la promoción correspondiente.

**Ejecución de primeros servicios:** en esta etapa, las ejecuciones de los primeros servicios son muy importantes para Green Movers, pues son considerados el primer eslabón de la cadena positiva. La experiencia de los clientes que usarán el servicio debe marcar la pauta para los siguientes servicios.

## **Etapa 2 - Crecimiento**

En esta etapa se profundiza la noción de marca en los clientes y se consolida y mejora la calidad del servicio. Se busca constantemente la diferenciación del servicio en el sector correspondiente, destacándose por la seguridad, la calidad, la puntualidad, así como por la excelencia en la atención a los clientes.

La marca se sostendrá en la constante renovación e innovación. Para ello, se contempla reformular estrategias y nuevos conceptos de mudanza, tales como el uso de contenedores con llave en mano de tipo autoservicio, evaluación de ampliación hacia otros distritos (fuera de la zona 7), cobertura internacional, uso de nuevas tecnologías de rastreo o seguimiento, seguridad, resguardo y almacenamiento, entre otros. La propuesta es ir mejorando las prestaciones a los clientes y ser atractivos tanto en precio como en servicio.

## **8.4 Posicionamiento**

### **8.4.1 Ventajas competitivas**

Green Movers ha estructurado una propuesta de valor basada en un enfoque

diferencial, la cual contempla un servicio integral con una oferta de cajas personalizadas para el embalaje de cada bien, monitoreo en línea del proceso de mudanza y un personal calificado con certificación de Latin American and Caribbean International Movers Association (LACMA). En ese sentido, luego de un análisis de la competencia y la identificación de los *insights* relevantes de los usuarios, las ventajas competitivas de Green Movers frente a sus competidores se detallan en la tabla 8.9.

**Tabla 8.9. Características de Green Movers y competidores**

Características	Competidores	Green Movers
Propuesta de valor	Servicio de embalaje, carga, transporte, desembalaje y acondicionamiento. Certificación de calidad internacional. Alianzas estratégicas con empresas de mudanza de prestigio internacional Cotización en línea las 24 horas.	Servicio de embalaje, carga, transporte, desembalaje, acondicionamiento, y limpieza en el lugar de origen y destino. Oferta de cajas personalizadas para el embalaje de cada bien (eco sostenible). Certificación de calidad internacional ISO 9001. Convenios con tiendas especializadas en construcción y mejoramiento del hogar, inmobiliarias y constructoras.
Modo de pago	Efectivo y tarjeta de crédito.	Efectivo y tarjeta de crédito. Transferencia bancaria.
Promociones	Paquetes de oferta de servicios.	Paquetes de oferta de servicios Descuentos especiales para inmobiliarias y constructoras.
Servicios adicionales	Alquiler de espacios de almacenamiento.	Servicios adicionales de instalación de racks, pintura, gasfitería y electricidad.
Seguro	Pólizas de seguro personalizadas.	Pólizas de seguro personalizadas.
Recurso humano	Personal calificado. Supervisores capacitados para organizar y controlar pertenencias.	Personal calificado con certificación de Latin American and Caribbean International Movers Association (LACMA). Supervisores capacitados para organizar y controlar pertenencias.
Tecnología	Rastreo vía GPS de la unidad de carga. Página web con servicios para solicitar cotizaciones y ser atendido por representantes en línea.	Estimación del volumen del espacio para el transporte de los bienes mediante una programación en Excel. Rastreo vía GPS de la unidad de carga. Página web con servicios para solicitar cotizaciones en tiempo real y ser atendido por representantes en línea. Sistema de cámaras para el monitoreo del proceso de mudanza.
Seguridad	Carrocería cerrada.	Carrocería cerrada con material de protección contra golpes.

Elaboración Autores de la tesis.

Para lograrlo, Green Movers aplicará una estrategia de *marketing* digital que

permita posicionarnos en los buscadores a fin de mejorar el reconocimiento de la marca y la reputación de la empresa así como captar clientes potenciales.

#### **8.4.2 Estrategia de posicionamiento**

Con miras a que la marca Green Movers ocupe un lugar distintivo en la mente de los consumidores, la empresa implementará una estrategia de posicionamiento de “más por lo mismo”. Es decir, se comunicará al mercado un mensaje sobre la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable, lo cual permitirá a los clientes percibir un valor superior del servicio respecto a la competencia. En este caso particular, se busca ofrecer un servicio de mudanza integral garantizando altos estándares de calidad y seguridad –beneficios funcionales– que les permita a los clientes experimentar una mudanza basada en la confianza, el confort, la comodidad y optimizando sus tiempos –beneficios emocionales–. Para reforzar la estrategia de posicionamiento se trabajó con un mapa de empatía que se presenta en el Anexo XXII.

Como se puede apreciar en la estrategia de posicionamiento presentada mediante la figura 8.1, la empresa buscará diferenciarse en términos de servicio y de personal. Siendo así, la declaración de posicionamiento se perfila de la siguiente manera:

*Para los hombres y mujeres modernos, innovadores en el consumo y cazadores de tendencias, Green Movers es el servicio de mudanza integral que proporciona mejor atención y mayor seguridad que otras marcas porque tiene una oferta de cajas personalizadas para el embalaje de cada bien, monitoreo en línea del proceso de mudanza y un personal calificado con certificación de Latin American and Caribbean International Movers Association (LACMA). Con Green Movers es posible trasladar las pertenencias con toda la confianza con el mismo cuidado que tendría el cliente.*



**Figura 8.1. Estrategia de posicionamiento de Green Movers**



Elaboración: Autores de la tesis

### **8.4.3 Comunicación al mercado**

Con el objetivo de asegurar una comunicación efectiva con los clientes, Green Movers buscará, en el marco de la teoría ABC, influenciar en las actitudes de los usuarios a partir del procesamiento cognoscitivo de información. Comprender el aprendizaje estándar del consumidor permitirá guiar su elección de compra. El proceso de evaluación de los clientes consiste en la elección de un producto con base en creencias que les permitan poner en consideración los atributos del servicio (cognición), lo que finalmente les genera un sentimiento (afecto) que los impulsará a la compra (conducta).

Las acciones estratégicas a implementar por la empresa en cada una de las tres fases se describen a continuación:

#### **Proceso cognitivo**

Como objetivo de comunicación durante el proceso cognitivo se buscará comunicar el nuevo concepto e incrementar la recordación de la marca. La campaña se dará a través de redes sociales, publicidad en los vehículos de transporte de la empresa así como en tiendas especializadas en construcción y mejoramiento del hogar (Sodimac y Maestro). Además, se incluirán capacitaciones para los aliados estratégicos de transporte.

### **Proceso afectivo**

El enfoque emocional estará vinculado a disminuir la percepción de inseguridad ciudadana que aqueja a todos los limeños y a reforzar el atributo de ahorro de tiempo para que los clientes y sus familias puedan compartir tiempo en otras actividades.

Para el tema de seguridad, Green Movers le permite al cliente sentir el cuidado y protección de sus bienes, mediante el monitoreo desde cualquier punto el proceso de mudanza. En cuanto al tema de ahorro de tiempo, la empresa producirá un video donde se muestre cada una de las fases del proceso de mudanza avalado por los testimonios de otros clientes.

### **Proceso conductual**

Por lo antes mencionado, el cliente, ya influenciado por el proceso afectivo, elegirá a Green Movers como la mejor opción que satisfaga sus necesidades, valorando la seguridad y el ahorro de tiempo en el proceso de mudanza.

## **8.5 *Marketing mix: las 7P's***

El modelo de negocio Canvas ha servicio como insumo para conocer de manera completa el negocio de mudanza y con ello estructurar de mejor manera las siete estrategias de *marketing*. Ver Anexo XXIII.

### **8.5.1 *Estrategia del producto***

De acuerdo con la Matriz Ansoff, que es una herramienta que permite definir la estrategia de producto-mercado, Green Movers está ingresando a un mercado existente con un servicio diferenciado. Por lo tanto, la estrategia a elegir es la de desarrollo de nuevos productos, pues el servicio ofrecido tiene mejores atributos que la competencia.

### **Descripción del servicio:**

Green Movers es un servicio de mudanza integral, personalizado y seguro que incluye embalaje, carga, traslado, acondicionamiento y limpieza de las pertenencias del cliente en el lugar de destino. Está dirigido a familias que crecen y buscan viviendas

más amplias, personas que desean mayor comodidad en cuanto a ubicación o tamaño y aquellos que buscan dejar la vivienda alquilada para obtener la casa propia en la zona 7 de Lima Metropolitana.

### **Beneficios del servicio**

Los beneficios son la razón por la cual el cliente comprará el servicio o producto. Los beneficios de contratar Green Movers son los siguientes:

- Cajas personalizadas para el embalaje de cada bien. Ver Anexo XXXI.
- Personal calificado con certificación de Latin American and Caribbean International Movers Association (LACMA).
- Un supervisor que asegure la calidad del servicio durante la mudanza, quien es el punto de contacto con el cliente.
- Carrocería cerrada con material amortiguador para evitar daños de los bienes.
- Póliza de seguro que cubra contingencias antes, durante y después de la manipulación de los bienes.
- Monitoreo del proceso de mudanza a través de un sistema de cámaras instaladas en los cascos de los operarios.
- Rastreo de la unidad de carga vía GPS a través de la página web, de modo que el cliente sepa con exactitud dónde se encuentra el vehículo de transporte.
- Página web con servicios para solicitar cotizaciones en tiempo real y hablar con representantes de servicio al cliente en línea.
- Servicios adicionales de rack, pintura, gasfitería y electricidad. Se le brindará al cliente una lista de contacto de empresas que ofrezcan servicios de calidad y seguridad, los cuales serán contratados por el cliente de manera directa.

### **Atributos del servicio**

El cliente valora el servicio en función de sus atributos de posicionamiento, servicio, marca, presentación, precio, calidad y componentes, los cuales son tanto tangibles como intangibles y se dividen en dos grupos.

Los *atributos físicos* hacen referencia a las características físicas y materiales, todas aquellas perceptibles por los sentidos (olor, color, forma, sonido y otros). La empresa

Green Movers tiene los siguientes atributos:

- Transporte: camiones hasta de 10 toneladas, carrocería cerrada, con antigüedad no mayor a cinco años y GPS incorporado.
- Suministros: cajas de diferentes tamaños, tipo corrugado, de seguridad y de madera; cinta adhesiva, plástico burbuja, etiquetas adhesivas, poliestireno, mantas, clóset móvil y armario. Cada material está identificado por el logo de la empresa.
- Sistema de monitoreo en línea mediante el uso de cámaras superpuestas en los cascos de los operarios de mudanza.

Los atributos *funcionales* hacen referencia a las características del producto relacionadas con la satisfacción de la necesidad del cliente. Para Green Movers se tienen los siguientes atributos:

- Servicio integral de mudanza con un nuevo modelo *packing* (eco sostenible).
- Servicios adicionales de instalación de rack, pintura, gasfitería y electricidad.
- Personal calificado y capacitado para brindar un servicio de alta calidad.
- Certificación de calidad internacional ISO 9001 que se refleja en el cuidado de los bienes del cliente, la puntualidad y la rapidez en la mudanza.
- Seguro de pertenencias del cliente.
- Página web con servicios de cotizaciones en línea, donde el cliente ingresa los siguientes datos: dirección, tipo de inmueble, piso de carga del lugar de origen y destino, fecha de mudanza, número de muebles en cocina, comedor y cuartos y dimensiones.

### **Marca**

La marca es un elemento clave para el posicionamiento del servicio en el mercado. En la medida en que la estrategia sea efectiva se podrá alcanzar la meta del 2.1% de participación de mercado durante el primer año, así como posicionarse en la mente de los consumidores en un periodo de corto plazo. Tomando esto en consideración, la marca ha sido creada asegurándose de que sea un nombre corto, fácil de recordar y pronunciar, intuitivo, con significado vinculado a su propuesta de valor, así como un atractivo plasmado en su logo e ícono.

Considerando estos criterios básicos se propusieron cinco nombres de marcas que fueron sometidos a un sondeo de opinión con el público objetivo, a fin de seleccionar la mejor opción. Los cinco nombres fueron: Prime Movers, Green Movers, Canguro Express, Optimus Prime, Intermudanzas. En la siguiente tabla 8.10 se puede apreciar que el nombre Green Movers obtuvo la mayor cantidad de votos (29), posicionándose en segundo y tercer lugar Optimus Prime (10) y Canguro Express (5) respectivamente.

**Tabla 8.10. Estrategia de posicionamiento de Green Movers**

Nombres	Prime Movers	Green Movers	Canguro Express	Optimus Prime	Intermudanzas
Votos	3	29	5	10	1

Elaboración: Autores de la tesis.

En una segunda etapa se pasó a validar las tres propuestas de logotipos que se presentan en la figura 8.2, donde el logotipo 1 obtuvo la mayor preferencia con 37 votos. Este logotipo cuenta con un diseño amigable a la vista que permite concentrar la atención en una mano sosteniendo una casa. Lo que se busca transmitir con esta imagen es la sensación de calidez que invite a potenciales clientes a conocer el servicio de mudanza. El color verde busca hacer alusión al tema ecosostenible y de responsabilidad social.

**Figura 8.2. Logotipos**



Elaboración: Autores de la tesis.

Aun cuando el logotipo 1 fue el ganador, los encuestados sugirieron algunos cambios que dieron como resultado la versión final que se presenta en la figura 8.3. Como se puede apreciar, el logotipo refleja la personalidad de la marca representada por el conocimiento y la experiencia (la mano), así como la seguridad de los bienes (la

casa y el candado).

**Figura 8.3. Logotipo final de Green Movers**



Elaboración: Autores de la tesis.

En cuanto al *slogan*, se propusieron tres frases durante el sondeo: “Relaxing and moving”, “Apasionados por tu mudanza” y “Just move”. La mayor cantidad de participantes apostó por la segunda opción, principalmente porque se trata de un mensaje motivador que busca animar al consumidor a dar el primer paso para constatar que realmente Green Movers puede ofrecerle seguridad, ahorro de tiempo y apoyarlo a contribuir con el cuidado del medioambiente.

### **Extensión de línea**

Green Movers propone una combinación de servicios de manera paquetizada en Silver, Gold, Platinum, que se describen en la tabla 8.11.

**Tabla 8.11. Paquetes de servicios**

SILVER	GOLD	PLATINUM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga y traslado de pertenencias.</li> <li>• Servicio de GPS.</li> <li>• Seguro básico para artefactos dañados.</li> <li>• Tapiz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embalaje, carga, traslado, desembalaje de pertenencias en <i>packing</i> especializado.</li> <li>• Servicio GPS.</li> <li>• Monitoreo de mudanza en línea.</li> <li>• Seguro básico para artefactos dañados y rotura o pérdida de objetos personales.</li> <li>• Tapiz y croquis de establecimientos aledaños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embalaje, carga, traslado, desembalaje de pertenencias en <i>packing</i> especializado.</li> <li>• Limpieza de lugar de origen y de destino.</li> <li>• Acondicionamiento de lugar de destino (*).</li> <li>• Servicio GPS.</li> <li>• Monitoreo de mudanza en línea.</li> <li>• Seguro básico para artefactos dañados y rotura o pérdida de objetos personales.</li> <li>• Tapiz y croquis de establecimientos aledaños.</li> </ul>

Elaboración: Autores de la tesis.

(\*) El acondicionamiento incluye la ubicación de los muebles de sala, dormitorio y cocina, electrodomésticos y juegos de loza de acuerdo a lo indicado por el cliente en el plano de la vivienda. No incluye empotrado de bienes. Adicionalmente, Green Movers ofrece servicios adicionales, cuya adquisición deberá ser tramitada directamente entre el cliente y el prestador de servicio.

Respecto a la forma de pago, las opciones que se manejarán son pago en efectivo o tarjeta de crédito, así como transferencias bancarias.

### **8.5.2 Estrategia de precio**

Las seis fases para la fijación de precios se detallan a continuación.

#### **Selección de los objetivos del precio**

El precio casi siempre es el factor que más influye en la decisión de compra del consumidor. La mayoría de las veces el precio influye directamente en la percepción del valor que tiene el cliente por el producto o servicio y esta trasciende su valor monetario; por lo tanto, se define como objetivo del precio, el liderazgo de calidad de producto; es decir, servicios con altos niveles de calidad percibida, gusto y estatus, pero con un precio no demasiado alto (lujos accesibles).

#### **Cálculo de la demanda**

Para calcular la demanda, esta tesis se basa en las encuestas de la investigación de mercado; debido a ello, es posible indicar que existe un 10% de personas encuestadas que no pudieron estimar el precio que pagarían, puesto que no tenían en mente un precio de referencia para calcular dicho valor. Un 50% de las personas pagaría entre S/ 1400 y S/ 1800. Solo un 25% considera que el precio justo sería superior a S/ 1800, mientras que un 15% consideraría un exceso pagar más de S/ 1400 por un servicio de mudanza integral. Cabe destacar sobre este último grupo, que no requiere que el servicio sea de calidad, por lo que es un aspecto que se debe considerar. Además, en este punto se debe mencionar que la demanda del servicio de mudanza integral es elástica.

#### **Estimación de precios**

Considerado que los costos fijos y variables serán analizados posteriormente y,

mencionando el margen y objetivos-meta trazados, el costo promedio estándar de Green Movers para el servicio Silver es de S/ 385.32; para el servicio Gold es de S/ 597.10 y el servicio Platinum es de S/ 670.91. Esta considera los valores máximos de distancia de recorrido 12 km, capacidad de uso de 11 m<sup>3</sup> y carga manual de tres pisos. En caso de superar estos valores máximos o agregar algún adicional al servicio los costos aumentarían. En este apartado, se define que el margen de ganancia operativo por servicio debe encontrarse entre 55% y 62%.

### **Análisis del entorno competitivo**

Para tener un precio referencial se toma como base el promedio de los competidores; es decir, S/ 1200 para el servicio regular, sin considerar a la empresa Atlas, debido a que su servicio (USD 1500) cubre un mercado diferente, tales como embajadores y artistas que se mudan en entornos internacionales. Sin embargo, empresas como Ferreyros (S/ 1500), Moving House Express (S/ 800), Panamundo (S/ 1100), Acuaris (S/ 1400), entre otras, compiten casi directamente con Green Movers –si es que solo se considera el servicio Silver y parte del Gold– ofreciendo un *mix* similar al de Green Movers. El precio de Acuaris incluye un servicio de mudanza similar al del paquete Silver de Green Movers; sin embargo, no cuenta con todos los servicios con un alto nivel de calidad, por ejemplo, el de limpieza anterior y posterior o el de desembalaje minucioso ofrecido en el paquete Gold y mucho menos en el Platinum. Tampoco usa equipamiento y suministros especiales para transportar ropa, muebles, objetos delicados, ni mucho menos actúan en el marco de bajo impacto ambiental en el que gira Green Movers.

### **Selección del método de fijación de precios**

Si bien el servicio que ofrece Green Movers no es un considerado de lujo, se procede a fijar los precios a partir del valor percibido. Para ello, el valor prometido será el valor que recibirá el cliente y su experiencia será excelente al optar por el servicio ofrecido. Las características y servicios de valor agregado descritos antes permiten dos puntos: cobrar precios promedio –estrategia más por lo mismo– y cambiar la base de calidad de servicio del mercado de los distintos clientes al solicitarlo.



### **Selección del precio final**

Considerando las variables antes mencionadas, Green Movers propone en la siguiente tabla 8.12 los precios promedio por cada paquete de servicio.

**Tabla 8.12. Precios estándar de los paquetes de servicios**

		
S/ 1000	S/ 1350	S/ 1700

Elaboración: Autores de la tesis.

Cualquier requerimiento fuera de los costos estándar como distancia, volumen de las cosas y alcance del servicio. Para estos adicionales –fuera del estándar–, los precios serán “acordados” con el cliente, de acuerdo a la dificultad y alcance del servicio. Esta práctica es común en el sector servicios, denominándose precio convenido.

### **8.5.3 Estrategia de plaza**

La distribución es un factor importante de la estrategia competitiva de las empresas. Establecer canales de distribución adecuados e innovadores es indispensable para que cualquier empresa pueda aumentar la facturación y la participación en el mercado. En ese sentido, Green Movers ha optado por el canal de distribución directo (*Business to Consumer*), que consiste en que el productor o fabricante venda el servicio directamente al consumidor, sin intermediarios.

Dentro de las ventajas de optar por este tipo de distribución es importante mencionar que la empresa asegura el control del *know how* y del mercado, así como la totalidad de los beneficios y preserva la capacidad de aplicar rápidamente decisiones. Para llegar al consumidor, se comercializará el servicio a través de presencia *online*: página web y redes sociales. Además, se tendrá presencia física en tiendas especializadas en construcción y mejoramiento del hogar.

Con el fin de mejorar la experiencia de compra de los clientes, Green Movers propone implementar cada una de las estrategias de la siguiente manera:

- Para el caso de la presencia online, la página web contará con un video promocional donde se presente el valor diferencial del servicio de mudanza, así como el testimonio de los clientes, un pop-up para realizar la cotización en línea del servicio, beneficios del servicio y testimonios escritos. Por otro lado, la red social en la que se tendrá presencia será Facebook, donde se publicarán campañas que hagan conocer el servicio de mudanza.
- En las tiendas especializadas en construcción y mejoramiento del hogar más concurridas de la zona 7 de Lima así como en las inmobiliarias y constructoras se colocarán brochures en la zona de pago.

#### ***8.5.4 Estrategia de promoción***

Se ofrecerán descuentos al cliente que contrate el servicio de mudanza de Green Movers mediante la presentación de uno de los brochures ubicados en las tiendas aliadas (Inmobiliarias y Constructoras, 5%; Sodimac y Maestro, 8%). Asimismo, se dará descuento de 10% a aquellos clientes que compartan nuestras publicidades en su perfil de facebook.

Por otro lado, Green Movers colocará publicidad en los vehículos de transporte de mudanza mediante adhesivos con el logo y contacto de la empresa. A cambio, se les ofrecerá mantenimientos preventivos básicos a sus unidades.

#### ***8.5.5 Estrategia de personas***

Cuando se trata de construir marca y lograr un posicionamiento importante, establecer relaciones a largo plazo tanto con el personal de la empresa (cliente interno) como con los clientes (cliente externo) es un pilar fundamental. Siendo así, Green Movers ha adaptado su estrategia de venta con un enfoque orientado al cliente, que permita ofrecer una experiencia memorable como medio para añadir valor y

diferenciarse.

### **Cliente externo**

Green Movers propone las siguientes estrategias que permiten la prospección, captación y mantenimiento de aquellos clientes que, estando en el segmento de mercado elegido, perciben valor en el servicio ofrecido.

- Elemento sorpresa. Green Movers ha previsto entregar a sus clientes un obsequio al término de la mudanza que consiste en un tapiz para la puerta principal con el logo de la empresa, que le genere recordación de la marca. Además, un croquis de los establecimientos aledaños a la vivienda.
- Canales de atención en redes sociales, página web y call center para que los clientes puedan comunicar sus reclamos, quejas y sugerencias con respuesta inmediata.

### **Cliente interno**

Para Green Movers, la vinculación al cliente interno ha sido estructurada a partir de cuatro estrategias que permitirán generar un ambiente de trabajo positivo, interiorizar el concepto de negocio y generar un mayor compromiso que se vea reflejado en la atención al cliente.

- **Proceso de reclutamiento:** Green Movers invertirá en el reclutamiento para asegurarse de que ha contratado a las personas correctas para los diferentes puestos. Se priorizarán los requisitos establecidos en el perfil de los puestos según el Manual de Organización y Funciones (MOF), priorizando las habilidades de comunicación, empatía, trabajo en equipo, asertividad, relaciones interpersonales, tolerancia y vocación de servicio, que cubran las expectativas de los clientes externos.
- **Proceso de inducción:** Green Movers realizará la inducción a los nuevos colaboradores, donde se les mencionarán sus derechos y obligaciones con la empresa. Asimismo, se resaltarán sus beneficios –seguro, gratificación, horarios flexibles, descuentos varios– y las posibilidades de línea de carrera.
- **Proceso de capacitación:** Green Movers realizará capacitaciones constantes sobre atención al cliente, manejo adecuado de las pertenencias del cliente, calidad en el servicio, en la seguridad y las mejores prácticas en los procesos, de tal manera que

los trabajadores las perciban como una oportunidad para su crecimiento personal.

- **Políticas de motivación:** Green Movers organizará un evento anual –almuerzo con los miembros del equipo– por la fecha de aniversario. Además, motivará a los colaboradores con regalos por el Día del Padre y por el Día de la Madre. Por otro lado, se hará el reconocimiento a los operarios del mes, calificados con la mayor nota. A estos, se le dará una tarjeta de consumo de S/ 100 soles. Este último punto forma parte de un sistema de evaluación de rendimiento del empleado que permite identificar el incremento de la productividad.

Tener empleados capacitados, motivados, que conozcan sus funciones y estén bien remunerados, permitirá que se orienten más hacia los clientes y respondan más rápido a sus necesidades, de modo que sientan como suyo el servicio que brindan y se interiorice en ellos el lema de la empresa: “Apasionados por tu mudanza”.

#### ***8.5.6 Estrategia de procesos***

La estrategia de procesos hace referencia al método por el cual los clientes son atendidos; los clientes esperan recibir la misma calidad del servicio que todos los demás. Por lo tanto, Green Movers buscará estandarizar sus procesos para no generar diferenciación entre sus clientes.

Para ello, Green Movers, en su fase de crecimiento, obtendrá las certificaciones internacionales ISO 9001, las cuales respaldarán el servicio de calidad ofrecido. Para obtener estas certificaciones, Green Movers trabajará en la documentación y la estandarización de los procesos de atención –recepción de llamadas solicitando el servicio, la visita del ejecutivo de ventas, el envío de la cotización al cliente, la programación del servicio– y del proceso de mudanza –embalaje, desembalaje, transporte, limpieza e instalaciones menores–, que permitirán identificar los cuellos de botella y eliminar duplicidad de tareas y así mejorar la productividad de la empresa.

Para validar la eficiencia de los procesos externos, Green Movers realizará una encuesta de satisfacción al cliente luego de concluido el servicio. Esto permitirá mejorar los puntos débiles y mejorar la calidad del servicio con el tiempo.

\Por otro lado, la empresa certificara a su personal con Latin American and Caribbean International Movers Association (LACMA) para implementar las mejores prácticas en el servicio de mudanza.

### ***8.5.7 Estrategia de prueba física***

#### **Imagen corporativa**

La empresa desarrollará su imagen corporativa a través del *branding* de la marca mediante el logotipo, el cual brinda seguridad en su mudanza a los clientes, resaltando el color verde en el nombre de la empresa, que hace referencia a los productos eco sostenibles que se utilizarán y que logra que el cliente perciba la preocupación de la empresa por la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales y del medio ambiente.

#### **Infraestructura**

La infraestructura tendrá los espacios necesarios y debidamente acondicionados para brindar un buen lugar de trabajo para los colaboradores, quienes deben sentirse motivados al trabajar en un ambiente agradable, moderno e innovador. La oficina se ubicará en el distrito de San Luis, el cual colinda con la mayoría de los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana. La ubicación brindará una imagen de seguridad y confianza al cliente. Asimismo, la oficina contará con un almacén para los suministros y con espacios donde se llevarán a cabo las capacitaciones a los trabajadores para pruebas de empaquetado, embalaje y carga.

#### **Experiencia online**

La empresa debe cumplir con los mismos objetivos que tiene la presencia de la marca en la experiencia *online* a través de las redes sociales, de forma imponente, seria e importante en el mercado.

Se debe tener en cuenta que el público es usuario habitual de las redes sociales y los medios digitales, por lo que está atento a las noticias y comentarios relacionados con los servicios que utilizan. No solo se debe considerar al público objetivo, sino a todos los usuarios de las redes; por lo tanto, se debe tener cuidado con las cosas que se

publican o con las menciones que hacen de Green Movers desde otras páginas. El personal que tendrá la tarea de *community manager* estará debidamente capacitado para responder adecuadamente a los comentarios positivos o negativos hacia la marca.

Las redes sociales representan muchos beneficios porque se llega a más personas y la comunicación es inmediata con los interesados, quienes pueden resolver sus dudas y consultas acerca del servicio; con ello se pretende lograr cercanía con los clientes y fortalecer la relación con ellos.

Además, la empresa desarrollará estrategias de SEO y SEM para aparecer en los primeros lugares de búsqueda de Google; esto permitirá al cliente encontrar a la empresa más rápido con las palabras claves de búsqueda. Asimismo, utilizar los medios digitales permite reducir los costos de publicidad.

## **8.6 Indicadores de marketing**

Green Movers ha establecido indicadores de marketing para el primer año del servicio de mudanza, que se presentan en la siguiente tabla 8.13.

**Tabla 8.13. Indicadores de Marketing**

Conceptos	Indicadores	Meta	Frecuencia
Ventas	% solicitudes de servicio via internet	70%	Mensual
	% solicitud de servicio via call center	30%	Mensual
	% visitas efectivas / total visitas realizadas	10%	Mensual
	N° ventas generadas por tipo de canal / N° de personas registradas por tipo de canal (Facebook, Call Center, Página Web)	45	Mensual
	% paquetes vendidos / total ventas (S, G, P)	(50, 30, 20)	Mensual
Publicidad	N° visitas en página web	3800	Mensual
	Ubicación en los primeros puestos del buscador Google para el primero año (SEO)	5	Semestral
	N° seguidores en Facebook	1000	Anual
	N° comentarios mensuales generados	20	Mensual
	% comentarios positivos/negativos	60%/40%	Mensual
	N° alianzas estrategias establecidas con inmobiliarias y constructoras	4	Trimestral
Promociones	% personas derivadas de tiendas especializadas/ total de contactos	35%	Mensual
	% personas derivadas de inmobiliarias y constructoras/ total de contactos	45%	Mensual
	% personas que comparten nuestras publicaciones en Facebook / total visualizaciones		
Procesos	% procesos documentados / total procesos	2	Cuatrimestral
	N° capacitaciones realizadas a personal	2	Trimestral
	% encuestas a usuarios del servicio realizadas / total ventas	90%	Mensual
	% reclamos por Página Web / total reclamos	30%	Mensual
	% reclamos por Call Center / total reclamos	30%	Mensual
	% reclamos por Facebook / total reclamos	30%	Mensual

Elaboración: Autores de la tesis.

## 8.7 Presupuesto del plan de *marketing*

El presupuesto de Green Movers para aplicar las estrategias de *marketing* descritas anteriormente será de S/ 13 450 en el año cero y S/ 112 348 el año uno.

**Tabla 8.14. Presupuesto de *marketing***

PRESUPUESTO ANUAL EN SOLES						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web	5000	5300	1300	5300	1300	1300
Relaciones públicas	5450	40 061	45 253	45 621	47 351	53 636
Marketing digital		32 595	35 110	37 838	40 811	44 066
Mejora de procesos		12 448	486	6934	2986	6934
Regalos clientes		7061	8495	10 200	12 226	14 060
Marketing interno	3000	14 884	15 236	16 402	23 046	20 115
<b>TOTAL</b>	<b>13 450</b>	<b>112 348</b>	<b>105 880</b>	<b>122 294</b>	<b>127 220</b>	<b>140 110</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

El detalle de los cálculos del presupuesto de marketing Green Movers por cada concepto está en el Anexo XXIV.



## CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES

### 9.1 Descripción del modelo de negocio

El modelo de negocio se ha enfocado en ofrecer un servicio de mudanza integral y personalizado, lo que permite al cliente optimizar sus tiempos y solucionar los problemas que implica el traslado de sus pertenencias a un nuevo lugar. Green Movers se encargará de embalar, cargar, desembalar, acondicionar y por último de limpiar los bienes y la zona de mudanza en el domicilio destino, empleando materiales ecosostenibles.

La diferenciación de este nuevo modelo de negocio se basa en ofrecer un servicio de gran calidad con personal altamente calificado y entrenado, cuya meta es cuidar las pertenencias de los clientes de Green Movers como si fueran de ellos mismos; se brindará el servicio empleando una carrocería cerrada con material amortiguador que garantizará el cuidado de las pertenencias del cliente, esto sumado a una póliza de seguro que cubrirá las contingencias antes, durante y después de la manipulación de bienes. Además, los clientes podrán rastrear vía web a la unidad que realice el transporte a través del GPS que se colocará en cada una de las unidades y podrán supervisar el trabajo del personal de mudanza a través de un sistema de cámaras que los empleados portarán. Por último, los clientes podrán solicitar servicios adicionales de pintura, instalación de racks, gasfitería y electricidad.

El servicio se podrá solicitar a través del *Encargado de Community Manager*, quien coordinará la visita de un Ejecutivo de ventas para la cotización del servicio, y también a través de la página web, en donde el cliente podrá obtener cotizaciones del servicio de mudanza que requiera en tiempo real –cotización referencial– para la posterior coordinación del servicio vía telefónica; asimismo, podrá comunicarse con la empresa por medio del chat en línea.

## 9.2 Descripción operacional del servicio

El servicio de mudanza inicia con la solicitud de cotización por parte del usuario a través de la página web de la empresa, en donde ingresará información básica, como dirección, tipo de inmueble, piso de carga del lugar de origen y destino, fecha de mudanza, número de muebles en cocina, comedor y cuartos y dimensiones. Además, el usuario tendrá la opción de escoger entre los paquetes de mudanza que ofrecerá Green Movers; con esto obtendrá una cotización referencial y, en caso de que la apruebe, podrá coordinar la visita del ejecutivo de ventas a través del *Encargado de Community Manager* y así obtener una cotización más certera. El segundo medio para solicitar la cotización será directamente a través del *Encargado de Community Manager*; posteriormente, el cliente recibirá la cotización vía electrónica y/o telefónica en un plazo máximo de 24 horas.

En caso de que el usuario esté de acuerdo con la cotización, el ejecutivo de ventas se pondrá en contacto para coordinar la fecha del servicio, validando los horarios permitidos por las municipalidades y viviendas. La fecha más próxima de realización del servicio será de cinco días hábiles después de aceptada la cotización y podrá realizarse de lunes a domingo de 8 a. m. a 8 p. m.; durante la ejecución del servicio el personal estará debidamente uniformado e identificado y procederá de acuerdo con las indicaciones del cliente; el personal se encargará de realizar los servicios de limpieza, embalaje, carga, traslado, desembalado, desarmado y armado de muebles, acondicionamiento de los enseres, limpieza de los mismos y de la zona de mudanza en el domicilio destino. Además, el cliente podrá solicitar también servicios adicionales de pintura, instalación de racks, gasfitería y electricidad.

El personal que esté en contacto directo con los usuarios estará capacitado en servicios de mudanzas y en atención al cliente y, por lo tanto, ofrecerá soluciones a todas las necesidades. Al finalizar el servicio se realizará una encuesta de satisfacción al cliente.

El cliente realizará el pago del 50% por adelantado al pactar la fecha de ejecución

del servicio; el saldo será cancelado al finalizar el servicio.

### **9.3 Procesos operativos del servicio**

El proceso operativo del negocio se representa en los siguientes flujos:

#### ***9.3.1 Proceso de ventas del servicio***

Es el proceso por el cual el cliente contacta a la empresa o viceversa para establecer una relación comercial que, básicamente, es la contratación de servicios Silver (mudanza), Gold (mudanza y embalaje) o Platinum (mudanza integral). Además, en este proceso se necesita la aprobación del cliente, la facturación y el pago (adelanto del 50%). Los canales a contactar por el cliente serán a través del call center y la página web.

A continuación, se mencionan los pasos del proceso de ventas:

#### **Call center**

- **Paso 1:** El cliente contacta a la empresa para solicitar información.
- **Paso 2:** Un representante atenderá la llamada del cliente, brindándole la información necesaria del servicio y registrando al cliente para una visita del ejecutivo de ventas.
- **Paso 3:** Para tener un trato más personalizado con el cliente se realiza una visita domiciliaria sin ningún costo, a fin de evaluar la cantidad de bienes a trasladar de manera más detallada y exacta; en caso de que el cliente requiera una cotización referencial, el *Encargado de Community Manager* se la brindará vía telefónica antes de realizar la visita.
- **Paso 4:** Luego de realizar la visita se enviará la cotización formal al cliente; después de que el cliente dé su confirmación se realizará el contrato para ser enviado al cliente para su revisión y firma.
- **Paso 5:** Luego de que el cliente firma el contrato tendrá que realizar un pago por adelantado del 50% para poder programar el servicio cinco días hábiles después del desembolso.

- **Paso 6:** Finalmente, se realiza la emisión de la orden de servicio y se envía al área de Operaciones para que programe el día y la hora de ejecución del servicio. Ver Anexo XXV.

### **Página web**

- **Paso 1:** El cliente contacta con la empresa para solicitar información a través de la página web de Green Movers.
- **Paso 2:** Luego el cliente se registra vía web y a continuación podrá generar una cotización referencial, para lo cual ingresará los siguientes datos: dirección, tipo de inmueble, piso de carga del lugar de origen y destino, fecha de mudanza, número de muebles en cocina, comedor y cuartos y dimensiones. Luego de finalizar el registro de datos, el cliente recibirá una cotización referencial vía correo electrónico y podrá visualizarla en la misma página web.
- **Paso 3:** Si el cliente está de acuerdo con la cotización referencial, dará *check* vía web; luego de ello, se contactará al cliente dentro de las 24 horas para programar una visita a su domicilio.
- Los pasos 4, 5 y 6 son iguales al proceso del canal de comunicación a través del Encargado de Community Manager que se menciona en líneas anteriores, por lo que el proceso de ventas termina de esta manera. Ver Anexo XXVI.

### ***9.3.2 Ejecución del servicio***

Green Movers ofrecerá tres tipos de servicios:

**Servicio Silver** (mudanza), se refiere al traslado de los bienes y enseres desde el domicilio de partida del cliente hasta el lugar de destino, ya sea dentro de la zona 7 de Lima Metropolitana o hacia ella.

**Servicio Gold** (mudanza, embalaje y desembalaje), incluye el servicio Silver y además el embalaje de los bienes y enseres en el domicilio del cliente y el desembalaje en el lugar de destino.

**Servicio Platinum** (servicio de mudanza integral), incluye el servicio Gold y

además el desarmado y el armado de muebles, el acondicionamiento de los bienes y enseres en las ubicaciones indicadas por el cliente, limpieza de los bienes y de la zona de mudanza en el domicilio destino. Asimismo, el cliente podrá solicitar también servicios adicionales de pintura, instalación de racks, gasfitería y electricidad, en dicho caso Green Movers le entregará el listado de empresas seleccionadas, así como el contacto del personal técnico para que el cliente solicite directamente los precios a dichos proveedores.

Los servicios se realizarán cuando el cliente apruebe la cotización y el ejecutivo de ventas emita la orden de servicio al área de Operaciones.

A continuación, se presenta el flujo del servicio de mudanza integral, dado que es el servicio más completo que ofrecerá Green Movers.

- **Paso 1:** El área de Operaciones elaborará el listado de materiales y de personal que se requerirá para realizar el servicio de mudanza; se programará la unidad de transporte y se coordinará con el cliente la visita del lugar de destino para elaborar el plano de ubicación de los muebles y enseres.
- **Paso 2:** Se realiza el traslado del personal y de los materiales necesarios hacia el domicilio del cliente el día y el horario pactados.
- **Paso 3:** Se procede con el embalaje de los muebles y enseres.
- **Paso 4:** Se procede con la carga de los muebles y enseres a trasladar; estos se registran y se hace firmar este registro al cliente.
- **Paso 5:** Se ejecuta el traslado de los bienes y enseres hasta el lugar de destino.
- **Paso 6:** Se realiza la descarga de los muebles y enseres a trasladar en el lugar de destino.
- **Paso 7:** Se ejecuta el desembalaje de los bienes y enseres en el lugar de destino.
- **Paso 8:** Se procede con el acondicionamiento de los bienes de acuerdo con el plano de ubicación previamente aprobado por el cliente; se realizarán servicios menores como como instalación de *rack*, empotrados, entre otros.
- **Paso 9:** Se realiza la limpieza de la zona de mudanza dejando el lugar en buen estado para que el cliente se sienta satisfecho con el servicio.
- **Paso 10:** Se solicita la firma del cliente dando conformidad al servicio y culminando

el proceso de ejecución; al finalizar el servicio se entregará al cliente una encuesta de satisfacción al cliente.

- **Paso 11:** Se solicita al cliente la cancelación del saldo restante (50%) del monto acordado en efectivo o con tarjeta. Ver Anexo XXVII.

#### **Caso servicios en zonas rígidas**

En el caso que los clientes requieran el servicio de mudanza en zonas rígidas, el camión de mudanza se trasladará hasta el estacionamiento más cercano y se trasladará los bienes al punto de destino empleando carretas y otros equipos.

### **9.3.3 Procesos administrativos y de calidad**

Se presentan las siguientes actividades:

#### **Planeación**

Green Movers propone reunirse con empresas de transporte para evaluarlas en términos de servicio, precios, condiciones de pago y otros. Además, la empresa se reunirá con proveedores que ofrezcan materiales de mudanza ecosostenibles, por lo que se deberá homologar sus precios, condiciones de pago y otros.

Se planea buscar medios de comunicación visuales para que la empresa sea conocida. Además, se contará con un *community manager* para tener una buena comunicación bidireccional con el usuario y utilizando medios digitales.

#### **Organización**

Cada uno de los agentes de ventas se reunirá con los posibles clientes para explicar el servicio. El Gerente General será responsable de la generación de contratos con los terceros.

El Área de *Marketing* realizará los anuncios vía web y por otros medios de comunicación para ser una empresa conocida por un servicio eficaz y eficiente. El Área de Operaciones realizará las actividades de mudanza, para lo cual coordinará con el Ejecutivo de ventas las condiciones que se han acordado con el cliente para realizar el servicio.

### **Dirección**

En este proceso se verificará que se haya ejecutado todo lo planeado. Se capacitará a los operarios en temas de atención al cliente y cursos para que mejoren sus habilidades en la ejecución del servicio de mudanza. De este modo, los empleados brindarán un servicio de calidad que fidelizará a los clientes, quienes recomendarán a Green Movers; como resultado se obtendrá un incremento de las ventas de la compañía.

### **Control**

Se definirán los estándares para poder realizar la medición de desempeño, corregir desviaciones y garantizar que se realice lo planificado.

Como parte de las políticas y procedimientos de la empresa se implementará el sistema de gestión de calidad en la organización, de manera que el proceso de mudanza tenga un alcance detallado para poder analizar que los procedimientos se estén cumpliendo. La empresa se alinearé a las características de la ISO 9001, con lo cual se buscará la satisfacción de las necesidades explícitas e implícitas del cliente.

Los objetivos de control de Green Movers son:

- Incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Ser una empresa competitiva.
- Buscar la reducción de los costos.
- Reducción de tiempos y mejoramiento de procesos.
- Tener una mayor cantidad de clientes, siendo reconocidos por el buen servicio ofrecido.

#### ***9.3.4 Procesos de atención y respuesta al cliente***

Brindar un buen servicio no será suficiente si el cliente no lo percibe como tal; ellos requieren una buena atención más allá del precio; para ello, la empresa tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- Personal capacitado. Los clientes confían en que sus pertenencias estarán en buenas

manos; por ese motivo, los empleados deberán estar correctamente capacitados para ofrecerles el mejor servicio.

- **Confiabilidad.** Se deberá cumplir lo prometido para fidelizar a los clientes.
- **Amabilidad.** El personal deberá actuar con cortesía en la atención al cliente.
- **Atención oportuna.** El tiempo es un factor de suma importancia para los clientes; por ello, se deberá atender oportunamente los requerimientos del usuario, desde la coordinación de la visita del ejecutivo de ventas y la cotización hasta la realización del servicio.
- **Atención personalizada.** Se atenderán los requerimientos de los clientes de acuerdo con el paquete que elijan, ofreciendo soluciones integrales para su hogar.

En la actualidad es muy importante que la respuesta al cliente se produzca de manera inmediata. Esto se logrará empleando la tecnología, puesto que se atenderán sus requerimientos y solicitudes en corto tiempo o en tiempo real a través de la plataforma web, llamada telefónica y chat en línea.

Green Movers contará con dos canales de comunicación directos para dar respuesta a las consultas, quejas, reclamos, etc. del cliente:

#### **Modalidad *email***

El cliente enviará un *email* a [atencionalcliente@greenmovers.com](mailto:atencionalcliente@greenmovers.com) indicando el nombre de contacto y teléfono; si es una consulta, esta será respondida por el Encargado del community manager; si es una queja por un servicio realizado, se derivará el *email* al ejecutivo de ventas, quien se comunicará con el cliente a más tardar a las 24 horas de recibido el correo, según el horario de oficina. Adicionalmente, el cliente podrá emplear el libro de reclamaciones que se encontrará disponible en la página web de la empresa.

#### **Modalidad línea de atención al cliente**

El cliente se comunicará telefónicamente con el Encargado del community manager, quien le preguntará sus datos y atenderá su inquietud; si es una consulta, esta será atendida por este canal; si es una queja, se derivará la llamada con el ejecutivo de ventas para que solucione el inconveniente del usuario.



## **9.4 Beneficios de los participantes**

### ***9.4.1 Beneficios a los usuarios del servicio***

Se proporcionarán los siguientes beneficios:

- Los usuarios recibirán un servicio de calidad, personalizado y seguro; el personal que los atenderá cuidará de sus pertenencias como si fueran propias, brindando tranquilidad y seguridad.
- Los usuarios podrán hacer seguimiento de la unidad que realizará el traslado de sus pertenencias vía GPS a través de la página web de Green Movers.
- Los usuarios podrán supervisar el trabajo que se realizará en su domicilio, ya que el personal contará con cámaras portátiles que permitan verlo en tiempo real a través de la página web de la empresa.
- Los usuarios podrán elegir el paquete de mudanza que satisfaga su necesidad y que se acomode a su presupuesto.
- Los usuarios disminuirán el nivel de estrés y desgaste físico que generan los procesos de mudanza.
- Se ofrecerán excelentes promociones para los usuarios frecuentes o que recomienden el servicio con familiares, vecinos, compañeros de trabajo y otros.
- Green Movers, en sus servicios de mudanza integral (paquete Platinum), analizará y recomendará al cliente dónde ubicar sus bienes y enseres en el lugar de destino; se tomarán fotografías en el lugar de origen y destino y, con ello, se elaborará el plano de ubicación de las pertenencias, que será entregado al cliente para que brinde su aprobación de acuerdo con sus preferencias.
- Green Movers, en sus servicios del paquete Platinum, ofrecerá desarmado y armado de los muebles; esto beneficiará al cliente, ya que contará con mayor tiempo para otras actividades que le generen mayor valor. Además, ofrecerá servicios adicionales a su disposición tales como pintura, instalación de racks, pintura y electricidad.

### ***9.4.2 Beneficio al personal que realizará el servicio***

Se proporcionarán los siguientes beneficios:

- El personal de Green Movers recibirá capacitaciones para mejorar sus habilidades en los procesos de mudanzas, así como charlas en atención al cliente.
- Los conductores de los camiones recibirán capacitaciones periódicas en temas de utilidad, como manejo defensivo, mecánica básica y atención al cliente.
- Mantenimientos preventivos básicos a los vehículos de los proveedores de transporte que realicen servicios para Green Movers.
- Las empresas de transporte contratadas percibirán un incremento en la cantidad de servicios que realizaban normalmente, ya que tendrán acceso y contacto con los clientes de Green Movers.
- Los empleados tendrán una premiación trimestral; el trabajador que tenga la calificación más alta como el más “colaborador” dentro del grupo será reconocido. Los trabajadores serán evaluados por todo el personal de operaciones y ventas.

### **9.5 *Supply Chain Management***

La cadena de suministro de una empresa se refiere a todos los procesos que participan de manera directa o indirecta con el fin de satisfacer los requerimientos del usuario o cliente; esta cadena incluye a proveedores, almacenes, línea de producción, canales de distribución, mayoristas, minoristas y cliente final (Molins, 2011).

Dependiendo del giro de la empresa; es decir, empresas industriales, comercializadoras o de servicios, la cadena de suministro será diferente. Las empresas comercializadoras tienen cadenas poco desarrolladas al contar con poco stock; las industriales tienen una cadena de suministro más compleja en la que intervienen la adquisición de materias primas, producción y distribución, mientras que las empresas de servicios presentan una cadena de suministro más sencilla al no contar con procesos de manufactura.

Según Chopra y Meindl (2008), la cadena de suministro comprende los siguientes procesos para una empresa u organización manufacturera o de servicios:

- Administración de las relaciones con proveedores.
- Administración de la cadena de suministro interna.
- Administración de las relaciones con clientes.

La cadena de suministro de Green Movers comprende los siguientes procesos:

- **Administración de las relaciones con proveedores.** Se cuenta con proveedores de insumos y proveedores de servicios.
- **Administración de la cadena de suministro interna.** Comprende la *gestión directiva*, que realizará el planeamiento estratégico y control de las diversas áreas de Green Movers; está conformada por los accionistas y el gerente general. La *gestión de operaciones* –que es el *core business* de Green Movers–, que incluye los tres tipos de servicios: el servicio de mudanza, el servicio de mudanza, embalaje y desembalaje y, por último, el servicio de mudanza integral. El *staff de operaciones*, que estará conformado por los operarios. La *gestión de apoyo*, que estará conformada por el Área de Administración, que realizará entre otras actividades el abastecimiento de suministros para que el Área de Operaciones mantenga su operatividad, así como la custodia de los materiales que se recibirán de los proveedores. El *Área Administrativa* –que estará compuesta por el Área de Marketing y Ventas– que comprende el Encargado de community manager y los ejecutivos de ventas y, por último, el *Área de Recursos Humanos*.
- **Administración de las relaciones con clientes.** Se implementarán diversas estrategias a fin de fidelizar a los clientes de Green Movers y captar nuevos clientes; estas estrategias fueron detalladas en el plan de *marketing*.

Para entender con mayor detalle estos procesos, ver Anexo XXVIII.

### 9.5.1 *Análisis de proveedores*

Debido a la globalización y a la fuerte competencia entre empresas, ya sean locales o multinacionales, las empresas buscan que sus procesos productivos se encuentren estandarizados para la optimización de costos, incremento de la utilidad y una buena calidad en los servicios para la satisfacción de los clientes; por ese motivo, el análisis de proveedores, como parte de la cadena de valor, se vuelve fundamental para la empresa. A continuación, se realizará la descripción de la homologación y evaluación de proveedores.

### **Criterios de selección, identificación y caracterización**

Para la selección de los proveedores se han considerado los siguientes pasos:

- El homologador solicitará información a los proveedores por correo electrónico u otro medio sobre los siguientes puntos: capacidad empresarial, capacidad operativa experiencia por especialidad; información financiera y comercial; gestión de calidad, seguridad y medioambiente. El detalle de los requisitos se puede ver en el Anexo XXIX.
- El homologador realizará el seguimiento vía telefónica o por correo electrónico para que los proveedores presenten la documentación en el menor plazo posible.
- El homologador revisará la documentación del proveedor y realizará una visita a la planta o instalación del proveedor para verificar su autenticidad.
- El homologador realizará la evaluación y calificación en conjunto con la documentación declarada por los proveedores y con base en las tablas de puntajes precisados en el Anexo XXX.
- Una vez culminada la homologación, si el resultado de calificación supera o coincide con los 66 puntos, se procederá con la emisión del certificado de homologación.
- El homologador enviará a cada proveedor, vía carta o *email*, copia del certificado correspondiente.

Cuando un proveedor cambie su razón social se realizará una nueva homologación con la nueva razón social. En el caso de que un proveedor cuente con un certificado de homologación vigente, emitido por una entidad certificadora reconocida y cuya evaluación se ha realizado bajo parámetros de evaluación similares a los de Green Movers, este se validará con la tabla de evaluaciones de la empresa. Las evaluaciones de desempeño de los subcontratistas se deberán realizar de manera trimestral.

En el caso de que el proveedor requiera mejorar el puntaje de calificación, el responsable de la homologación le solicitará los documentos necesarios para ello y se le otorgará un plazo de acuerdo con el volumen de la documentación requerida. El puntaje de calificación de la homologación se clasifica en los siguientes rangos descritos en la tabla 9.1 a continuación.

**Tabla 9.1. Acciones de interacción con los clientes**

Clasificación	Puntaje	Descripción
Excelente	91-100	Cumple requisitos y expectativas
Bueno	66-90	Cumple satisfactoriamente
Regular	51-65	No elegible
Malo	51-0	No contratable

Elaboración: Autores de la tesis.

### **Validez de los resultados**

La vigencia de la homologación de los proveedores es de dos años y se renueva automáticamente con cada evaluación de desempeño; en caso de que una empresa dejara de contratar o suministrar materiales a Green Movers y quisiera reingresar como proveedora, se le podrá contratar tomando como base la fecha de la última evaluación obtenida. Si este periodo es mayor a dos años, deberá ser contratada según el procedimiento regular.

Luego de realizar la homologación al proveedor se realizará el análisis de los precios de los productos –incluye materiales e insumos– que ofrecen.

### **Requisitos para la contratación de servicios de transporte**

- Cumplir con la homologación y evaluación de los proveedores.
- Las empresas y sus vehículos deben estar inscritos en el registro de transportistas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- Las empresas deben de contar con un seguro de responsabilidad civil por un monto de USD 50 000 como mínimo.
- Vehículo en buen estado con una antigüedad no mayor a cinco años.
- Tarjeta de propiedad del vehículo.
- Póliza de seguro obligatorio contra accidentes de tránsito (SOAT) vigente.
- Licencia de conducir A3C vigente.
- Antecedentes policiales, penales y judiciales sin observaciones.
- Récord del conductor libre de infracciones.
- Experiencia como choferes en servicios de mudanza de mínimo dos años
- Las empresas deberán cumplir con las disposiciones tributarias vigentes, las cuales son el cumplimiento de normas de pesos y medidas vigentes reguladas por Provías

Nacional y emisión de guías de remisión por cada servicio de transporte.

### **Contrato con empresas transportistas**

Green Movers realizará un contrato exclusivo con el proveedor de transporte en el cual se especificarán las obligaciones de ambas partes, así como el precio y forma de pago, al ser un contrato exclusivo el proveedor deberá tener disponibilidad para atender los servicios de transporte que requiera Green Movers para sus clientes.

#### *Obligaciones del transportista*

- Realizar el traslado de los bienes y enseres desde el lugar de origen hacia el lugar de destino indicados por el encargado de Green Movers.
- Garantizar el cuidado y brindar la seguridad correspondiente a los bienes (muebles y enseres) que transportará durante la prestación del servicio.
- Cumplir con la fecha y hora indicados por el encargado de Green Movers para la realización de sus servicios.
- El proveedor de transporte se encargará de realizar de manera periódica el mantenimiento preventivo y/o reparación de su unidad.
- En caso de siniestro y/o atentado que cause perjuicio a los bienes, el proveedor de transportes deberá realizar la denuncia policial correspondiente e informará a Green Movers en un plazo no mayor de 24 horas de producido el hecho.
- En caso de incumplimiento de la fecha y hora coordinadas pagará una multa por incumplimiento equivalente al diez por ciento (10%) del costo del servicio del transporte.
- El proveedor de transporte autorizará la colocación de publicidad de Green Movers en su(s) unidad(es).
- La unidad del transportista deberá contar con un botiquín para primeros auxilios y un extintor de fuego para casos de incendios en caso de emergencias.
- El proveedor de transporte se hace responsable por el cumplimiento de la normatividad vigente, referidos a las normas de circulación terrestre.
- Actuar con cordialidad y de acuerdo a las políticas y/o lineamientos de Green Movers con el cliente.

- La unidad del transportista deberá contar con llanta de repuesto y caja de herramientas.

#### *Obligaciones de Green Movers*

- Green Movers deberá comunicar al proveedor de transporte la fecha y hora de inicio del servicio 5 días previos a la realización del mismo.
- Green Movers deberá cumplir con el pago por la prestación de los servicios realizados por el proveedor de transportes.
- Green Movers asumirá dos mantenimientos preventivos al año (uno cada 6 meses) de la unidad que realiza servicios para Green Movers.
- Green Movers realizará a su criterio capacitaciones al personal del proveedor en manejo defensivo, mecánica básica y atención al cliente.

#### *Precio y forma de pago*

Green Movers pagará al proveedor de transportes un valor de S/. 20.83 por hora de servicio (incluido IGV), por lo tanto, considerando que el tiempo de servicio aproximado será de 5 horas, 9 horas y 12 horas para los servicios Silver, Gold y Platinum respectivamente los montos a pagar serán S/.104.17, S/. 187.5 y S/. 250. El pago se realizará a los 7 días de presentada la factura por parte del proveedor, la misma que se presentará según valorizaciones semanales.

#### **Requisitos para la selección de proveedores de servicios adicionales**

- Cumplir con la homologación y evaluación de los proveedores.
- Experiencia mínima de tres años en servicios de pintura, instalación de racks, gasfitería y electricidad.

Green Movers brindará al cliente en caso lo requiera la relación de empresas seleccionadas, así como los contactos del personal técnico para que el cliente solicite los precios directamente a los proveedores.

#### **9.5.2 Tipo de materiales de mudanza**

Para los distintos tipos de embalaje que se realizarán existen también distintos tipos

de cajas. Principalmente, las cajas de cartón, madera y plástico, aunque existen otros tipos, como cajas con rejillas e incluso cajas para distribuir líquidos –que se utilizan para trasladar botellas de vino–. Además, hay estuches, bandejas, cestas y el moderno sistema de caja envolvente –*wrap up*–, que consiste en un cartón ondulado que se pliega rodeando al bien para su protección. En el Anexo XXXI se listan los materiales que empleará la empresa para proteger muebles y enseres.

## 9.6 Producción y capacidad

### **Balance de línea**

Green Movers realizará un promedio de 45 servicios de mudanza, de los cuales se estima que el 50% corresponderá a servicios netamente de mudanza (paquete Silver), el 30% a servicios de mudanza, embalaje y desembalaje (paquete Gold) y el 20% restante a servicios de mudanza integral (Paquete Platinum). Se planea que esta proporción se mantenga durante los primeros años de ejercicio de la empresa y que vaya modificándose a lo largo de los años hasta lograr que el servicio de mudanza integral conforme el 50% o más del total de servicios que realice Green Movers. La siguiente tabla 9.2 presenta este detalle.

**Tabla 9.2. Porcentaje de cantidad de servicios por paquete**

Servicios	Total	Porcentaje %	Año 1 %	Año 2 %	Año 3 %	Año 4 %	Año 5 %
Silver	23	50	50	40	30	20	20
Gold	13	30	30	30	30	30	30
Platinum	9	20	20	30	40	50	50
Total	45	100	100	100	100	100	100

Elaboración: Autores de la tesis.

### **Programa de producción por tipo de servicio**

Luego del respectivo análisis, se estima que la cantidad de servicios que realizará Green Movers será de 543 para el primer año de operaciones, 625 para el segundo año, 718 para el tercer año, 826 para el cuarto año y 950 para el quinto año. Estos se distribuyen de acuerdo con el porcentaje por tipo de servicios como se muestra en la



tabla 9.3.

**Tabla 9.3. Programa de producción por tipo de servicio**




Servicios	1° año		2° año		3° año		4° año		5° año	
	Paquete Silver	50%	272	40%	250	30%	216	20%	165	20%
Paquete Gold	30%	163	30%	188	30%	215	30%	248	30%	285
Paquete Platinum	20%	108	30%	187	40%	287	50%	413	50%	475
<b>Total de servicios</b>	<b>100%</b>	<b>543</b>	<b>100%</b>	<b>625</b>	<b>100%</b>	<b>718</b>	<b>100%</b>	<b>826</b>	<b>100%</b>	<b>950</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

### **Tiempo de ciclo por tipo de servicio**

Para determinar el tiempo de ciclo por tipo de servicio se procede a ingresar el tiempo estándar en horas por cada actividad que se va a desarrollar; luego de ello, se obtuvo que el tiempo de ciclo para el paquete Silver es de 4.75 horas, 8.75 horas para el paquete Gold y 11.75 horas para el paquete Platinum. La siguiente tabla 9.4 muestra este detalle.

**Tabla 9.4. Tiempo de ciclo por tipo de servicio**

Servicio	Actividades del proceso	Tiempo estándar por actividad (Horas)	N. ° operarios
	Presentación y coordinación con cliente	0.25	3
	Carga de bienes a camión	1.5	3
	Traslado de bienes	1.5	3
	Descarga en lugar de destino	1.5	3
	<b>TOTAL</b>	<b>4.75</b>	
	Presentación y coordinación con cliente	0.25	3
	Embalaje	2.5	3
	Carga de bienes a camión	1.5	3
	Traslado de bienes	1.5	3
	Descarga en lugar de destino	1.5	3
	Desembalaje	1.5	3
	<b>TOTAL</b>	<b>8.75</b>	
	Presentación y coordinación con cliente	0.25	3
	Embalaje	2.5	3
	Carga de bienes a camión	1.5	3
	Traslado de bienes	1.5	3
	Descarga en lugar de destino	1.5	3
	Desembalaje	1.5	3
	Acondicionamiento	2	3
	Limpieza	1	3
	<b>TOTAL</b>	<b>11.75</b>	

Elaboración: Autores de la tesis.

### **Posibles cuellos de botella**

El cuello de botella para Green Movers estará determinado por la actividad que demandará mayor tiempo a los operarios en el flujo operativo, esta es el embalaje de las pertenencias del cliente; el tiempo que emplearán los operarios será de 2.50 horas.

### **Capacidad normal**

Considerando un plan de participación del 80%, 82%, 84%, 85% y 85% para el primer, segundo, tercero, cuarto y quinto año respectivamente, la capacidad normal de la empresa por año será de 434 servicios para el primer año, 513 para el segundo año, 603 para el tercero, 702 para el cuarto y 808 para el quinto año. La tabla 9.5 resumen este detalle.

Respecto al plan comercial, para el segundo año habrá un incremento del 17.98% en la capacidad normal de servicios de Green Movers, siendo además el incremento de 17.68%, 16.41% y 15.01% para el tercer, cuarto y quinto año respectivamente.

**Tabla 9.5. Capacidad normal de servicio**

Descripción	1.º año	2.º año	3.º año	4.º año	5.º año
Mercado objetivo	543	625	718	826	950
Plan de participación	80%	82%	84%	85%	85%
Capacidad normal	434	513	603	702	808
Plan comercial		17.98%	17.68%	16.41%	15.01%

Elaboración: Autores de la tesis.

### **Criterios y porcentaje de ocupabilidad**

La capacidad máxima estará determinada por el valor máximo del mercado objetivo en el quinto año de operación; esta será de 950 servicios tal como se aprecia en la tabla 9.6. El porcentaje de ocupabilidad se determinará dividiendo la capacidad normal entre la capacidad máxima, obteniéndose el 46% para el primer año, 54% para el segundo, 63% para el tercero, 74% para el cuarto y 85% para el quinto año.

**Tabla 9.6. Porcentaje de ocupabilidad**

Descripción	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
Capacidad normal	434	513	603	702	808
Capacidad máxima	950	950	950	950	950
% Ocupabilidad	46	54	63	74	85

Elaboración: Autores de la tesis.

## **9.7 Centro de operaciones**

Los criterios que se tomarán para la optimización de la localización se basan en costos, proximidad de la demanda, proveedores, precios de alquiler, impuestos, costos legales y ambientales.

### **9.7.1 Macrolocalización**

La macrolocalización o ubicación del proyecto será en la zona 7 de Lima

Metropolitana, departamento de Lima, país Perú. La zona 7 de Lima Metropolitana está conformada por los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

**Miraflores** es un distrito ubicado a orillas del mar en la parte sur de Lima, a unos 8.5 kilómetros de la Plaza de Armas y a 79 metros sobre el nivel de mar. Limita con San Isidro (Norte), Surquillo y Santiago de Surco (Este), Barranco (Sur) y con el Océano Pacífico (Oeste).

**San Borja** es un distrito que colinda con los distritos de San Luis, La Victoria y Ate (Norte), Santiago de Surco (Este), Surquillo (Sur) y San Isidro (Oeste).

**Santiago de Surco** es un distrito que está localizado en el centro occidental del departamento de Lima, que limita con La Molina, Ate Vitarte y San Borja (Norte), Chorrillos (Sur), La Molina, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores (Este) y San Borja, Miraflores, Surquillo y Barranco (Oeste).

**La Molina** es un distrito que limita con Ate Vitarte (Norte), con Pachacámac (Este), con Villa María del Triunfo y Pachacámac (Sur) y con el distrito de Santiago de Surco (Oeste).

Con respecto a las variables de superficie, población y densidad demográfica por estos distritos se encuentra lo siguiente tabla 9.7:

**Tabla 9.7. Superficie, población y densidad demográfica por distrito zona 7**

Distritos	Superficie km <sup>2</sup>	Población 2007	Densidad demográfica (Hab/ km <sup>2</sup> )
Miraflores	9.62	85 065	8843
San Isidro	9.78	58 056	5936
San Borja	9.96	111 928	11 237
Surco	45.15	425 980	9466
La Molina	65.75	124 468	1893

Fuente: Adaptado de INEI, 2007.

El criterio que se ha tenido en cuenta para la selección de la zona 7 de Lima

Metropolitana fue que esta concentra el más alto porcentaje de personas pertenecientes a los NSE A y B –57% del NSE A y 17.3% del NSE B–, quienes son precisamente el público objetivo de Green Movers.

### **9.7.2 *Microlocalización***

Se seleccionará la ubicación de la oficina administrativa de Green Movers mediante la aplicación del método del centro de gravedad, para lo cual se seguirán los siguientes pasos:

- Se trazan las coordenadas sobre el mapa.
- Se determinan las coordenadas X e Y para el punto medio de cada distrito.
- Se realiza el cálculo de las coordenadas del centro de gravedad.
- Se ubican las coordenadas en el mapa para determinar la zona que es el centro de gravedad.
- Para el ejercicio se consideró que se realizará la misma cantidad de servicios por cada distrito, dado que no se conoce el dato exacto de la demanda por distrito.

El cálculo del centro de gravedad se puede observar en el Anexo XXXII. El punto azul se refiere al centro de gravedad de cada uno de los distritos y, además, se ha asumido que la demanda es igual por cada distrito; luego de colocar cada uno de ellos se calcula el centro de gravedad, que es el punto rojo.

El centro de gravedad hallado pertenece al distrito de San Borja, es decir, la localización de la oficina administrativa según este método deberá ser en dicho distrito; sin embargo, considerando los siguientes factores se ha determinado que el distrito de San Luis es el más apropiado.

Factores relevantes para la elección:

- Existencia de zonas comerciales.
- Fácil acceso para los clientes.
- Valor más económico de alquiler de locales.
- Cercanía al distrito de San Borja, que es el centro de gravedad.

Se realizó la búsqueda de locales en el distrito de San Luis, considerando un área menor o igual a 110 m<sup>2</sup>; como resultado se consiguieron cinco alternativas. Los criterios de selección fueron precio, metraje, precio por m<sup>2</sup>, número de piso en el que se encontraba el local, cantidad de ambientes, cantidad de baños, existencia de zonas comerciales, seguridad y ubicación, según la tabla 9.8.

**Tabla 9.8. Comparativo de alquiler de oficina**

Criterios de selección	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	ALTERNATIVA 3	ALTERNATIVA 4	ALTERNATIVA 5
Precio S/	3000	1948	2435	2800	2120
Metraje (m <sup>2</sup> )	90	90	80	70	109
Precio S/ por m <sup>2</sup>	33.33	21.64	30.44	40.00	19.45
N. ° de piso	1	2	1	1	1
Cantidad de ambientes	1	2	1	1	3
N. ° de baños	1	2	2	1	2
Existencia de zonas comerciales	Muy comercial	No muy comercial	Muy comercial	Muy comercial	Muy comercial
Seguridad	Adecuada	Zona con incidencia de delincuencia	Adecuada	Adecuada	Muy adecuada
Ubicación	Av. Rosa Toro	Av. Nicolás Ayllón	Cruce Av. Canadá con Av. San Luis	Altura cdra. 34 Av. Canadá y 8 de Rosa Toro	Av. Canadá

Elaboración: Autores de la tesis.

La mejor alternativa resultó ser la número cinco; este local se consiguió en la página web [www.adondevivir.com](http://www.adondevivir.com). A continuación se detalla la descripción del local:

Local de 109 m<sup>2</sup>, ubicado en el primer piso, cuenta con cámara de seguridad e intercomunicador. Se encuentra en una zona de fácil acceso a centros comerciales, restaurantes, entidades financieras, gimnasios y cerca de avenidas principales, como Av. San Luis, Av. Javier Prado, Av. Circunvalación y Av. Canadá. Asimismo, la oficina cuenta con tres ambientes con piso laminado, cuenta con un baño principal y uno de visita. La modalidad del contrato es dos meses de garantía por un mes de adelanto. No se paga mantenimiento.

El local será empleado por el personal de Green Movers para la instalación de las oficinas administrativas en donde trabajarán el Gerente General, el Asistente de

Gerencia, el Encargado de RRHH, el Encargado de Community Manager y los Ejecutivos de ventas, en dicho local se encontrará además el almacén de Green Movers en donde se custodiará las herramientas e insumos necesarios para realizar los servicios y se contará con una sala para las diversas capacitaciones que se realizará a los operarios y personal del proveedor de transporte. El horario de atención de las oficinas administrativas será de lunes a sábado de 8:00 am a 5:00 pm.

## 9.8 Presupuesto de operaciones

A continuación, se presenta el presupuesto del Área de Operaciones, en el cual se han analizado los costos involucrados en cada una de las actividades a realizar, como se aprecia en la tabla 9.9.

**Tabla 9.9. Gastos anuales de operación**

	PRESUPUESTO ANUAL					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Camión – Mudanza		135 788	156 156	179 579	206 516	237 493
Utiles de Oficina		9 085	9 085	9 085	9 085	9 085
Mobiliario	7400					
Equipos	34 954					
G. Administrativo	11 034	50 555	50 555	50 555	50 555	50 555
Herramientas		34 238	39 374	45 280	52 072	59 882
Otros Gastos Administrativos		26 240	26 240	26 240	26 240	26 240
<b>TOTAL</b>	<b>53 388</b>	<b>255 906</b>	<b>281 409</b>	<b>310 739</b>	<b>344 468</b>	<b>383 256</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

El detalle del presupuesto de operaciones de Green Movers se puede encontrar en el anexo XXIII.

## CAPÍTULO X. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 10.1 Plan de constitución de la empresa

#### 10.1.1 Tipo de sociedad

La Ley General de Sociedades N. ° 26887, ley que regula la creación de una sociedad empresarial, establece que las personas jurídicas o naturales que constituyen la sociedad deben adoptar lo previsto; para ello, se acuerdan entre los socios los aportes de bienes y servicios para el ejercicio en común de las actividades económicas.

Los accionistas de la empresa Green Movers S.A.C. (Sociedad Anónima Cerrada) son los autores del presente estudio. En este tipo de sociedad, el capital social será representado por acciones nominativas y se conformará por los aportes de los socios en efectivo o bienes, pero que no podrán ser incorporados en títulos o valores y tampoco podrán suscribir sus acciones en el Registro Público de Mercado de Valores. A continuación se mostrarán las siguientes características en su constitución en la tabla 10.1.

**Tabla 10.1. Tipo de sociedad a implementar**

Cantidad de socios	Cinco socios
Razón Social	GREEN MOVERS S.A.C.
Órganos	Junta general de socios y gerente general
Capital social	Las participaciones serán del 20% del total del capital social, por cada socio
Duración	Indeterminada
Transferencia	La transferencia de participaciones se formaliza mediante escritura pública y debe inscribirse en el Registro Público de Personas Jurídicas.

Fuente: Adaptado de Proinversión, 2012, párr. 3.

La sociedad estará conformada por cinco socios, los cuales aportarán como capital social un importe total de S/ 65 000, es decir, S/ 13 000 por cada socio. Estos aportes tendrán fuentes distintas, son responsabilidad de cada uno y deben tener un origen lícito,



según la tabla 10.2.

**Tabla 10.2. Porcentaje de participación de los socios**

Nombre del socio	Participación %
José Carhuatocto Luna	20
Jaime Armando Barrantes Gamboa	20
Sofia Desirée Jiménez Guimarey	20
Maria Luisa Coronado Espinoza	20
Jhin Issac Díaz Joaquín	20

Elaboración: Autores de la tesis.

Los aportes de los socios provienen de ahorros personales.

### **Órganos de la sociedad**

La empresa Green Movers S.A.C. se organizará de acuerdo con los siguientes órganos:

La junta general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad. Los accionistas constituidos en junta general, y con el quorum correspondiente, deciden por la mayoría que establece la ley los asuntos propios de competencia. La convocatoria de la junta de accionistas se sujeta a lo dispuesto en el art. 245° de la Ley General de Sociedades. La junta general de socios puede designar a uno o más gerentes sus facultades de remoción y responsabilidades según los artículos 185° al 197° de la ley.

La gerencia ejerce todas las funciones establecidas en la ley para este órgano societario, no habiendo directorio en la empresa. El gerente general está facultado para la ejecución de todo acto y/o contratos correspondientes a la sociedad, y puede realizar las siguientes acciones:

- Dirigir las operaciones comerciales y administrativas.
- Representar a la sociedad ante toda clase de autoridades.

- Realizar todo tipo de transacciones financieras, por ejemplo, movimiento de cuenta bancaria, cobrar, endosar, descontar, letras de cambio, préstamos con garantía de hipoteca y otros.
- Solicitar, adquirir y transferir registro de patente, marcas, nombres comerciales conforme a ley.

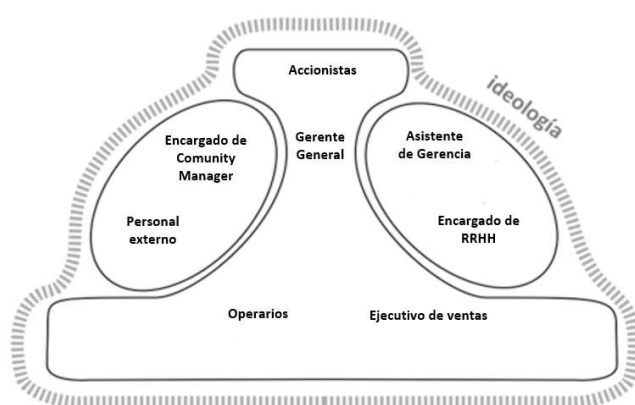
### 10.1.2 Registros y licencias requeridos

Las licencias y registros que se necesitan para realizar las actividades de la empresa son: búsqueda mercantil y razón social en los registros públicos, minuta de constitución, apertura de una cuenta corriente, escritura pública, inscripción en el registro, obtención del RUC, inscripciones de trabajadores en EsSalud, autorización del libro de planillas, apertura y legalización del libro de planillas. Ver Anexo XXXIV.

## 10.2 Partes básicas de la organización

Según Henry Mintzberg (1984), en su libro *Estructuración de las organizaciones*, en la estructura de una organización se pueden identificar cinco partes fundamentales. Estas son: el núcleo operativo, la línea media, el ápice estratégico, la tecnoestructura y el *staff* de apoyo. Green Movers estaría estructurada de la siguiente manera:

**Figura 10.1. Estructura de la organización**



Elaboración: Autores de la tesis.

### ***10.2.1 El núcleo operativo***

Según Mintzberg (1984), en la base de cualquier organización se encuentran los operadores, que corresponde a todas las personas que se encargan de producir bienes y realizar servicios que conforman el flujo operativo de la organización. En Green Movers, el núcleo operativo está conformado por los operarios –quienes realizan el trabajo fundamental de Green Movers a través de su mano de obra– y el ejecutivo de ventas –quien participará ofreciendo el mejor servicio desde la primera visita al domicilio del cliente y de quien dependerá que se efectúe la venta–.

### ***10.2.2 La línea media***

Está conformada por el gerente general, quien será el nexo con los operarios y verificará que los operarios realicen un trabajo adecuado.

### ***10.2.3 El ápice estratégico***

Se refiere a las personas que tienen la responsabilidad general de una empresa y toman decisiones estratégicas; para Green Movers el ápice estratégico está conformado por los accionistas y el gerente general.

### ***10.2.4 La tecnoestructura***

Se refiere al personal cuyas actividades repercuten directamente en el flujo operativo de la empresa. Estará conformada por el encargado de *Community Manager*, quien será el primer contacto directo con el cliente, por lo tanto, es clave para lograr captarlo además establecerá las estrategias adecuadas para lograr incrementar las ventas– y el personal externo de sistemas, contabilidad y limpieza, quienes apoyarán a la empresa en temas relacionados con la tecnología de información, tales como el buen funcionamiento de la web, el trabajo en la red interna de la empresa, los procesos contables y los servicios de limpieza respectivamente.

### ***10.2.5 Staff de apoyo***

Está conformado por aquellos puestos que realizan actividades no relacionadas directamente con la actividad principal de la empresa y ofrecen servicios a todas las áreas de la organización. Son de suma importancia porque sin la ejecución de estas actividades, el personal operativo no podría cumplir sus funciones. En el caso de Green Movers, el *staff* está conformado por el asistente de Gerencia y el encargado de Recursos Humanos.

Por último, en la figura se puede apreciar que la ideología lo engloba todo. Para Mintzberg (1984), la ideología representa la cultura de la organización, es decir, las creencias y tradiciones.

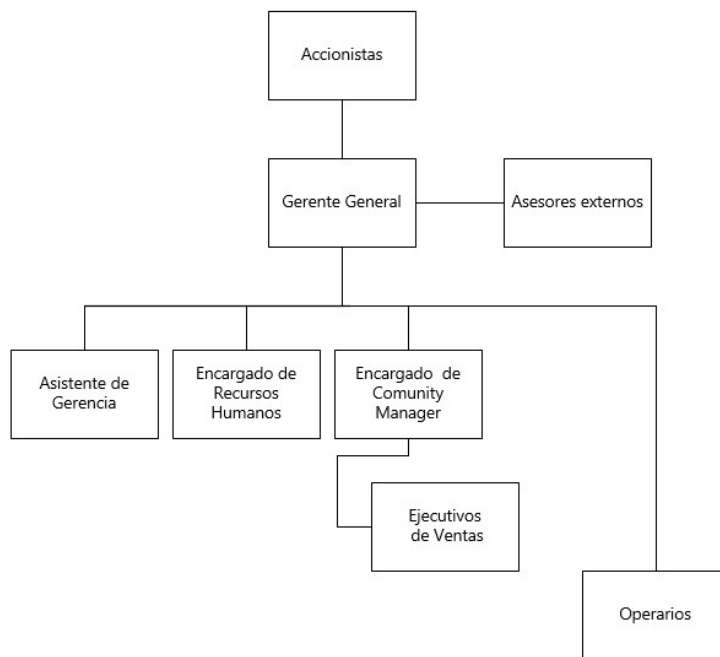
## **10.3 Estructura de la empresa y recursos humanos**

Para Mintzberg (1984) “la estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas” (p 26). La finalidad de una estructura organizacional es definir las responsabilidades de los colaboradores en la organización, de modo que trabajen juntos de la mejor manera y logren las metas fijadas por la empresa.

### ***10.3.1 Organigrama y estructura de dirección***

El organigrama de la empresa es lineal, refleja el poder en los puestos superiores y se van delegando responsabilidades hacia abajo; por su disposición gráfica, el organigrama es un diagrama vertical en el que se presentan las unidades de arriba a abajo, iniciando en la parte superior con el nivel jerárquico de mayor poder que, en este caso, corresponde a los accionistas y al gerente general.

**Figura 10.2. Organigrama de Green Movers**



Elaboración: Autores de la tesis

### ***10.3.2 Recursos humanos para el inicio de las actividades***

Green Movers considera que el recurso más importante para garantizar un servicio de calidad son las personas de su equipo; por eso, contratará a personal calificado para cada una de las funciones asignadas.

En sus primeros cinco años de operaciones se considerará los puestos que se indican en la tabla 10.3:

**Tabla 10.3. Número de personal por año**

PUESTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerencia General	1	1	1	1	1
Asistente de Gerencia	1	1	1	1	1
Encargado de Operaciones	0	0	1	1	1
Encargado de Recursos Humanos	1	1	1	1	1
Encargado de <i>Community Manager</i>	1	1	1	1	1
Ejecutivo de ventas	4	4	4	5	5
Operador de <i>call center</i>	0	0	1	1	1
Operarios	5	6	7	7	9

Elaboración: Autores de la tesis.

### ***10.3.3 Organización del personal***

Los accionistas o socios son los cinco autores de la tesis, encargados de la toma de decisiones estratégicas de la empresa Green Movers.

El gerente general está encargado de las funciones de dirección de la empresa, toma de decisiones e informes a la junta de accionistas, es el encargado de administrar y supervisar los procesos logísticos, de recursos humanos, de *marketing* y ventas. Será responsable de la creación de la cultura organizacional haciendo respetar las políticas de la empresa. Además, tendrá la labor de suopepervisar los trabajos de los operarios; su responsabilidad radica en cumplir con lo establecido por el cliente y hacer respetar las normas de calidad establecidas por la empresa.

El asistente de Gerencia es la persona encargada de asistir al gerente general, optimizando el uso de los recursos y asegurando el cumplimiento de los objetivos y encargos realizados, además se encargará del abastecimiento continuo de materiales para que el Área de Operaciones pueda realizar correctamente sus funciones. Además, realizará la evaluación y selección de proveedores, atenderá todas las solicitudes de

materiales y servicios de todas las áreas de Green Movers, previa aprobación del gerente general y recibirá los materiales atendidos por los proveedores.

El encargado de Recursos Humanos es responsable de realizar las gestiones relacionadas con el recurso humano de Green Movers, planificará y ejecutará los programas de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, compensación y capacitación.

El encargado de *Community Manager* tiene la responsabilidad de crear las campañas de *marketing* e impulsar las ventas, gestionar la publicidad en las distintas redes sociales, crear fidelización de los clientes, analizar las respuestas a los distintos medios de comunicación; además, hará las funciones de *community manager* en la web. Tendrá a su cargo a los ejecutivos de ventas, además de realizar y atender las llamadas de los clientes potenciales, quienes solicitarán información sobre los servicios de Green Movers, y de los clientes continuos. También asesorará a los clientes que deseen obtener la cotización vía web.

El ejecutivo de Ventas tiene a su cargo la captación de clientes potenciales y el crecimiento comercial, desarrollando las estrategias comerciales. Se encargará de realizar la visita al cliente, le enviará la cotización, informará sobre los servicios contratados para que el Área de Operaciones programe y ejecute los servicios. Además, tiene a su cargo la implementación del postservicio para evaluar la satisfacción de los clientes. Reportará directamente al encargado de *Marketing* y Comercial.

Los operarios realizarán el trabajo manual en Green Movers; se encargarán del embalaje de bienes y enseres, desarmado y armado de muebles, carga al camión, descarga, desembalaje, acondicionamiento y limpieza de la zona de mudanza según el paquete de servicios elegido por el cliente.

#### **10.3.4 Formas de contratación**

Green Movers contratará al personal administrativo por un tiempo determinado no mayor de un año y no menor de seis meses. Todo el personal se encontrará en planilla

con un sueldo fijo y los beneficios de ley; solo en el caso del sueldo del ejecutivo de ventas se le adicionará una comisión del 3.5% del monto de la venta.

Para su contratación, todo el personal deberá presentar al encargado de Recursos Humanos, documentos tales como la ficha de contratación, la cual incluirá datos personales, DNI, sexo, fecha de nacimiento, estado civil, AFP u ONP, datos domiciliarios, nivel de instrucción, experiencia profesional y referencias personales. Además, deberá presentar una hoja detallando sus derechohabientes para efectos del seguro de salud, el documento de recepción del reglamento interno y el registro de recepción del código de ética y política de hostigamiento sexual debidamente firmado. El trabajador deberá pasar de manera obligatoria por un examen médico preocupacional antes de iniciar las labores en la empresa. Con toda la documentación presentada, el encargado de Recursos Humanos elaborará una carpeta física de cada trabajador.

### **Tipos de contratos de trabajo**

La empresa contará con dos tipos de contratos de trabajo:

El contrato a plazo fijo o determinado tiene un mínimo de duración de seis meses y se renovará, según desempeño, por un plazo máximo de cuatro años. Este tipo de contrato se realizará con todo el personal al iniciar sus labores con la empresa.

El contrato a plazo indeterminado o indefinido se aplicará a los trabajadores que tengan más de cuatro años de trabajo en la empresa.

Dependiendo del puesto de trabajo o función que se desempeñe, el trabajador tendrá una categoría de fiscalizado o no fiscalizado. La categoría no fiscalizada hace referencia a puestos de confianza, en los que el personal tiene acceso a información reservada, sus posiciones son estratégicas y no estará obligado a marcar su entrada y su salida. Por su parte, el personal fiscalizado deberá respetar el horario de trabajo y deberá siempre reportarse a su superior. En Green Movers, el personal no fiscalizado será el gerente general y el ejecutivo de ventas.



Luego de firmado el contrato entre la empresa y el trabajador se le realizará una inducción general en la empresa para que conozca las instalaciones, así como el *core business* de Green Movers. El encargado de Recursos Humanos enviará dentro del plazo de ley –15 días naturales de haberse celebrado– el contrato suscrito por ambas partes al Ministerio de Trabajo y Promoción Social (Mintra) para su correspondiente registro.

El salario de cada puesto será el que se muestra en la tabla 10.4.

**Tabla 10.4. Sueldos por tipo de puesto**

<b>Puesto</b>	<b>Sueldo Bruto S/</b>	<b>Pago</b>
Gerente general	4500	Planilla
Asistente de Gerencia	1800	Planilla
Encargado de RR. HH.	1500	Planilla
Encargado Community Manager	2000	Planilla
Ejecutivo de ventas	850	Comisión
Operador de <i>call center</i>	900	Planilla
Encargado de Operaciones	1500	Planilla
Operarios	1000	Planilla

Elaboración: Autores de la tesis.

Los perfiles y funciones de cada puesto se detallarán en el Anexo XXXV.

### **10.3.5 Asesores externos**

La empresa contratará como personal externo a un asesor de sistemas –quien apoyará en todo lo concerniente al funcionamiento de la web y al trabajo en la red interna de la empresa–, a un asesor de contabilidad –quien manejará los temas contables de la empresa– y a un personal de limpieza. Los asesores recibirán un pago por sus servicios, previa emisión y presentación de un recibo por honorarios.

## **10.4 Las funciones de la administración de gestión de personas**

Con base en el modelo organizacional planteado, se desarrollan políticas y lineamientos de las funciones de la administración de Gestión de personas.

### ***10.4.1 Planificación***

Esta actividad está alineada con el objetivo estratégico de reducción de costos, gastos e inversiones. La planificación es el proceso de identificar y documentar los roles de la empresa, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como crear un plan para la administración de personal.

### ***10.4.2 Reclutamiento y selección***

Función asociada al objetivo estratégico de atención al cliente, por lo que se debe contar con un equipo humano que demuestre compromiso, que tenga altos valores y que desarrolle sus roles y funciones en un entorno de buen clima laboral.

La incorporación de personal a la empresa se genera para cubrir una posición aprobada y planificada, debido a un incremento de las necesidades en la organización o por una renuncia inesperada de alguna posición existente.

Para ello, se establecen las siguientes políticas:

- El reclutamiento lo realizará el encargado de recursos humanos.
- La organización debe tener una buena imagen y reputación para atraer buenos talentos profesionales (personal interno de la empresa y subcontratistas afiliados).

Todo lo mencionado es parte también del proceso de planificación, a fin de anticipar las necesidades futuras producto del crecimiento de la organización. A continuación, se desarrollará el Manual de Procedimientos de Selección:

#### **Requerimiento de la posición**

Para requerir posiciones de empleados, el solicitante envía el formulario al correo con copia al autorizador. Ver Anexo XXXVI.

#### **Búsqueda de candidatos (empleados)**

El reclutador realiza la búsqueda de candidatos que cubran el perfil requerido, acudiendo a una o varias de las siguientes fuentes:

- Base de datos de empleados y exempleados: incluye la exploración y evaluación preliminar del perfil de las personas que se laboran o han laborado en el grupo.
- Portal de postulaciones laborales “Trabaja con nosotros”: medio continuo de captación de candidatos externos interesados en trabajar en la empresa. Acceden vía web e ingresan los datos solicitados.
- Base de datos de candidatos externos, evaluados y revisados.
- Red externa de contactos: es el resultado de actividades y mantenimiento de relaciones con personas e instituciones externas a la empresa, tales como universidades e instituciones académicas.
- Red interna de contactos: recomendaciones de candidatos recibidas por el personal de Green Movers.
- Convocatorias públicas: información pública y formal de invitación a postular a los puestos de trabajo en sitios de internet que difunden oportunidades laborales o de manera general (costo de reclutamiento).

El reclutador evalúa la información de candidatos de acuerdo con el perfil y la información adicional para la nueva posición e identifica prospectos interesantes. Toma contacto inicial con los candidatos preseleccionados para conocer su disponibilidad laboral y su interés en iniciar el proceso de selección. Luego, elabora una lista corta de candidatos hábiles para el puesto y listos para iniciar el proceso de selección. Por último, almacena los datos y *curriculum vitae* (CV) de las personas contactadas en Green Movers para postulaciones posteriores.

### **Evaluación de candidatos**

El evaluador debe iniciar las siguientes acciones:

- Mediante situaciones controladas, deberá medir el grado de desarrollo de las habilidades, destrezas y características personales de cada candidato presentado.
- Deberá realizar una verificación de referencias y validación de la información señalada en el CV del candidato a través de llamadas telefónicas a sus anteriores empleadores, lo que permitirá conocer el desempeño del candidato.
- Finalmente, coordina entrevistas con los candidatos aprobados por el originador, con la finalidad de explorar que las competencias que poseen los candidatos se ajusten al perfil del puesto.

Con estas acciones, y en coordinación con el solicitante, pueden aceptar o rechazar un candidato según sea el caso.

### **Selección de personal**

El seleccionador deberá realizar las siguientes actividades:

- Convocar reunión con el candidato elegido.
- Cerrar las condiciones de trabajo con el candidato confirmado y luego iniciar el proceso de contratación.
- Coordinar la entrega de documentos del candidato seleccionado (copia de los documentos que no están adjuntos en su CV como condición para el cierre del proceso).

#### ***10.4.3 Evaluación del desempeño***

Las evaluaciones de desempeño se realizarán al personal administrativo, es decir, al gerente general, asistente de Gerencia, encargado de Recursos Humanos, encargado de *Community Manager*, ejecutivo de ventas, con periodicidad anual y mediante la evaluación de desempeño 360°. Para el caso de los operarios, la evaluación se realizará con periodicidad semestral, con el fin de que ofrezcan siempre un servicio de calidad y puedan recibir *feedback* sobre su desempeño de manera constante y así lograr una mejora continua.

La evaluación de desempeño 360° implica que cada trabajador será evaluado por su jefe, algunos de sus pares y, si tuviera personal a cargo, por sus colaboradores; además, incluye una autoevaluación. Para la evaluación se reservarán los nombres de los evaluadores designados.

La evaluación de desempeño permitirá medir y calificar las competencias de cada puesto y recoger las apreciaciones de desempeño de cada evaluado.

Los resultados de la evaluación del desempeño serán enviados por el encargado de Recursos Humanos a los jefes de los evaluados y a los mismos evaluados para que

puedan intercambiar comentarios sobre la evaluación. Para el caso del personal administrativo, la entrega se realizará de manera virtual y, para el caso de los operarios, de manera física.

#### ***10.4.4 Capacitación y desarrollo***

Se generará un plan de carácter general para el personal de Green Movers y otros de carácter específico. El Plan Central de Capacitación incluye todas las actividades de capacitación de orden transversal que serán ejecutadas durante el año. Para el caso de la capacitación del personal interno y conductores externos se busca completar y cubrir las brechas del mapa de competencias de cada perfil; adicional a ello, se capacitará en atención al cliente, calidad del servicio y responsabilidad social de la empresa.

La política de Green Movers sobre capacitación tendrá las siguientes características:

- Estará integrada y alineada con las políticas de la empresa.
- Permitirá actualizar los conocimientos y las habilidades del personal.
- Se realizará de manera presencial o virtual.

Respecto a las políticas de capacitación de la empresa, a continuación se mencionan las responsabilidades de los distintos actores.

Gerente general:

- Revisar y aprobar el Plan Central de Capacitación de la empresa.
- Proveer los recursos necesarios para el desarrollo del plan de capacitación.

Recursos Humanos:

- Conducir el procedimiento de capacitación del personal.
- Crear y mantener relaciones de colaboración con instituciones educativas, proveedores de equipos y materiales.
- Buscar y organizar información de oportunidades de capacitación.
- Registrar la capacitación impartida al personal.
- Certificar la capacitación presencial y virtual.

- Promover la participación externa del personal (conductores).

#### **10.4.5 Relaciones laborales**

De acuerdo con Trebilcock (s.f.) “las relaciones laborales hacen referencia a la forma en que la empresa, los trabajadores y sus representantes interactúan para determinar las normas básicas que guiarán las relaciones de trabajo” (p. 21.2).

Green Movers contará con las siguientes políticas de relaciones laborales:

- La empresa cumplirá con todas las leyes aplicables de trabajo en el Perú y promoverá diversas iniciativas para la mejora continua de las condiciones laborales para sus empleados.
- La empresa brindará todas las condiciones de seguridad necesarias para que el personal desempeñe sus labores, teniendo como base el reglamento de la Ley N. ° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Se hará entrega a cada colaborador del Reglamento Interno de Trabajo, donde se especificarán el horario de trabajo, los permisos y licencias.
- La empresa empleará una política participativa, que se caracteriza por la búsqueda de las buenas relaciones con su personal y una cultura organizacional saludable.
- La empresa ofrecerá salarios justos y competitivos acordes al mercado a fin de que sus colaboradores puedan atender sus necesidades de acuerdo con su estilo de vida.
- La empresa fomentará los siguientes valores para la empresa: calidad, colaboración, trabajo en equipo, servicio al cliente y compromiso; asimismo, impulsará el principio de igualdad y el trato digno sin discriminación, abuso o acoso a sus colaboradores.

#### **10.5 Presupuesto de recursos humanos**

El presupuesto de Green Movers para ejecutar las actividades del plan de recursos humanos se detalla en la tabla 10.5:

**Tabla 10.5. Presupuesto de recursos humanos**

	PRESUPUESTO ANUAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/	S/	S/	S/	S/
Gerente General	81 627	81 627	81 627	81 627	81 627
Asistente de Administración	32 651	32 651	32 651	32 651	32 651
Encargado de RRHH	27 209	27 209	27 209	27 209	27 209
Encargado Community Manager	36 279	36 279	36 279	36 279	36 279
Ejecutivo de ventas	61 674	61 674	61 674	77 092	77 092
Call center	0	0	16 325	16 325	16 325
Jefe de Operaciones	0	0	27 209	27 209	27 209
Operarios	90 697	108 836	126 976	126 976	163 255
<b>TOTAL</b>	<b>330 137</b>	<b>348 276</b>	<b>409 950</b>	<b>425 369</b>	<b>461 648</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

El detalle del presupuesto de recursos humanos de Green Movers se puede encontrar en el anexo XXXVII.

## CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

El presente plan económico y financiero determina la viabilidad de Green Movers con base en la información de los planes de *marketing*, operaciones y recursos humanos.

### 11.1 Demanda proyectada

De acuerdo con la APEIM (2016), en Lima Metropolitana se tienen 2 686 690 hogares para el año 2016, desprendiéndose un mercado potencial de 85 541 hogares en los NSE A y B según se indica en la tabla 11.1:

**Tabla 11.1. Estimación del mercado potencial**

NSE	% Hogares	% Zona 7	% Edad 30-54 años	Mercado potencial 2016
A	5.2	57.0	28.5	13 777
B	22.3	17.3	26.5	71 764
TOTAL	27.5			85 541

Fuente: Adaptado de APEIM, 2016, pp. 9, 12.

Del mercado potencial determinado se aplican los siguientes filtros para hallar el mercado objetivo de 543 hogares (proyectados) para el año 2018. Asimismo, se consideró el porcentaje de crecimiento de la población peruana, que es de 1.08% anual, de acuerdo con datos del INEI, citados por el Ministerio de Salud (MINSA) (2016). Los filtros mencionados son:

- Según el estudio de mercado, los usuarios que realizarán el servicio de mudanza se estiman en 51.2%.
- Según el estudio de mercado, los usuarios dispuestos a solicitar el servicio Green Mover se estiman en 57.8%.
- Participación meta del primer año de 2.1%.
- Crecimiento anual esperado de 15%.

En la tabla 11.2 se muestra la estimación del mercado objetivo.



**Tabla 11.2. Estimación del mercado objetivo**

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Estimación del mercado potencial		85 541	86 464	87 398	88 342	89 296	90 261	91 235
¿Usaran el servicio de mudanza?	51.2%	43 797	44 270	44 748	45 231	45 720	46 213	46 713
¿Usaran el servicio integral de mudanza?	57.8%	25 315	25 588	25 864	26 144	26 426	26 711	27 000
Participación meta primer año	2.1%	0%	0%	2.1%	2.4%	2.7%	3.1%	3.5%
Crecimiento anual esperado	15%	0	0	543	625	718	826	950

Elaboración: Autores de la tesis.

Considerando como base el mercado objetivo, el pronóstico de los servicios demandados a través del ciclo de vida de la compañía se muestra en la tabla 11.3.

**Tabla 11.3. Pronóstico de la demanda**

Servicios	Demanda anual
Nº servicios 2018	543
Nº servicios 2019	625
Nº servicios 2020	718
Nº servicios 2021	826
Nº servicios 2022	950

Elaboración: Autores de la tesis.

La demanda anual de servicios para el primer año será de 543 mudanzas, para el segundo año 625 mudanzas, para el tercer año 718 mudanzas, para el cuarto 826 mudanzas y para el quinto año 950 mudanzas.

## 11.2 Componentes del análisis

### 11.2.1 Frecuencia del servicio

La frecuencia del servicio está determinada por la demanda proyectada, la cual

define el mercado objetivo, dando como resultado 543 servicios para el primer año. Esta cantidad de servicios estará distribuida por los paquetes Silver, Gold y Platinum, donde el paquete más básico tendrá una mayor participación en los primeros años, para ser reemplazado por el paquete Platinum en los siguientes años, como se muestra en la tabla 11.4.

**Tabla 11.4. Frecuencia anual del servicio**

Servicios	1° año		2° año		3° año		4° año		5° año	
Paquete Silver	50%	272	40%	250	30%	216	20%	165	20%	190
Paquete Gold	30%	163	30%	188	30%	215	30%	248	30%	285
Paquete Platinum	20%	108	30%	187	40%	287	50%	413	50%	475
<b>Total de servicios</b>	<b>100%</b>	<b>543</b>	<b>100%</b>	<b>625</b>	<b>100%</b>	<b>718</b>	<b>100%</b>	<b>826</b>	<b>100%</b>	<b>950</b>

Fuente: Autores de la tesis.

### 11.2.2 Ingresos

El incremento de los ingresos por ventas proyectados del negocio es de 15% con respecto al año anterior, obteniendo así, en el quinto año, un incremento de 75% respecto al primer año, por lo que se da un crecimiento sostenido en el tiempo en todos los años. La proyección de las ventas anuales desde el 2018 hasta el 2022 se calculó con base en la demanda proyectada anual de usuarios por los paquetes de servicio, como se muestra en la tabla 11.5.

**Tabla 11.5. Proyección del ingreso por ventas**

Descripción	2018 S/	2019 S/	2020 S/	2021 S/	2022 S/
Silver	271 575	249 849	215 495	165 213	189 995
Gold	219 976	252 972	290 918	334 556	384 739
Platinum	184 671	318 558	488 455	702 154	807 477
<b>Total</b>	<b>676 221</b>	<b>821 378</b>	<b>994 867</b>	<b>1 201 922</b>	<b>1 382 210</b>

Elaboración Autores de la tesis.

Los ingresos generan un margen de contribución, cuyos valores se expresan en la tabla 11.6:

**Tabla 11.6. Estructura de precios**

Servicios	Valor de venta S/	Costo total medio S/	Margen de contribución S/
Paquete Silver	1000	385	615
Paquete Gold	1350	597	753
Paquete Platinum	1700	671	1029

Elaboración: Autores de la tesis.

Ver anexo XLII, en el cual se detalla la estructura de costos de cada servicio.

### **11.2.3 Costos de operación**

Al ser un servicio de mudanza integral, y después de haber analizado el desagregado de los costos, se aprecia que los costos operativos representan un 42% de las ventas, que comprenden al personal operativo (17%), los costos de flete basados en la negociación con los proveedores de servicios de transporte (20%) y los costos de materiales (5%). Es interesante dar cuenta de que la orientación de Green Movers es la de hacer madurar el mercado y aumentar la demanda del paquete Platinum, lo cual incrementaría los costos operativos, pero también incrementaría el valor de las ventas, dando como resultado estimado la reducción en casi 6%, comparando el ratio de costo/venta del primer año con los del quinto año de operación.

Desagregando el costo del personal operativo, éste incluye al encargado de Operaciones (funciones que son desarrolladas por el Gerente General los tres primeros años) y a los operarios, cuyos sueldos ascienden a un total de S/ 90 697 el primer año (5 personas) y aumenta a S/ 190 464 para el último año (10 personas). Cabe mencionar que la plana administrativa contempla un importe que asciende a S/ 239 440 para el primer año (8 personas) y llega a S/ 271 184 para el quinto año (10 personas). Estos importes son descritos en la sección de gastos administrativos.

En lo que respecta al costo de materiales, este incluye todo lo que usará el área operativa en la ejecución del servicio de mudanza, tales como cajas, forros, mantas, *stretch film*, entre otros.

El rubro considerado como gastos de *marketing* contempla toda la ejecución de las campañas publicitarias y ejecución del plan propiamente dicho, concentrando todo el

esfuerzo por alcanzar los objetivos definidos. Representa un 17% de las ventas y su importe asciende a S/ 112 348 el primer año y a S/ 140 110 en el último año.

La comisión de ventas representa el 3.5% de las ventas y es considerada gastos de venta. Este valor se mantendrá en los cinco primeros años de operación.

Los gastos generales y los gastos por daños o pérdidas conforman un 8.8% y 2.5% de las ventas respectivamente, alcanzando la suma de S/ 59 641 y S/ 16 906 para el primer año y S/ 59 641 y S/ 34 555 el último año también respectivamente. Por último, se deben contemplar los gastos por capacitación anual con un importe de S/ 9000, que representan el 1% de las ventas y que permiten alcanzar los objetivos propuestos para la operación.

#### ***11.2.4 Análisis de Riesgos***

Dentro del desarrollo de la operación, se han identificado varios riesgos propios del sector, de la operación misma, de los usuarios, de las vías, de la sociedad, entre otros. Por ellos, se ha propuesto un presupuesto S/ 79 4740 anuales (S/ 6645 mensuales) el cual se encuentra detallado en los anexos XL y XLI.

#### ***11.2.5 Inversiones***

Las inversiones se agrupan en mobiliario y equipos. Respecto a mobiliario, se adquirirá lo necesario para la implementación de la oficina. El importe, entre mobiliario y otros enseres, asciende a un valor de S/ 7400. También se incluyen los equipos que serán usados por el personal del área administrativa, tales como equipos de informática, equipos de monitoreo GPS, *software*, así como el personal operativo, tales como tecele, cajas especiales, cámara de seguimiento, taladro, aspiradora, entre otros. El monto al que asciende la inversión en equipos es de S/ 34 954.

Cabe mencionar que existen algunos gastos preoperativos a considerar, tales como los importes necesarios para la constitución de la empresa, la licencia de funcionamiento y registro de marca, así como para el alquiler de la oficina, el pago de los servicios básicos, telefonía, los gastos previos de *marketing* –como el acondicionamiento de la

oficina, la creación del portal web y algunas reuniones de trabajo buscando alianzas estratégicas-. Estos ítems totalizan un importe de S/ 24 484 en el periodo cero.

Green Movers no necesitará de algún importe referido al capital de trabajo debido a la forma de pago establecida con los proveedores y a sus cobranzas sobre las ventas. Por lo tanto, la inversión inicial para el inicio de operaciones es de S/ 66 838 según se muestra en la tabla 11.7:

**Tabla 11.7. Flujo de inversión**

<b>Inversión en activo fijo</b>	<b>Año 0 S/</b>
Equipos	34 954
Mobiliario	7400
Gasto preoperativo	24 484
Inversión en capital de trabajo	0
<b>Flujo de inversiones</b>	<b>66 838</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

### ***11.2.6 Depreciación y amortización***

Se aplica el método de depreciación en línea recta con base en las tasas establecidas por la Sunat. De acuerdo con los tipos de inversiones se aplica el 10% para muebles y enseres y 25% para equipos de procesamiento de datos, dando un importe de depreciación de S/ 42 354 y una amortización de S/ 24 484 en los cinco años.

### ***11.2.7 Tasa de descuentos***

La tasa de descuento se determina mediante el uso del método WACC, mediante el beta apalancado, la deuda, el capital, el costo de deuda y el costo de capital. En la tabla 11.8 se determina el valor del costo promedio ponderado de capital (CPPC).

**Tabla 11.8. Cálculo de CPPC**

Deuda (D)	0%
Capital (C)	100%
Costo deuda (Kd)	0%
Costo capital (Ke)	15.4%
Tasa libre de riesgo (Rf)	5.2%
Rendimiento del mercado (Rm)	11.4%
Riesgo país Perú	1.7%
Beta apalancado	1.37
Beta del sector transporte	0.80
<b>CPPC</b>	<b>11.89%</b>

Elaboración: Autores de la tesis a partir del enfoque Damodaran –Rf: S&P500 (promedio 1928-2016), Rm: 10 year T Bond (promedio 1928-2016)–.

Por lo tanto, el plan de negocio propuesto tiene que superar la valla de 12.29% de rentabilidad para crear valor a los accionistas.

### **11.2.8 Financiamiento**

Green Movers no financiará ningún importe con ninguna entidad bancaria, debido a que la inversión inicial será íntegramente a través del aporte de los accionistas.

## **11.3 Análisis de rentabilidad**

A continuación, se presentan los flujos de caja económico y financiero, con los cuales se obtendrán los valores del valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIR) que determinarán si el plan de negocio es viable o no.

### **11.3.1 Flujo de caja**

Para iniciar con el flujo de caja económico, en primer lugar, se define el flujo de caja de inversión. En el caso de Green Movers este es de S/ 66 838. El proyecto considera como inversión los equipos –tecle eléctrico, cámara GoPro, GPS, taladro, aspiradora, impresora, computadora; el mobiliario –juego de muebles, *counter*, roperos,

escritorios y sillas–; y, por último, los gastos preoperativos compuestos por los gastos administrativos y de *marketing*. En la tabla 11.9 se muestra el flujo de caja económico.

**Tabla 11.9. Flujo de caja económico**

<b>Flujo de caja</b>	<b>Año 0</b> S/	<b>Año 1</b> S/	<b>Año 2</b> S/	<b>Año 3</b> S/	<b>Año 4</b> S/	<b>Año 5</b> S/
Ventas		676 222	821 379	994 868	1 201 922	1 382 211
-Costos de personal		-90 697	-108 836	-154 185	-154 185	-190 464
-Costos de flete		-135 788	-156 156	-179 579	-206 516	-237 493
-Costos de materiales		-34 238	-39 374	-45 280	-52 072	-59 882
<b>Margen Bruto</b>		<b>415 499</b>	<b>517 013</b>	<b>615 824</b>	<b>789 150</b>	<b>894 371</b>
-Gastos de marketing		-112 348	-105 880	-122 294	-127 220	-140 110
-Gastos administrativos		-265 680	-265 680	-282 006	-297 424	-297 424
-Gastos de ventas		-23 668	-28 748	-34 820	-42 067	-48 377
-Gastos generales		-59 641	-59 641	-59 641	-59 641	-59 641
-Gastos daños o pérdidas		-16 906	-20 534	-24 872	-30 048	-34 555
- Gastos por contingencia		-38 940	-46 827	-46 701	-46 587	-44 452
-Gastos de capacitación		-9000	-9000	-9000	-9000	-9000
<b>EBITDA</b>		<b>-110 683</b>	<b>-19 298</b>	<b>36 491</b>	<b>177 163</b>	<b>260 813</b>
-Depreciación		-8471	-8471	-8471	-8471	-8471
-Amortización		-4897	-4897	-4897	-4897	-4897
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-124 050</b>	<b>-32 665</b>	<b>23 123</b>	<b>163 795</b>	<b>247 445</b>
Pérdidas acumuladas		-124 050	-156 716	-133 592	0	0
Utilidad imponible		0	0	0	30 203	247 445
Impuesto a la renta		0	0	0	9061	74 234
+Depreciación		8471	8471	8471	8471	8471
+Amortización		4897	4897	4897	4897	4897
<b>Flujo de operaciones</b>		<b>-110 683</b>	<b>-19 298</b>	<b>36 491</b>	<b>186 224</b>	<b>335 046</b>
<b>Flujo de inversiones</b>	<b>-66 838</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo económico</b>	<b>-65 838</b>	<b>-110 683</b>	<b>-19 298</b>	<b>36 491</b>	<b>186 224</b>	<b>335 046</b>

Elaboración: Autores de la tesis.



A partir de los flujos de caja de inversiones y económico se obtienen los siguientes indicadores:

- El VAN económico de S/ 154 789.
- La TIR económica de 31.79%.
- El periodo de recuperación económico de 3.86 años.

Por lo tanto, el VAN económico al ser mayor que cero indica que el proyecto es rentable y genera beneficios.

### **11.3.2 Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es el momento económico donde se produce un equilibrio entre los costos totales y los ingresos de la empresa para no perder ni ganar, como se muestra en la tabla 11.10.

**Tabla 11.10. Punto de equilibrio**

<b>Periodo</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Volumen de mudanzas	543	625	718	826	950
Costos fijos (S/)	430 944	430 389	493 212	529 113	533 958
Costos variables (S/)	283 397	326 133	399 904	433 633	506 886
Costo variable medio (S/)	522	522	557	525	534
Costos totales (S/)	714 341	756 522	893 116	962 746	1 040 844
Ingresos totales (S/)	676 222	821 379	994 868	1 201 922	1 382 211
Precio promedio ponderado (S/)	1245	1315	1385	1455	1455
PE VOLUMEN DE MUDANZA	596	543	595	569	579
PE VENTAS	741 841	713 813	824 724	827 751	843 164

Elaboración: Autores de la tesis.

### **11.3.3 Puntos críticos**

A continuación, se presenta el cálculo de los puntos críticos basado en las variables más significativas para el plan de negocio, obteniéndose los siguientes resultados en la tabla 11.11.

**Tabla 11.11. Puntos críticos**

Variables	Valor original	Punto crítico	Impacto negocio
Participación de mercado	2.1%	2.0%	● Alto
% crecimiento anual	15%	12%	● Medio
Tasa de crecimiento paquete Platinum	10%	6%	● Alto
Alquiler de camión	S/ 250	S/ 298	● Medio
Campañas publicitarias	S/ 32 595	S/ 62 517	● Bajo
Comisión de ventas	3.50%	7.0%	● Bajo
Tasa de pérdidas	2.50%	6%	● Alto

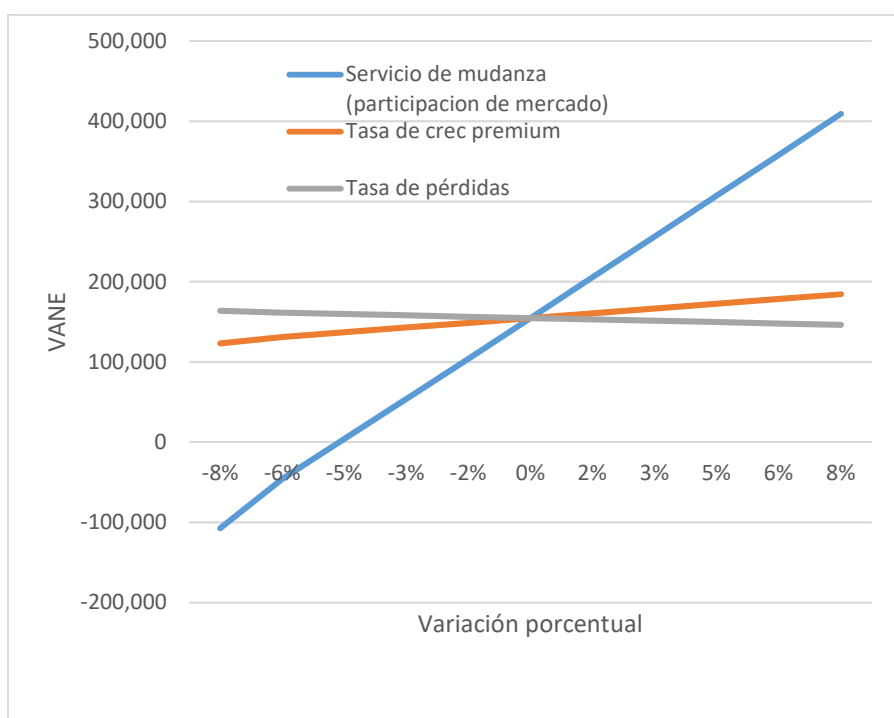
Elaboración: Autores de la tesis.

Luego del análisis de los puntos críticos, se procede a la clasificación de acuerdo con el impacto que generan al negocio al tener un VAN igual a cero. Estas variables son: la participación de mercado, la Tasa de crecimiento del paquete Platinum y la tasa de pérdida, las cuales, al disminuir en 0.1%, al disminuir en 4% o al aumentar en 3.5% respectivamente, generan que el VAN sea igual a cero.

#### 11.3.4 Análisis de sensibilidad

Luego de realizar el análisis de los puntos críticos y de obtener la clasificación de impacto para el negocio se procede a determinar el grado de sensibilidad de dichas variables respecto a indicadores tales como VANE y TIRE (ver Anexo XXXVIII). En resumen, se puede observar que la *participación de mercado* tiene un grado mayor de sensibilidad cuando se analizan variaciones en el rango de -8% a 8% (cada dos puntos porcentuales), pues llevarán el indicador VANE de S/ -107 166 a S/ 409 164 respectivamente, comparando con las variaciones de los otros dos puntos críticos: *tasa de crecimiento Platinum* (S/ 123 214 a S/ 184 394) y por último la variable *tasa de pérdidas* (S/ 163 729 a S/146 408).

**Figura 11.1. Análisis de sensibilidad**



Elaboración: Autores de la tesis.

Si se analizan las dos variables que tienen mayor sensibilidad, se puede apreciar que las variaciones más adversas (-15%) en ambos puntos críticos repercutirían en el VAN económico, proponiendo rangos desde -S/ 27 966 y S/ 1 020 911. Para mayor detalle y comprensión, ver Anexo XXIX.

Por lo tanto, es necesario reforzar y cumplir con todas las estrategias que plantea el plan de *marketing*, sobre todo, las que están alineadas al objetivo de la participación de mercado y así evitar variaciones muy marcadas en dicho aspecto. Esto sin descuidar los demás puntos críticos que resultan también importantes.

### 11.3.5 Escenarios

Los escenarios probables que plantea esta tesis son tres: pesimista, moderado y optimista, a fin de preparar un ambiente posible y evaluar los indicadores económico-financieros y su comportamiento. Dentro de estos tres escenarios, las variables a considerar toman los siguientes valores, según se muestra en la primera parte de la tabla 11.12:

**Tabla 11.12. Variables, escenarios y resultados probables**

Variables	Pesimista	Moderado	Optimista
Participación de mercado	2.0%	2.1%	2.3%
Porcentaje de crecimiento anual	12%	15%	18%
Tasa de crecimiento Platinum	9%	10%	11%
Alquiler de camión	S/ 275	S/ 250	S/ 225
Variación de campañas publicitarias	S/ 50 000	S/ 32 595	S/ 15 000
Comisión ventas	5.0%	3.5%	2.0%
Tasa de pérdidas	5.0%	2.5%	2.0%

**Resultados:**

VANE	- S/ 431 435	S/ 154 787	S/ 886 713
TIRE	N/D	31.79%	114.18%

Elaboración: Autores de la tesis.

Al haber analizado las variables que forman parte de los puntos críticos y ver su impacto individual, es posible analizar los resultados en su conjunto según los escenarios mencionados. Se puede apreciar que bajo un escenario pesimista los indicadores de VAN y TIR económicos, son negativos, por lo que se deben aplicar las estrategias descritas en el plan para trabajar en la optimización de la parte operativa (reducción de costos operativos), disminuir ciertos gastos administrativos y evitar el impacto de dicho escenario. Para los dos escenarios siguientes, los valores son mejores y hacen que el servicio de mudanza integral resulte un buen negocio.

## CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 12.1 Conclusiones

- Para generar la diferenciación, Green Movers debe concentrarse en ofrecer personal calificado para carga, embalaje, armado y desarmado de muebles para aquellos clientes que priorizan la comodidad, así como también ofrecer servicios adicionales como gasfitería o electricidad. Este valor agregado incrementa la satisfacción del usuario y mejora la experiencia del servicio.
- Green Movers, con su modelo de negocio personalizado y seguro, busca revertir los problemas identificados por los usuarios de mudanza, tales como maltrato de los bienes, personal poco calificado, incumplimiento con la hora acordada y falta de ayudantes para el proceso de carga. Para ello, Green Movers propone el concepto de *packing* ecosostenible y ofrece seguridad, tecnología para el monitoreo y las cotizaciones en línea, así como recurso humano calificado.
- Con base en un análisis de la demanda se concluye que existe un mercado objetivo conformado por 25 864 hogares que pertenecen al NSE A y B, con jefes de familia de 30 a 54 años de edad, que viven en los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana, donde Green Movers enfocará sus estrategias a partir de las características y perfiles particulares de cada cliente.
- Debido a que en el mercado no existe una compañía líder, Green Movers aplicará la estrategia de “más por lo mismo” a fin de posicionarse y diferenciarse. Esta estrategia comprende un servicio de mudanza estándar más limpieza, acondicionamiento e instalaciones menores por un similar precio al de la competencia.
- Tener una de marca es el comienzo de la diferenciación; en ese sentido, Green Movers define una imagen corporativa sólida y asociada a los beneficios de calidad, seguridad y preocupación por el medioambiente. Esto se verá reflejado en el nombre, el logotipo, el *slogan* y los colores de la empresa.
- La certificación internacional ISO 9001 que Green Movers obtendrá servirá de apoyo para garantizar un servicio estándar y de calidad para todos los clientes, con el propósito de generar confianza en ellos. Además, la encuesta de satisfacción para los clientes ayudará a la empresa a mejorar sus procesos de atención de manera continua.

- La cadena de suministro es muy importante para cualquier organización, ya que permite asegurar el flujo de los procesos operativos de la empresa. Green Movers, en términos de administración de las relaciones con sus proveedores, realizará homologaciones y aplicará criterios de selección y evaluación adecuados para garantizar la calidad del servicio de mudanza a sus clientes y generar ahorros importantes para la empresa.
- Las empresas deben buscar la mejora continua de sus procesos para diferenciarse del resto, por ello Green Movers buscará optimizar sus tiempos de atención en los procesos operativos desde la solicitud de cotización hasta la ejecución del servicio, de modo que el cliente sea atendido en el menor tiempo posible y de manera eficiente.
- Green Movers, como parte del análisis de centro de operaciones, tendrá una oficina en el distrito de San Luis porque cumple con los siguientes parámetros: existencia de zonas comerciales, seguridad, accesibilidad, precios de alquiler y facilidades de servicios básicos, como agua, luz y teléfono. Con ello, brindará tranquilidad y fácil acceso a los potenciales clientes que sean atendidos en la oficina.
- La gran fortaleza de una organización es sin duda su personal. Como prueba de ello, la mayoría de encuestados calificó de deficiente la labor de los colaboradores de las empresas de mudanza de Lima Metropolitana; en respuesta, Green Movers ha planteado estrategias claves para que el proceso de reclutamiento y selección del personal resulte en la elección del equipo más capacitados, cuyas acciones permitirán que los clientes reciban un servicio personalizado y de calidad que satisfaga sus necesidades.
- Las relaciones laborales marcan el camino al éxito o al fracaso de una organización y, en dicho marco, Green Movers brindará a su personal las mejores condiciones de trabajo y de seguridad; se les capacitará de manera constante y se empleará una política participativa inmersa en una cultura organizacional basada en valores y en el trato digno e igualitario a sus trabajadores; todo ello con el fin de que desempeñen sus labores de manera efectiva, estén motivados y orgullosos, logrando así los objetivos de la organización.
- Luego del análisis de la demanda proyectada de hogares de la zona 7 de Lima Metropolitana, se estima el mercado objetivo con una participación de mercado de 2.1% y un crecimiento anual de 15% de las ventas. A partir de ello, se realiza el análisis de rentabilidad económico y financiero que permite concluir que el proyecto es viable, porque los flujos de caja muestran un VAN positivo, donde el VAN

económico es S/ 482 700 y el VAN financiero de S/ 394 207. Producto de este cálculo se estima que el tiempo de recuperación es de 2.45 años.

- Un resultado del análisis financiero son los puntos críticos, cuya sensibilidad puede afectar al negocio; por ello, es necesario identificarlos. En Green Movers, las variables que generarían mayor impacto son: la participación de mercado, el alquiler de camión y la tasa de pérdidas. Asimismo, se deben considerar las otras variables de menor impacto a fin de evitar llegar a un escenario pesimista. Por lo tanto, se debe realizar un seguimiento y control a todas las variables en conjunto.

## **12.2 Recomendaciones**

- El sector de transporte, específicamente el nicho donde operan los proveedores de servicio de mudanza adolece de ser un mercado donde predomina la informalidad, por lo que se recomienda identificar, evaluar y proponer medidas contra los riesgos propios del negocio y la operación, con la finalidad de evitar o minimizar las posibles pérdidas.
- Los planes de operaciones, de marketing, de recursos humanos y económico financiero propuestos en los distintos planes de negocios, debe ser considerada hojas de rutas para el desarrollo del negocio, pero siempre debe pasar por un seguimiento consciente de la realidad y de lo cambiante del entorno y no dudar en modificarlas si existiese la necesidad de cambio.
- Se recomienda tener un plan de motivación, donde se busque la participación de los colaboradores para que estos propongan mejoras al ambiente de trabajo. Lo cual, permitirá mejorar el clima laboral dentro la organización.
- Las empresas de servicio de mudanza deberían incorporar productos eco sostenibles en sus suministros de mudanza para contribuir con el cuidado del medio ambiente. Ello permitirá a que los clientes tomen conciencia sobre los daños que producen al ambiente los productos como plásticos u otros.
- Se recomienda realizar un análisis de los puntos críticos, aquellas variables que ante un cambio impactan directamente al negocio, además encontrar la sensibilidad entre

estas variables. Esto con el fin de determinar qué acciones se deben considerar para mitigar el impacto negativo y buscar maximizar la rentabilidad de la empresa.

- Se recomienda analizar nuevas zonas de lima metropolitana que pueden tener el mismo potencial y perfil de los clientes a quienes se puedan aplicar las estrategias.
- Se recomienda generar una línea de carrera para el personal, ya que con ello motivará al trabajador a sentir que es parte de la empresa, lo cual es fundamental para su desarrollo personal y profesional. Si un empleado siente que en una organización está estancado y que pasará años en la misma posición, lo más seguro buscará otras opciones, esto es un riesgo para cualquier organización, porque una alta rotación de personal tiene muchos costos, en especial lo relacionado con la experiencia que a menudo es difícil de cuantificar.
- Las empresas deben buscar certificaciones para mejorar sus procesos internos y brindar un servicio de calidad a sus clientes, que contribuya a buscar la mejora continua de la organización.



**ANEXOS**

**ANEXO I**

**DECLARACIÓN JURADA**



**DEC.LEG: 1246**  
**DECLARACIÓN JURADA DE MUDANZA**

(Ley de Procedimientos Administrativos # 27444)  
(Ley de Simplificación Administrativa # 25035)

Conste por el presente documento; al que brindo mayor fuerza legal, Yo, .....  
de nacionalidad .....; con Documento .....; en  
el pleno goce de los derechos constitucionales Y en concordancia con lo previsto  
en la LEY DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS # 27444.

**DECLARO BAJO JURAMENTO**

Que de acuerdo al contrato de alquiler que adjunto en copia simple, procedo  
a realizar una mudanza domiciliaria desde: .....  
..... hacia mi nueva dirección:  
.....;

Indicando que los bienes a trasladarse son de Mi Propiedad:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

En caso de comprobármese falsedad alguna estoy sometiéndome a las  
sanciones contempladas en el Art. 427° del Código Penal.

Para mayor constancia y validez y en cumplimiento firmo y pongo mi huella  
digital al pie del presente documento para los fines legales correspondientes.

 Huella Digital

Lima, ..... de ..... de 201\_

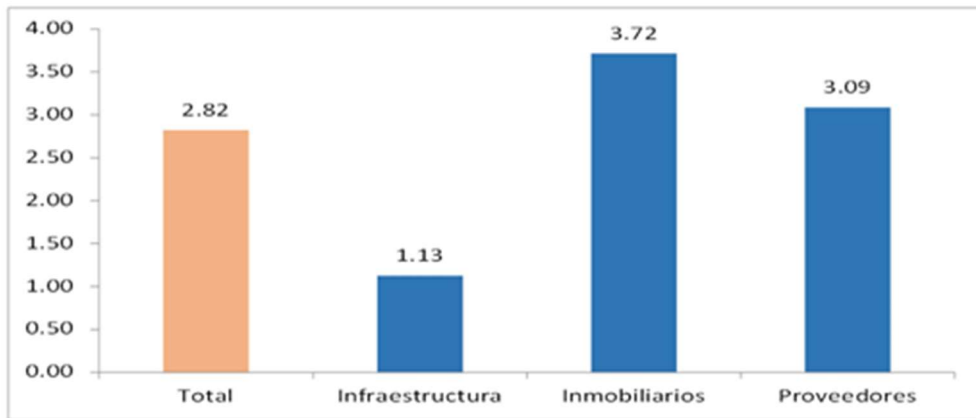
Firma: .....

D.N.I.: .....

Fuente: Empresa Atlas International Service S.A.

## ANEXO II

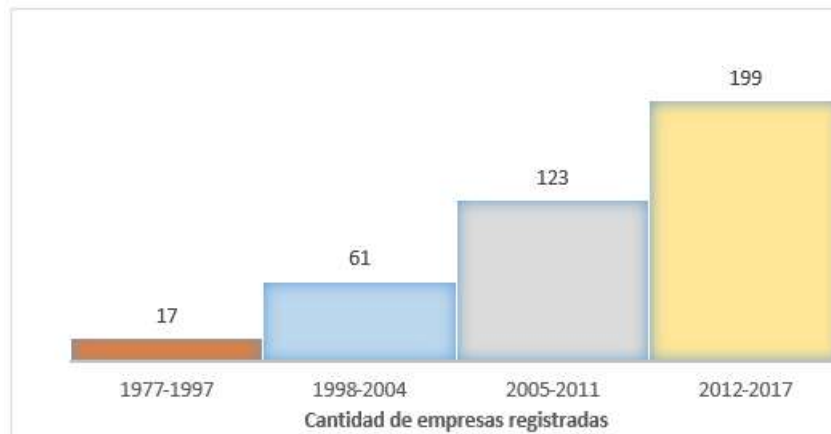
### EXPECTATIVA SOBRE LA VARIACIÓN DEL NIVEL DE INVERSIÓN EN NUEVOS PROYECTOS EN EL 2017 RESPECTO AL 2016 (EN %)



Fuente: Versión en línea de *Gestión*, 2 de mayo 2017, párr. 3.

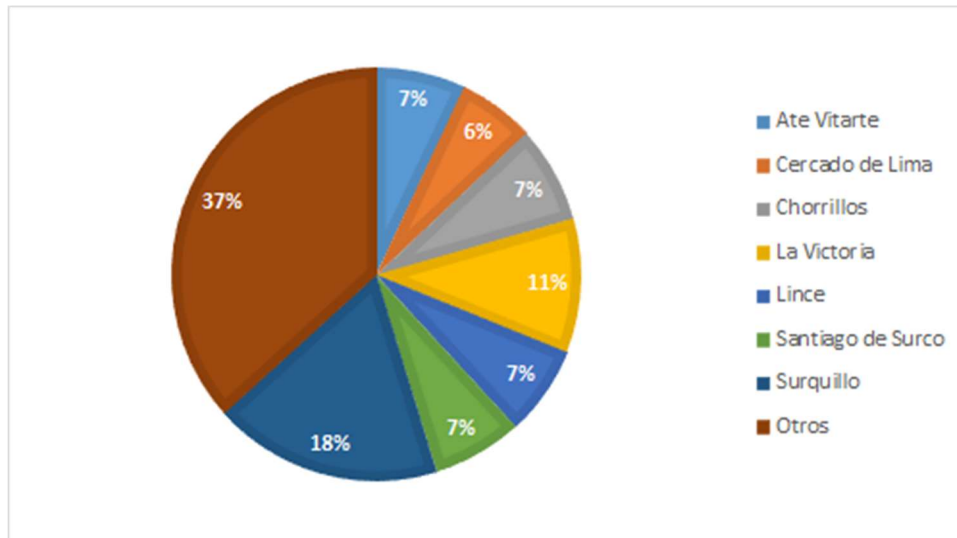
## ANEXO III

### CREACIÓN DE EMPRESAS DE MUDANZA EN LIMA METROPOLITANA



Elaboración: Autores de la tesis

**ANEXO IV**  
**EMPRESAS DE MUDANZA POR DISTRITO**



Elaboración: Autores de la tesis a partir de la búsqueda online en las Páginas Amarillas

**ANEXO V**  
**DISTRIBUCIÓN DE NIVELES POR ZONA**



**DISTRIBUCIÓN DE NIVELES POR ZONA APEIM 2016 - LIMA METROPOLITANA**

PERSONAS - (%) HORIZONTALES

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	4.8	21.7	42.4	23.8	7.3
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.5	10.9	46.6	29.8	12.2
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.0	23.7	52.1	19.8	2.4
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	0.0	19.1	44.2	26.7	10.0
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	4.3	27.1	44.6	20.2	3.8
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.1	12.3	42.6	34.0	8.9
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.7	58.0	22.2	5.4	0.8
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	35.9	43.2	14.9	4.5	1.4
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	3.9	26.6	44.5	20.5	4.4
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100	0.0	6.3	45.7	36.6	11.4
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.2	19.7	44.3	23.8	11.1
Otros	100	0.0	8.1	47.6	25.4	18.9

APEIM 2016: Data ENAHO 2015

Fuente: APEIM, 2016, p. 10.

## ANEXO VI

### CIFRAS DE LA SEGURIDAD A NIVEL NACIONAL



#### Motivos por el cual las víctimas de algún delito en el área nacional urbana NO realizaron la denuncia (NOV 2016 - ABRIL 2017)



FUENTE: Informes Técnicos de Seguridad Ciudadana elaborados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) entre los años 2012 y 2017 sobre la base de la información brindada por la Policía Nacional.

#### Objetivos de la actual gestión

- Que el 25% de las víctimas de un delito realicen la denuncia respectiva.
- Que el 34% de ciudadanos señale que existe patrullaje de la PNP en su zona.
- Aumentar la cantidad de policías de 37,648 a 42,000 en las comisarías.
- Que la percepción de inseguridad llegue al 75%
- Reducir la tasa de victimización al 24%
- Reducir al 10.5% las víctimas de robo y a 5.5% las víctimas de delitos con armas de fuego.
- Reducir en 40% los homicidios atribuidos al sicariato.

#### ¿Cuáles son los problemas más urgentes que debe solucionar el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski? (%)

	JUL 2016	MAY 2017		JUL 2016	MAY 2017
Inseguridad ciudadana	57	38	Bajos sueldos, salarios	3	2
La corrupción	18	19	Falta de agua y desague	1	2
Reconstrucción del país	-	12	Falta de servicios de salud	1	2
Falta de empleo, trabajo	8	9	La drogadicción	-	1
La pobreza	7	8	El narcotráfico	1	1
El bajo nivel educativo	4	4	Otros problemas	1	2

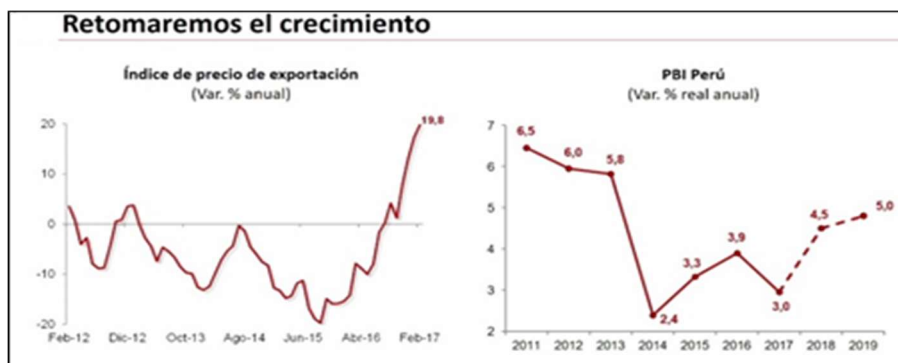
#### Dígame, ¿cómo se siente en las calles de su ciudad?: (%)

	Inseguro	Seguro
ENE 2012	83	16
AGO 2012	85	13
NOV 2012	85	14
MAR 2013	82	17
JUL 2013	87	12
SET 2014	83	16
ABR 2015	82	16
JUN 2015	86	13
SET 2016	81	17
MAY 2017	84	15

FUENTE TÉCNICA: Encuesta de Opinión Pública a Nivel Nacional Perú de Datum Internacional realizada del 28 de abril al 2 de mayo de 2017. Se realizaron 1,201 encuestas efectivas a hombres y mujeres de 18 a 70 años de 17 regiones del país (que incluye Lima Metropolitana y Lima Provincias).

Fuente: Versión en línea de *Peru 21*, 10 de junio 2016, párr. 4

## ANEXO VII EVOLUCIÓN DEL PBI PERÚ



Fuente: Versión en línea de *Gestión*, 19 de abril 2017, párr. 5.

## ANEXO VIII PBI EN AÑOS DE DESASTRES NATURALES

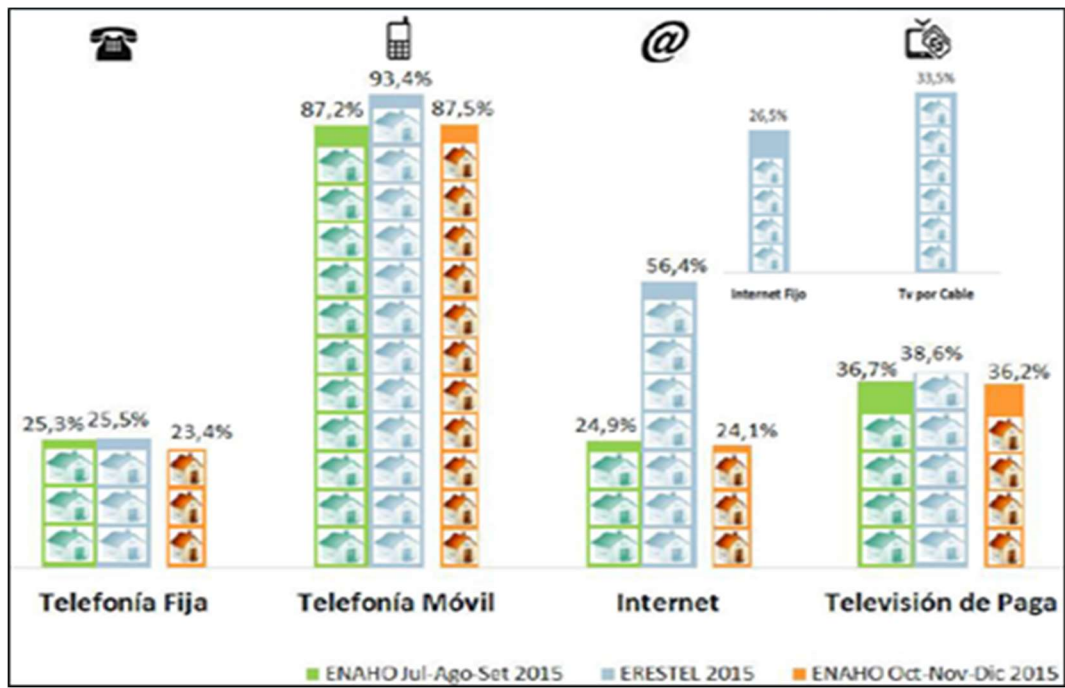


Fuente: Versión en línea de *Gestión*, 19 de abril 2017, párr. 8.



## ANEXO IX

### CRECIMIENTO DE DISPOSITIVOS MÓVILES



Fuente: Osiptel, 2015, p. 5.

## ANEXO X. MATRIZ DE COMPETIDORES (EXPERTOS)

	ATLAS	FERREYROS	MOVING HOUSE EXPRESS	PANAMUNDO	ACUARIUS
<b>Persona de contacto</b>	Ronald Ruales (Ejecutivo de Ventas)	Alberto Ferreyros (Gerente General)	Luis Contreras (Ejecutivo de Ventas)	Julio Champe (Gerente Comercial)	Cinthia Huaman (Ejecutiva de Cuentas)
<b>Servicio</b>	Servicio embalaje y transporte: incluye embalaje de muebles grandes. El cliente embala los artículos pequeños. <u>Servicio embalaje, transporte y desembalaje:</u> embalaje y forrado de muebles. Transporte local, manipuleo por escaleras, ascensor y aéreo. Acondicionamiento de todos los bienes dentro de nuestras. Posee unidades especiales, codificación de bienes, almacén y realice servicios nacionales e internacionales	<u>Servicio de embalaje, transporte y desembalaje:</u> Comprende el desarmar y embalar muebles, embalaje de cosas delicadas y pequeñas, realiza un inventario de los bienes. Cuenta con almacén y solo opera en Lima. Terciariza el servicio de acondicionamiento del lugar de destino (1 día adicional).	<u>Embalaje, transporte y desembalaje:</u> Incluye armado y desarmado de muebles, embalaje total de muebles y enseres de casa, acondicionamiento del mobiliario para protección durante traslado, ubicación de los muebles, artefactos grandes en lugar de destino Servicio a nivel nacional	<u>Servicio embalaje, transporte y desembalaje:</u> Embalaje de muebles, acondicionamiento de muebles grandes en lugar de destino, armado y desarmado de muebles. Cuenta con almacén, realiza servicios nacionales e internacionales y tercia el servicio de instalaciones (1 día adicional)	Servicio básico: incluye embalaje de muebles grandes, desmontaje y montaje de muebles grandes. <u>Servicio intermedio:</u> incluye el servicio básico y fide muebles pequeños. <u>Servicio Full:</u> incluye el servicio intermedio y añade todas las cosas del hogar, señalización y codificación de cajas y muebles Supervisión constante, cuenta con almacén y ofrece servicios locales e internacionales.
<b>Tiempo</b>	1 día (embalaje) + 1 día (mudanza)	1 día (embalaje) + 1 día (mudanza)	1 día (embalaje y mudanza)	1 día (embalaje, mudanza y acondicionamiento)	1 día (embalaje y mudanza)
<b>Material</b>	Burbuja, papel blanco, papel kraft, stretch film, cintas, telas protectoras.	Manta protectora, cajas, protectores, cuerdas	Cajas especiales, papel, ropero pequeños, cartones	Cajas, papel blanco, cartón corrugado, stretch film, cintas, fajas, roperos portátiles, mantas, taladro.	Cajas, papel, protectores, stretch film, cintas, roperos portátiles.
<b>Personal</b>	Embalaje (2), carga (7)	Embalaje (2), carga (4)	Embalaje y carga (4)	Embalaje (2), carga (3)	Embalaje (2), carga (3)
<b>Cálculo de Precios</b>	En base a la cantidad de materiales a utilizar por el valor de las cosas del cliente. Mudanza (\$750 por 37 M <sup>3</sup> ), desembalaje (\$100), embalaje y recojo (\$140 por 10 M <sup>3</sup> ) - no incluye IGV. Forma de Pago: 100% realizado el servicio.	En base a la cantidad de muebles y grado de dificultad. Forma de Pago: 100% realizado el servicio.	En base a la cantidad de muebles Forma de Pago: 100% realizado el servicio.	En base a la cantidad de muebles, tamaño y fragilidad de las cosas. Forma de pago: 50% adelantado y 50% final	En base a la Cantidad y calidad de muebles. Forma de pago: 50% adelantado y 50% final
<b>Seguro</b>	No cuenta con seguro. La empresa asume el 100% del valor en caso de pérdidas o robo.	No cuenta con seguro. La empresa asume el 100% del valor en caso de pérdidas o robo.	No cuenta con seguro. La empresa asume el 100% del valor en caso de pérdidas o robo.	Cuenta con póliza de seguro flotante que cubre \$ 50,000	No cuenta con seguro. La empresa asume el 100% del valor en caso de pérdidas o robo.
<b>Antigüedad</b>	28 años	7 años	15 años	8 años	30 años
<b>Clientes</b>	Empresas, hogares, diplomáticos (embajadores).	Hogares, oficinas	Hogares, oficinas	Empresas, hogares	Empresas, hogares
<b>Demanda</b>	Mayor demanda en diciembre y marzo porque bancos y embajadas cambian de funcionarios	Mayor demanda los fines de mes y verano.	Coordinar 5 días antes de la mudanza	Coordinar 5 días antes de la mudanza	Mayor demanda los fines de mes y verano.
<b>Requisitos del servicio</b>	Copia de recibo de agua y luz, fotocopia DNI/RUC, declaración jurada del dueño (origen).	Declaración jurada del dueño (origen).	Tramite de PNP.	Declaración jurada del dueño (origen).	Copia de recibo de agua y luz, fotocopia DNI/RUC, declaración jurada del dueño (origen), autoevaluó
<b>Canal</b>	Adwords google, folletos y merchandising	Adwords google, recomendaciones de clientes.	Adwords google	Adwords google	Adwords google
<b>Otros</b>	Miembro de American Moving & Storage Association (AMSA), PAIMA, IAM International Association of Movers, RIM (Registered International Mover®)	-	-	Empresa certificada, trabaja con carta fianza	Empresa certificada, atención reclamos (24 horas). Castigo (40%) por anulación de servicio.

Elaboración: Autores de la tesis

## ANEXO XI.

### SIMULACIÓN DE SERVICIO

**Servicio:** Mudanza: servicio de embalaje, desembalaje y transporte  
**Origen** Surco  
**Destino** La Molina  
**Especificación** Departamento 3 dormitorios, cocina, sala, comedor.

Empresa	ATLAS	FERREYROS	MOVING HOUSE EXPRESS	PANAMUNDO	ACUARIUS
<b>Tiempo</b>	2 días	2 días	1 día	1 día	1 día
<b>Costo</b>	\$1500	S/ 1500	S/ 800	S/ 1100	S/ 1400

Elaboración: Autores de la tesis

## ANEXO XII.

### MATRIZ EFE

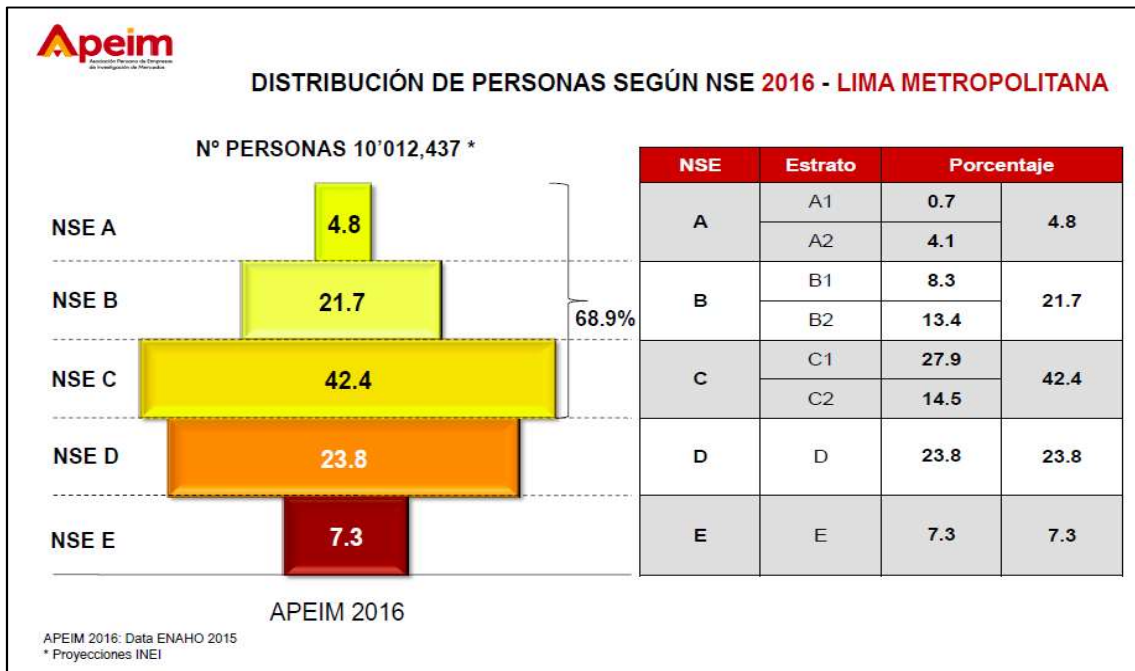
Factores determinados		Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>	Crecimiento de empresas ecos-sostenibles en Perú y en el mundo	0.03	3	0.09
	Poca innovación en servicios de mudanza en Perú	0.10	4	0.40
	Incremento de la tecnología en el mundo	0.03	3	0.09
	Simplificación de trámites administrativos de traslado de bienes	0.08	3	0.24
	Fuerte poder adquisitivo del segmento meta	0.06	4	0.24
	Crecimiento de empresas que ofrecen servicios correlaciones a nuestro negocio (inmobiliario, lista de novios)	0.07	3	0.21
	Clientes insatisfechos con servicios de mudanza en Perú	0.08	4	0.32
	Incremento de la inversión pública y privada para recuperar el sector de la construcción	0.15	3	0.45
	Inexistencia o desconocimiento de la marca Top of Mind en servicio de mudanza (baja promoción del servicio)	0.06	4	0.24
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>2.28</b>
<b>Amenazas</b>	Incentivos para formalización de empresas por parte del Estado	0.05	2	0.10
	Crecimiento de competidores en el mercado de servicio de mudanza	0.13	1	0.13
	Problemas ambientales (fenómeno del niño, lluvia, terremotos)	0.03	2	0.06
	Transnacionales diversificándose e ingresando a sector	0.08	2	0.16
	Altos índices de inseguridad ciudadana	0.05	1	0.05
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>0.5</b>
<b>TOTAL</b>			<b>2.78</b>	

Elaboración: Autores de la tesis.



## ANEXO XIII

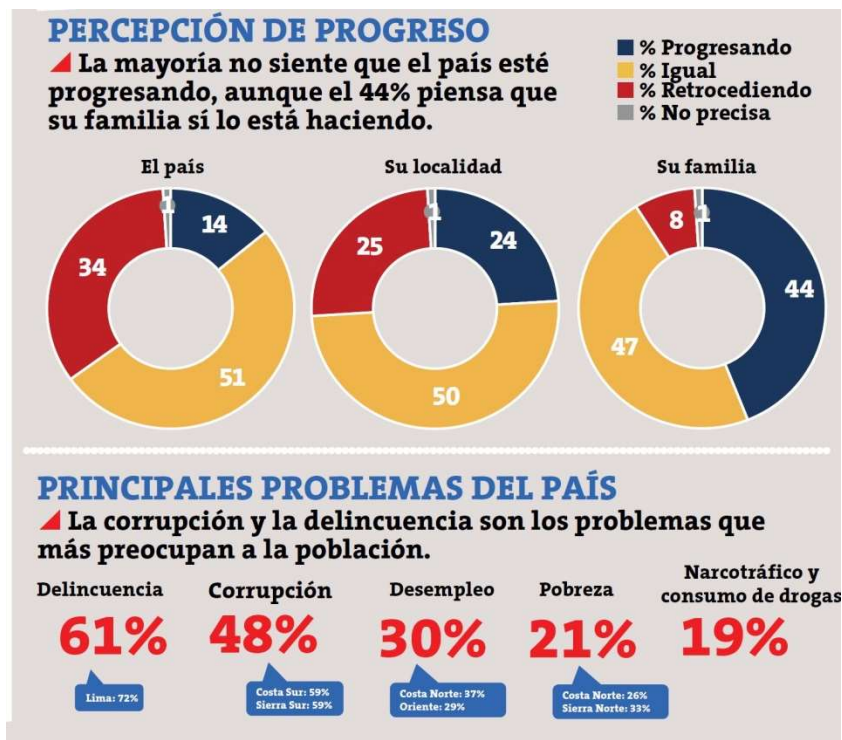
### HABITANTES EN LIMA METROPOLITANA



Fuente: AEPIM, 2016, p. 20.

## ANEXO XIV.

### PERCEPCIÓN DEL PROGRESO Y PRINCIPALES PROBLEMAS



Fuente: Ipsos Perú, *Perfil del elector peruano*, 2016, pp. 6-7.

## ANEXO XV

### PERFIL DE HOGARES SEGÚN NSE 2016 EN LIMA METROPOLITANA

		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Servicio doméstico	Sí	7.6%	73.4%	14.5%	1.3%	1.6%	0.6%	0.2%	0.1%
	No	92.4%	26.6%	85.5%	98.7%	98.4%	99.4%	99.8%	99.9%
Auto	Sí	18.1%	87.8%	39.5%	9.4%	11.4%	5.7%	3.4%	1.1%
	No	81.9%	12.2%	60.5%	90.6%	88.6%	94.3%	96.6%	98.9%
Computadora	Sí	51.7%	96.3%	84.7%	56.5%	64.8%	41.0%	20.2%	2.4%
	No	48.3%	3.7%	15.3%	43.5%	35.2%	59.0%	79.8%	97.6%
Lavadora	Sí	56.5%	96.6%	90.0%	63.7%	71.4%	49.2%	21.7%	5.8%
	No	43.5%	3.4%	10.0%	36.3%	28.6%	50.8%	78.3%	94.2%
Refrigeradora	Sí	83.0%	99.5%	98.6%	93.2%	95.7%	88.7%	64.2%	33.1%
	No	17.0%	0.5%	1.4%	6.8%	4.3%	11.3%	35.8%	66.9%
Horno microondas	Sí	41.4%	85.6%	74.4%	42.2%	48.9%	29.9%	12.4%	4.4%
	No	58.6%	14.4%	25.6%	57.8%	51.1%	70.1%	87.6%	95.6%
Radio	Sí	45.2%	47.4%	44.3%	45.9%	48.4%	41.3%	43.9%	46.3%
	No	54.8%	52.6%	55.7%	54.1%	51.6%	58.7%	56.1%	53.7%
TV a color	Sí	96.1%	98.0%	98.9%	97.7%	98.7%	95.8%	93.4%	86.5%
	No	3.9%	2.0%	1.1%	2.3%	1.3%	4.2%	6.6%	13.5%
TV Blanco negro	Sí	1.7%	0.5%	0.7%	1.3%	1.3%	1.2%	3.0%	3.5%
	No	98.3%	99.5%	99.3%	98.7%	98.7%	98.8%	97.0%	96.5%

		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Equipo de sonido	Sí	52.9%	78.0%	71.3%	54.9%	60.2%	45.0%	35.2%	28.1%
	No	47.1%	22.0%	28.7%	45.1%	39.8%	55.0%	64.8%	71.9%
DVD	Sí	63.2%	69.7%	71.0%	66.9%	67.1%	66.4%	54.3%	45.1%
	No	36.8%	30.3%	29.0%	33.1%	32.9%	33.6%	45.7%	54.9%
Video grabadora	Sí	1.3%	4.8%	2.2%	0.8%	1.1%	4%	0.8%	0.0%
	No	98.7%	95.2%	97.8%	99.2%	98.9%	99.6%	99.2%	100.0%
Plancha	Sí	83.8%	98.7%	96.0%	88.7%	92.0%	82.6%	71.9%	51.0%
	No	16.2%	1.3%	4.0%	11.3%	8.0%	17.4%	28.1%	49.0%
Licuadora	Sí	86.5%	99.6%	96.5%	91.1%	92.7%	88.2%	76.0%	58.4%
	No	13.5%	0.4%	3.5%	8.9%	7.3%	11.8%	24.0%	41.6%
Cocina a gas	Sí	95.2%	93.4%	97.0%	97.1%	96.9%	97.3%	93.0%	88.7%
	No	4.8%	6.6%	3.0%	2.9%	3.1%	2.7%	7.0%	11.3%
Maquina de coser	Sí	9.6%	12.1%	12.3%	11.6%	13.0%	9.1%	5.2%	3.0%
	No	90.4%	87.9%	87.7%	88.4%	87.0%	90.9%	94.8%	97.0%
Bicicleta	Sí	20.8%	33.0%	28.4%	20.9%	22.0%	18.7%	13.9%	12.1%
	No	79.2%	67.0%	71.6%	79.1%	78.0%	81.3%	86.1%	87.9%
Motocicleta	Sí	1.3%	2.5%	2.0%	1.3%	1.5%	1.0%	0.9%	0.3%
	No	98.7%	97.5%	98.0%	98.7%	98.5%	99.0%	99.1%	99.7%
Triciclo	Sí	0.5%	0.0%	0.6%	0.2%	0.1%	0.3%	1.2%	0.4%
	No	99.5%	100.0%	99.4%	99.8%	99.9%	99.7%	98.8%	99.6%
Mototaxi	Sí	2.5%	0.0%	1.0%	2.0%	1.9%	2.1%	4.8%	3.9%
	No	97.5%	100.0%	99.0%	98.0%	98.1%	97.9%	95.2%	96.1%
Camión	Sí	0.4%	0.0%	0.2%	0.5%	0.7%	0.0%	0.4%	0.4%
	No	99.6%	100.0%	99.8%	99.5%	99.3%	100.0%	99.6%	99.6%

Fuente: APEIM, 2016, pp. 34-35.

## ANEXO XVI

### DISTRIBUCIÓN DE GASTOS EN PROMEDIO EN LIMA METROPOLITANA

PROMEDIOS	Lima Metropolitana							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – <b>gasto promedio</b>	S/. 688	S/. 997	S/. 787	S/. 692	S/. 709	S/. 662	S/. 582	S/. 467
Grupo 2 : Vestido y Calzado – <b>gasto promedio</b>	S/. 98	S/. 253	S/. 136	S/. 87	S/. 92	S/. 78	S/. 62	S/. 44
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – <b>gasto promedio</b>	S/. 256	S/. 566	S/. 382	S/. 236	S/. 258	S/. 195	S/. 153	S/. 84
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – <b>gasto promedio</b>	S/. 110	S/. 611	S/. 165	S/. 65	S/. 71	S/. 55	S/. 48	S/. 37
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – <b>gasto promedio</b>	S/. 126	S/. 301	S/. 175	S/. 117	S/. 133	S/. 87	S/. 77	S/. 53
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – <b>gasto promedio</b>	S/. 209	S/. 861	S/. 361	S/. 150	S/. 168	S/. 116	S/. 74	S/. 46
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – <b>gasto promedio</b>	S/. 233	S/. 879	S/. 375	S/. 182	S/. 200	S/. 151	S/. 95	S/. 56
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – <b>gasto promedio</b>	S/. 113	S/. 286	S/. 154	S/. 101	S/. 109	S/. 86	S/. 72	S/. 57
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>S/. 3,110</b>	<b>S/. 7,362</b>	<b>S/. 4,249</b>	<b>S/. 2,840</b>	<b>S/. 3,012</b>	<b>S/. 2,527</b>	<b>S/. 2,034</b>	<b>S/. 1,479</b>
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*</b>	<b>S/. 3,927</b>	<b>S/. 10,860</b>	<b>S/. 5,606</b>	<b>S/. 3,446</b>	<b>S/. 3,649</b>	<b>S/. 3,075</b>	<b>S/. 2,321</b>	<b>S/. 1,584</b>

Fuente: APEIM, 2016, p. 36.

## ANEXO XVII

### DISTRIBUCIÓN DE ZONAS EN LIMA METROPOLITANA POR NSE (EN %)

Zona	Niveles Socioeconómicos				
	NSE "A"	NSE "B"	NSE "C"	NSE "D"	NSE "E"
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	1.3	5.8	12.7	14.4	19.3
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	5.9	15.2	17.2	11.6	4.7
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0.0	10.5	12.4	13.4	16.4
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	8.4	11.6	9.8	7.9	4.9
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	4.5	5.7	10.1	14.4	12.4
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	15.1	13.9	2.7	1.2	0.6
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	55.5	14.6	2.6	1.4	1.5
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	6.7	9.8	8.4	6.9	4.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0.0	3.4	12.5	17.9	18.2
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	2.7	9.3	10.8	10.3	15.6
Otros	0.0	0.2	0.7	0.7	1.6

Fuente: APEIM, 2016, p. 23.

## ANEXO XVIII

### GUÍA DE FOCUS GROUP – MUDANZA

1. Presentación del moderador.
2. Explicación de la forma en que se va a desarrollar la dinámica grupal.
3. Presentación de los participantes.
4. Qué les gusta hacer en sus ratos libres.
5. Tienen algún hobby.
- 6.Cuál es su comida favorita.

#### **USO DE SERVICIO DE MUDANZA**

- Ha hecho uso / usarán servicio de mudanza
- De qué manera se organizaron / se organizarían
  - Acomodo de los enseres.
  - Que utilizarían para embalar el menaje, ropa, adornos, etc.
  - Con cuánto tiempo de anticipación prepararon / prepararían la mudanza.
- Qué servicios de mudanza conoce
  - Qué conoce de dichos servicios
  - Cómo lo conoció /conocería
  - Cuál ha usado / usaría
  - Razones de contratación
- **SOLO PARA LOS QUE USARON EL SERVICIO EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES**
  - De dónde a dónde se mudaron
  - Cuáles son las ventajas y desventajas del servicio
  - Tiempo que demoró la mudanza
  - Cuántas personas de apoyo le enviaron
  - Describir la movilidad y equipo que usaron para proteger los enseres y menaje
  - Cuánto pagó por el servicio
  - Qué servicios complementarios le ofrecieron
  - Qué problema tuvo con el servicio
- En qué se fijan para elegir un servicio de mudanza
- Cómo debería ser para ustedes un servicio de mudanza ideal.

## **EVALUAR UN CONCEPTO DEL NUEVO SERVICIO**

- Qué les parece la idea.
- Aspectos positivos y negativos
- Qué aspecto le impacto más
- Mejorarían en algo la nueva idea
- ¿Usaría el nuevo servicio?
  - Razones de uso y no uso del servicio
- Cuándo lo usarían
- Cuánto pagaría por el nuevo servicio
- Qué servicios complementarios debería ofrecer el nuevo servicio

## **PROMOCIÓN**

- Sin considerar la TV ¿Qué medio de comunicación se debe emplear para difundir el servicio / dar a conocer?
- ¿Qué debo resaltar del servicio?
- Cuando usted requiere un servicio ¿cuál de los siguientes medios suele utilizar para buscarlo (internet, periódico, guía telefónica, por recomendación de un familiar, en la calle, volantes)?
- ¿Recomendaría emplear dicho medio para difundir el servicio?
- ¿Qué debe resaltar del servicio?

Elaboración: Autores de la tesis



## ANEXO XIX

### ENCUESTA PARA ESTUDIO DE MERCADO: SERVICIO MUDANZA

**Encuesta para estudio de mercado  
Servicio Mudanza  
Abril 2017**

NRO CUEST: [ \_\_\_\_\_ ]  
DISTRITO: \_\_\_\_\_

**INTRODUCCIÓN:**

Buenos días / tardes / noches. Mi nombre es \_\_\_\_\_ soy encuestador de..., y estamos llevando a cabo una entrevista acerca de un nuevo servicios de mudanza. *Le agradecería que nos de algunas minutos de su tiempo.*

**INFORMANTE:** Preguntar por el jefe de hogar o ama de casa en el hogar.

**FILTROS**

**F1.** ¿Ha hecho uso de servicios de mudanza en los últimos 12 meses?

1. Si      2. No (terminar y registrar)

Registro:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**F2.** ¿Usarán servicio de mudanza en los próximos meses?

1. Si      2. No (terminar y registrar)

Registro:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**F3.** Sexo:      1. Hombre      2. Mujer

**F4.** Edad:      1. 30 a 39      2. 40 a 49      3. 50 a 54

**F5:** N.S.E:      1. A2

**F6:** Distrito de residencia:

1. Miraflores      2. San Isidro      3. Surco  
4. San Borja      5. La Molina

**USO DE SERVICIO DE MUDANZA**

**P1.** ¿Cómo suele buscar el servicio de mudanza?

1. Por internet
2. Por recomendación de un familiar / amigo
3. En la calle
4. Volantes
5. Otros: \_\_\_\_\_

**P2.** ¿Adicionalmente al traslado de sus enseres, qué servicio suele solicitar o solicitaría? RM Espontáneo

1. Ayudantes de carga
2. Desarmar muebles
3. Armar muebles
4. Cajas y plásticos para mudanza
5. Embalaje de enseres
6. Desembalaje de enseres
7. Limpieza de enseres
8. Otros: \_\_\_\_\_

**P3.** ¿Con cuánto días de anticipación prepararon / prepararían la mudanza?  
\_\_\_\_\_ Días

**P4.** ¿Qué tipo de productos utiliza /utilizaría para embalar proteger sus enseres?

**P5.** ¿Cuáles le proporciona el servicio de mudanza?

	P4	P5
1. Cajas normales	1	1
2. Cajas especiales (vajilla, vidrio, electro, ropa, documentos)	2	2
3. Plástico transparente envolvente	3	3
4. Plástico Burbuja	4	4
5. Cubre colchón	5	5
6. Mantras protectoras	6	6
7. Fundas para muebles	7	7
8. Papel para envolver	8	8
9. Cinta Adhesiva	9	9
10. Otros: _____		

**P6.** Cuando se mudó/mudará, ¿cuánto gasto/gastará aproximadamente en los siguientes rubros?

1. Vehículo de transporte      S/ \_\_\_\_\_
2. Cargadores      S/ \_\_\_\_\_
3. Cajas y materiales      S/ \_\_\_\_\_
4. Otros: \_\_\_\_\_      S/ \_\_\_\_\_
5. Total: \_\_\_\_\_      S/ \_\_\_\_\_

**P7.** ¿Qué tipo de remolque prefiere que tenga el camión de mudanza?

1. Abierto
2. Cerrado
3. Indiferente

**P8.** SOLO PARA LOS QUE SE MUDARON: ¿Con qué compañía lo hizo y qué tan satisfecho quedó?

**P9.** SOLO PARA LOS QUE SE MUDARON ¿Ha tenido algún problema con el servicio de mudanza? ¿cuáles? RM Espontáneo

1. El tamaño de camión no era el adecuado
2. No gestionó lo permisos correspondientes
3. No trajo los ayudantes
4. No tiene cuidado / maltrataron mis enseres
5. Se perdieron enseres
6. No cumplió con la hora acordada
7. Personal poco calificado

Otros: \_\_\_\_\_  
99. Ninguno

**P10.** ¿Cuáles son los tres aspectos más importantes que usted considera al momento de contratar un servicio de mudanza? Ordenas del 1 al 3 donde 1 es el más importante. RM Espontáneo

Orden	1	2	3
Código:			

1. El tamaño del camión
2. El tipo de remolque (abierto o cerrado)
3. Personal calificado
4. Confianza con el proveedor
5. Precio del servicio
6. Contar con servicios adicionales (embalaje, cajas)
7. Otros: \_\_\_\_\_

#### EVALUAR UN CONCEPTO DEL NUEVO SERVICIO

Presentar previamente al entrevistado la nueva idea de negocio en un papel, de preferencia mediante una infografía o descripción del concepto de nuestro servicio.

**P11.** ¿Qué aspectos positivos y negativos encuentra en esta idea de negocio?

Positivos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Negativos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**P12.** ¿Qué aspecto le impacta más?

1. Mudanza integral y personalizado
2. Optimiza tiempos y soluciona los problemas
3. El personal altamente calificado
4. Cuida los enseres como si fueran de ellos.
5. Limpia los enseres antes del embalaje y después del desembalaje.
6. Desarmaran y armar los muebles
7. Ayudaran a ordenar las pertenencias en el lugar de destino
8. La flota de camiones modernos y de distintas capacidades
9. Otros: \_\_\_\_\_

**P13.** ¿Mejorarían en algo, la nueva idea?

**P14.** ¿Qué tan dispuesto estaría a utilizar este servicio propuesto en la siguiente mudanza / si se tuviera que mudar?

1. Muy dispuesto → P15
2. Algo dispuesto → P15

3. Nada dispuesto → P14

**P15.** ¿Por qué no está dispuesto a usar este servicio de compra?

(Terminar)

**P16.** ¿Cuánto pagaría por el nuevo servicio integral?

S/. \_\_\_\_\_

**P17.** ¿Qué servicios adicionales a los ya mencionados debería ofrecer el nuevo servicio?

#### PROMOCIÓN

**P18.** Sin considerar la TV ¿Qué medio de comunicación se debe emplear para difundir el servicio / dar a conocer?

- |             |                             |
|-------------|-----------------------------|
| 1. Radio    | 2. Diarios                  |
| 3. Paneles  | 4. Internet /Redes sociales |
| 5. Volanteo | 6. Revistas                 |
|             | 7. Otros: _____             |

**P19.** ¿Y qué debo resaltar del servicio de mudanza?

**D. DATOS DEL ENTREVISTADO**

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_  
 Dirección (referencial) \_\_\_\_\_ Distrito: \_\_\_\_\_  
 Teléfono / Móvil (opcional) \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Entrevistador \_\_\_\_\_ Código [ \_\_\_\_ ]  
 Hora comienzo \_\_\_\_\_ Terminó \_\_\_\_\_ Duración \_\_\_\_\_ (minutos)

**FILTRO NSE**

**C. CÁLCULO DE NIVEL SOCIOECONÓMICO**

(LEER) Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas referentes al jefe de hogar:

**JEFE DE HOGAR:** Aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar. **HOGAR:** conjunto de personas que, habitando en la misma vivienda, preparan y consumen sus alimentos en común.

**N1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar? (ACLARAR "COMPLETA O INCOMPLETA")**

Sin educación/ Educación Inicial	0	Superior No Univ. Incompleta	2	Superior Univ. Completa	4
Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta o completa	1	Superior No Univ. Completa/ Superior Univ. Incompleta	3	Post-Grado Universitario	6

**N2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?**

	NO	SI
Computadora o laptop en funcionamiento	0	1
Lavadora en funcionamiento	0	1
Horno microondas en funcionamiento	0	1
Refrigeradora/ Congeladores en funcionamiento	0	1
<b>Total de bienes</b>		

	Puntaje
0 bienes	0
1 bien	2
2 bienes	4
3 bienes	5
4 bienes	7

**N3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando?**

	NO	SI
Auto o camioneta para uso particular (NO TAXI NI A TIEMPO PARCIAL)	0	5
Conexión a internet (banda ancha, móvil, Wi-Fi) (TIENE QUE PAGAR MENSUAL)	0	6
Servicio doméstico pagado (Sea por horas o días) (DEBE REALIZA UN PAGO NO PROPINAS)	0	5
<b>SUMAR PUNTAJES</b>		

**N4. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? (CONSIDERAR ÁREA CONSTRUIDA. RESPUESTA ÚNICA)**

Tierra / Otro material (arena y tablonos sin pulir)	0	Laminado tipo madera, laminas asfálticas o similares	6
Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados)/ tapizón	2	Parquet o madera pulida y similares; porcelanato, alfombra, mármol	7
Losetas / terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares	4		

**N5. ¿A qué sistema de prestaciones de salud está afiliado el jefe de hogar? (SI TIENE MÁS DE UNO CONSIDERAR EL DE MAYOR PUNTAJE)**

No está afiliado a ningún seguro/ Seguro Integral de Salud (SIS)	0	Seguro Salud FFAA/ Policiales	3	Otro seguro de salud (especificar)	
ESSALUD	2	Entidad prestadora de salud (EPS)/ Seguro privado de salud	6		

**N6. ¿Cuál es el material predominante en las paredes exteriores de su vivienda?**

Estera	0	Piedra o sillar con cal o cemento	2
Madera/ Piedras con barro/ Quincha (caña con barro)/ Tapia/ Adobe	1	Ladrillo o bloque de cemento	4

**N7. El baño o servicio higiénico que tiene en su hogar está conectado a:**

No tiene	0	Baño compartido fuera de la vivienda. (Ej.: quintas, corralones, cuartos con baño compartido, etc.)	2
Rio, acequia o canal/ Pozo ciego o negro/letrina/ Pozo séptico	1	Baño dentro de la vivienda	4

N1		+	➔	.9 puntos o menos	NSE E	8	Terminar	.De 27 a 32 puntos	NSE B2	4	Continuar	
N2				.De 10 a 13 puntos	NSE D	7	Terminar	.De 33 a 39 puntos	NSE B1	3	Continuar	
N3				.De 16 a 22 puntos	NSE C2	6	Terminar	.De 40 a 45 puntos	NSE A2	2	Continuar	
N4				.De 23 a 26 puntos	NSE C1	5	Terminar	.46 puntos a más	NSE A1	1	Continuar	
N5												
N6												
N7												
Total												



**ANEXO XX**  
**CICLO DE VIDA DEL SERVICIO**



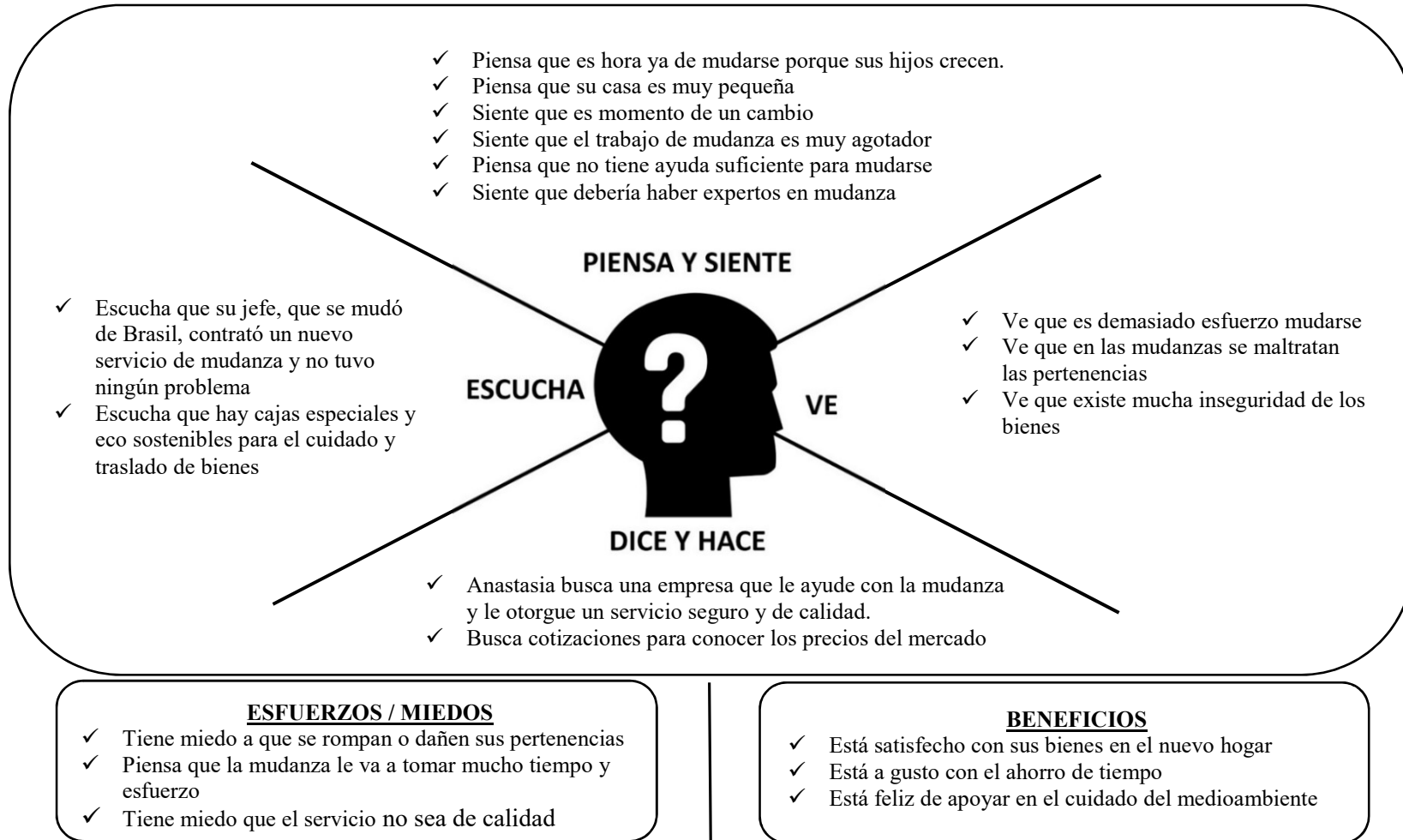
Elaboración: Autores de la tesis

**ANEXO XXI**  
**CRONOGRAMA CICLO DE VIDA DEL SERVICIO**

	ETAPA 0 (MESES)								ETAPA 1 (MESES)					ETAPA 2 (AÑOS)				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Gestión y planeamiento																		
Constitución de la empresa																		
Portal Green Movers																		
Herramienta para capacidad de tolva																		
Negociación de alianzas estratégicas / contratos																		
Alquiler y adaptación de infraestructura																		
Publicidad inicial																		
Publicidad y posicionamiento																		
Incremento de alianzas estratégicas																		
Ejecución de primeros servicios																		
Crecimiento																		

Elaboración: Autores de la tesis




**ANEXO XXII**  
**MAPA DE EMPATÍA**



Fuente: Xplane, adaptado por el equipo de tesis.

ANEXO XXIII

CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIO

ALIADOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p></p> <p>Empresa de transporte y suministros.</p> <p>Tiendas especializadas Sodimac y Maestro.</p> <p>Certificadores ISO9001 y LACMA.</p> <p>Servicios adicionales (pintor, gasfitero, electricista y otros).</p>	<p></p> <p>Limpieza e instalación de muebles grandes y menores en el lugar de destino.</p> <p>Embalaje, traslado y desembalaje</p> <p>Monitoreo en línea de mudanza</p> <hr/> <p><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <p></p> <p>Personal operativo, ventas administrativos.</p> <p>Suministros de mudanza.</p> <p>Sistemas informáticos (cotización y monitoreo en línea).</p>	<p></p> <p>Servicio integral con modelo <i>packing</i> (eco sostenible) y logístico.</p> <p>Certificación de calidad internacional.</p> <p>Convenios con empresas de retail, inmobiliarias y tiendas especializadas en construcción y mejoramiento del hogar.</p> <p>Contribución a la formalidad del sector.</p>	<p></p> <p>Servicio de atención de consultas y reclamos.</p> <p>Promociones, regalos y descuentos.</p> <p>Atención en línea (página web y redes sociales)</p> <p>Encuesta de satisfacción.</p> <hr/> <p><b>CANALES</b></p> <p></p> <p>Tienda física.</p> <p>Página web.</p> <p>Redes sociales.</p> <p><i>Call center</i>.</p> <p>Tiendas especializadas: Sodimac y Maestro.</p>	<p></p> <p>Jefes de familia de 30 a 54 años del NSE A y B de la zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina y Surco).</p> <p>Clientes que han tenido o no experiencia en mudanza.</p> <p>Clientes con estilos de vida moderno y cosmopolita, les importa el status y buscan soluciones modernas.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <p></p> <p>Gastos de operaciones: alquiler de tienda, suministros, uniformes, equipos.</p> <p>Gastos de <i>marketing</i>: publicidad, promociones, certificaciones, diseño de página web y <i>merchandising</i>.</p> <p>Gastos de recursos humanos: planilla, comisiones, capacitaciones y evaluaciones.</p>		<p><b>ESTRUCTURA DE INGRESOS</b></p> <p></p> <p>Pagos en efectivo, tarjeta de crédito y débito.</p> <p>Precios por tipo de paquete: Silver, Gold y Platimun.</p>		

Fuente: Alexander Osterwalder, adaptado por el equipo de tesis.

## ANEXO XXIV

### PRESUPUESTO DEL PLAN DE *MARKETING*

	PRESUPUESTO ANUAL					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Página web</b>	<b>5000</b>	<b>5300</b>	<b>1300</b>	<b>5300</b>	<b>1300</b>	<b>1300</b>
Creación y diseño del sitio web	5000	1000	1000	1000	1000	1000
Hosting y mantenimiento del portal web		300	300	300	300	300
Fotos del servicio de mudanza procesos clientes		2000		2000		
Video promocional de la empresa y testimonios de clientes		2000		2000		
<b>Relaciones públicas</b>	<b>5450</b>	<b>40 061</b>	<b>45 253</b>	<b>45 621</b>	<b>47 351</b>	<b>53 636</b>
Reuniones de trabajo	3200	3200	3200	3200	3200	3200
Diseño e impresión de brochurs de la empresa	2250	2250	2250	2250	2250	2 250
Pago a SODIMAC/Maestro por venta		11 361	13 065	15 024	17 278	19 870
Pago a inmobiliarias y constructoras por venta		9129	10 498	12 073	13 884	15 967
Diseño e impresión del logo de la empresa para transporte		14 122	16 240	13 073	10 739	12 350
<b>Marketing digital</b>		<b>32 595</b>	<b>35 110</b>	<b>37 838</b>	<b>40 811</b>	<b>44 066</b>
Diseño de campaña		11 200	11 200	11 200	11 200	11 200
Promoción de campaña		2000	2000	2000	2000	2000
Descuentos redes sociales		9467	10 887	12 520	14 398	16 558
Posicionamiento en buscadores web SEO		5000	5000	5000	5000	5000
Google Adwords - SEM		4928	6023	7118	8213	9308
<b>Estrategias de procesos</b>		<b>12 448</b>	<b>486</b>	<b>6934</b>	<b>2986</b>	<b>6934</b>
Certificación ISO9001		6000			2500	
Certificación LACMA		6448	486	6934	486	6934
<b>Regalos</b>		<b>7061</b>	<b>8495</b>	<b>10 200</b>	<b>12 226</b>	<b>14 060</b>
Silver		2716	2498	2155	1652	1900
Gold		2607	2998	3448	3965	4560
Platinum		1738	2998	4597	6609	7600
<b>Marketing interno</b>	<b>3000</b>	<b>14 884</b>	<b>15 236</b>	<b>16 402</b>	<b>22 546</b>	<b>20 115</b>
Evento de aniversario		585	630	765	810	900
Regalos por el día de padres		146	158	191	203	225
Regalos por el día de madre		146	158	191	203	225
Tarjeta de consumo al operario del mes		1200	1200	1800	1800	1800
Acondicionamiento de la oficina	3000				3000	
Tarjeta de presentación		2006	2291	2654	3031	3465
Visitas de ejecutivos		10 800	10 800	10 800	13 500	13 500
<b>TOTAL</b>	<b>13 450</b>	<b>112 348</b>	<b>105 880</b>	<b>122 294</b>	<b>127 220</b>	<b>140 110</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

### Cálculo de los gastos de regalos:

Precio Unitarios de Regalos (Soles)	
Tapiz	10
Croquis de establecimientos aledaños	6

Paquetes	Precio	% Distribución por paquete de servicio				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Silver	1000	50%	40%	30%	20%	20%
Golden	1350	30%	30%	30%	30%	30%
Platinum	1700	20%	30%	40%	50%	50%
Ventas anuales		543	625	718	826	950
Regalos Silver		2716	2498	2155	1652	1900
Regalos Golden		2607	2998	3448	3965	4560
Regalos Platinum		1738	2998	4597	6609	7600

Elaboración: Autores de la tesis.

### Cálculo de los gastos de descuentos por canal de contacto:

Canal de contacto	Descuento	Meta	% Ventas
Inmobiliarias y constructoras	5%	45%	20%
Sodimac y Maestro	8%	35%	20%
Compartan redes sociales	10%	10%	20%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de contactos	5432	6246	7183	8261	9500
Tradicional (30%)	1629	1874	2155	2478	2850
Digitales (70%)	3802	4372	5028	5782	6650

#### Inmobiliarias /Constructoras

Ventas finales (tradicional x meta x venta)	147	169	194	223	256
Gastos total	9129	10 498	12 073	13 884	15 967

#### Sodimac y Maestro

Ventas finales (tradicional x meta x venta)	114	131	151	173	199
Gasto total	11 361	13 065	15 024	17 278	19 870

#### Redes sociales

Ventas finales (digital x meta x venta)	76	87	101	116	133
Gasto total	9467	10 887	12 520	14 398	16 558

Elaboración: Autores de la tesis.

### Cálculo de los gastos de tarjetas de presentación:

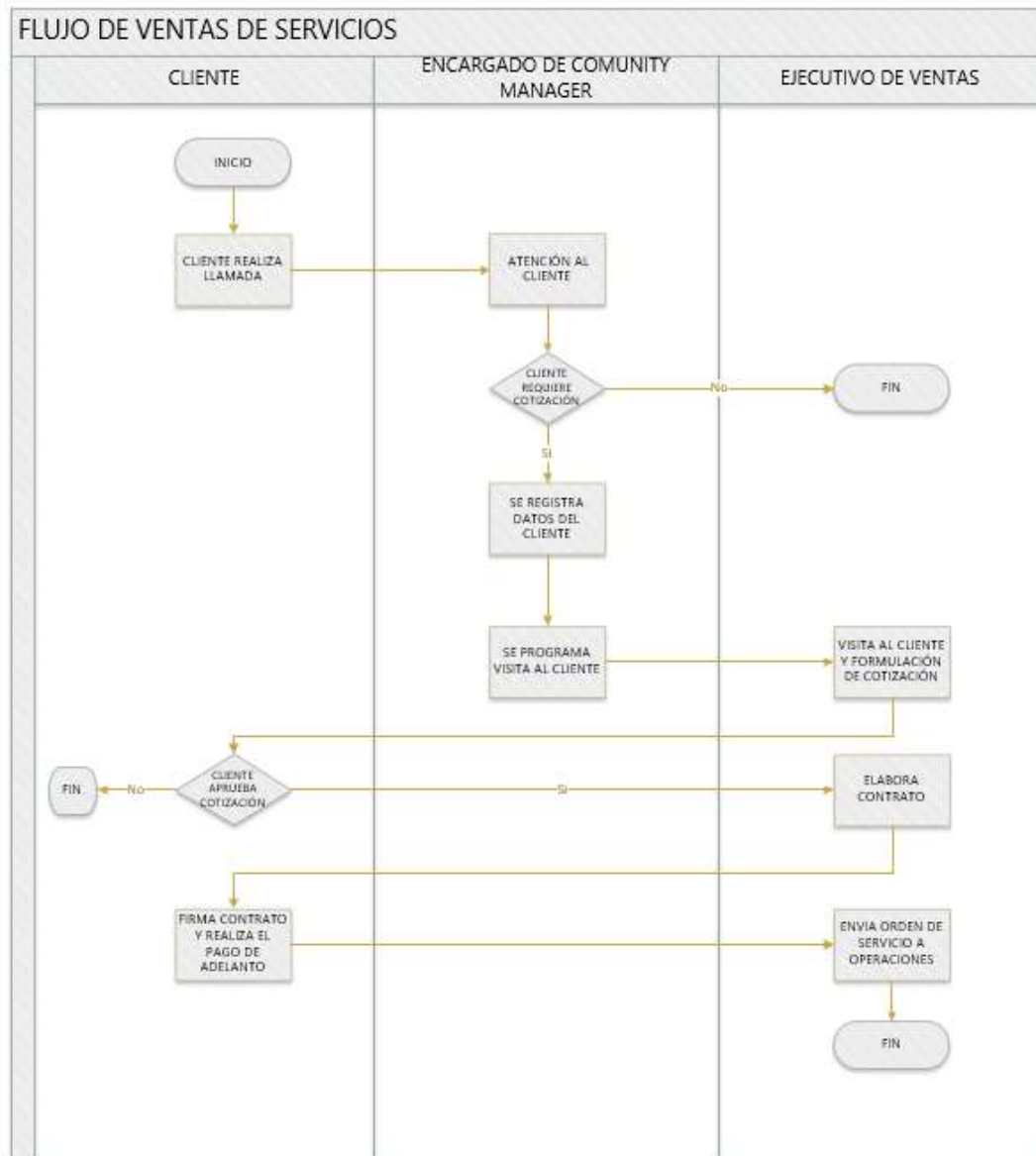
Precio de tarjeta de presentación	
Por 100 tarjetas	35

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° personas administrativas	3	3	4	4	4
Gasto de tarjetas administrativas	105	105	140	140	140
N° personas de ventas	4	4	4	5	5
N° de contactos	5432	6246	7183	8261	9500
Gasto de tarjetas personal de ventas	1901	2186	2514	2891	3325
Gasto total de tarjetas	2006	2291	2654	3031	3465

Elaboración: Autores de la tesis.

## ANEXO XXV

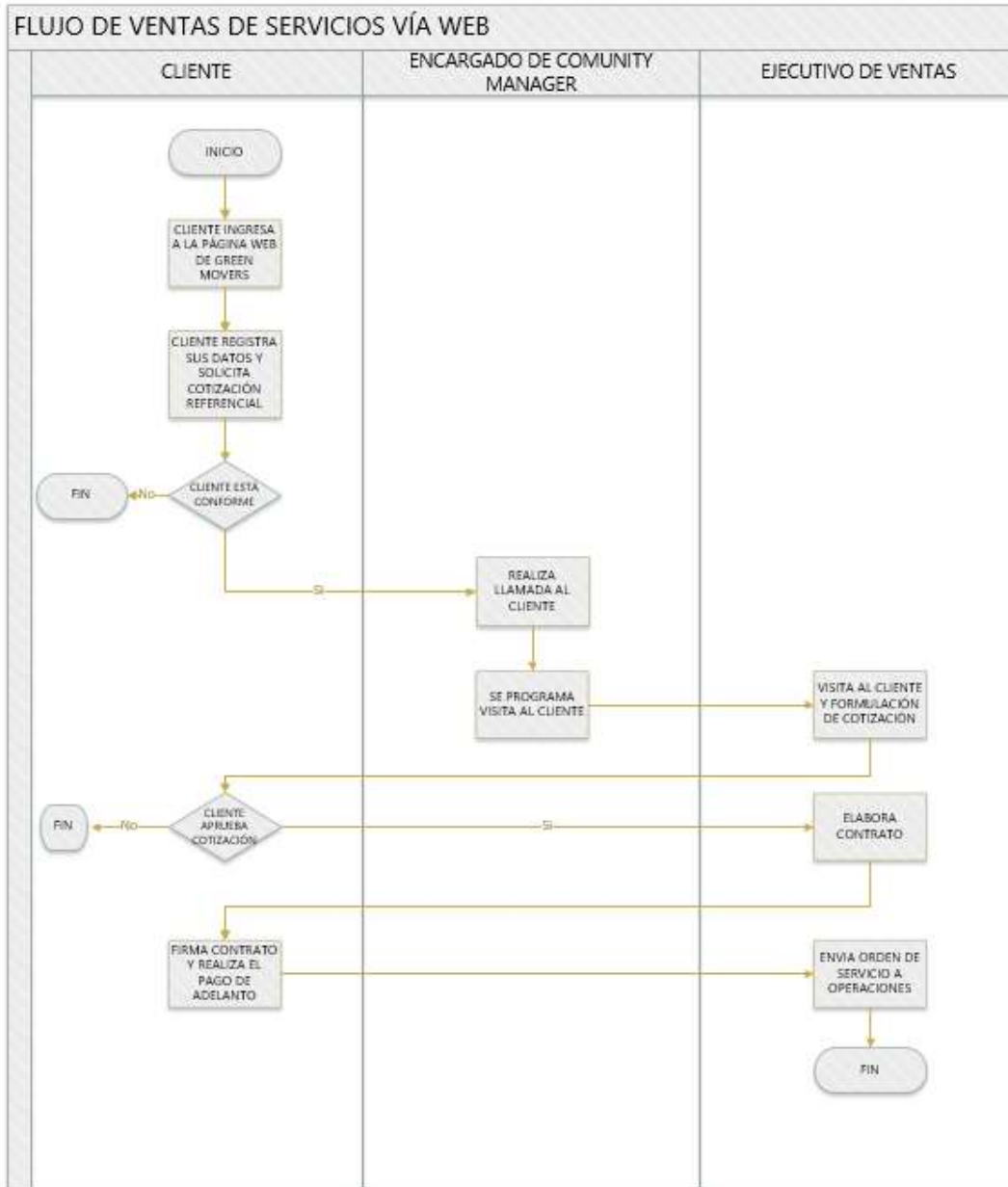
### DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTAS POR *CALL CENTER*



Elaboración: Autores de la tesis

## ANEXO XXVI

### DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTAS POR PÁGINA WEB

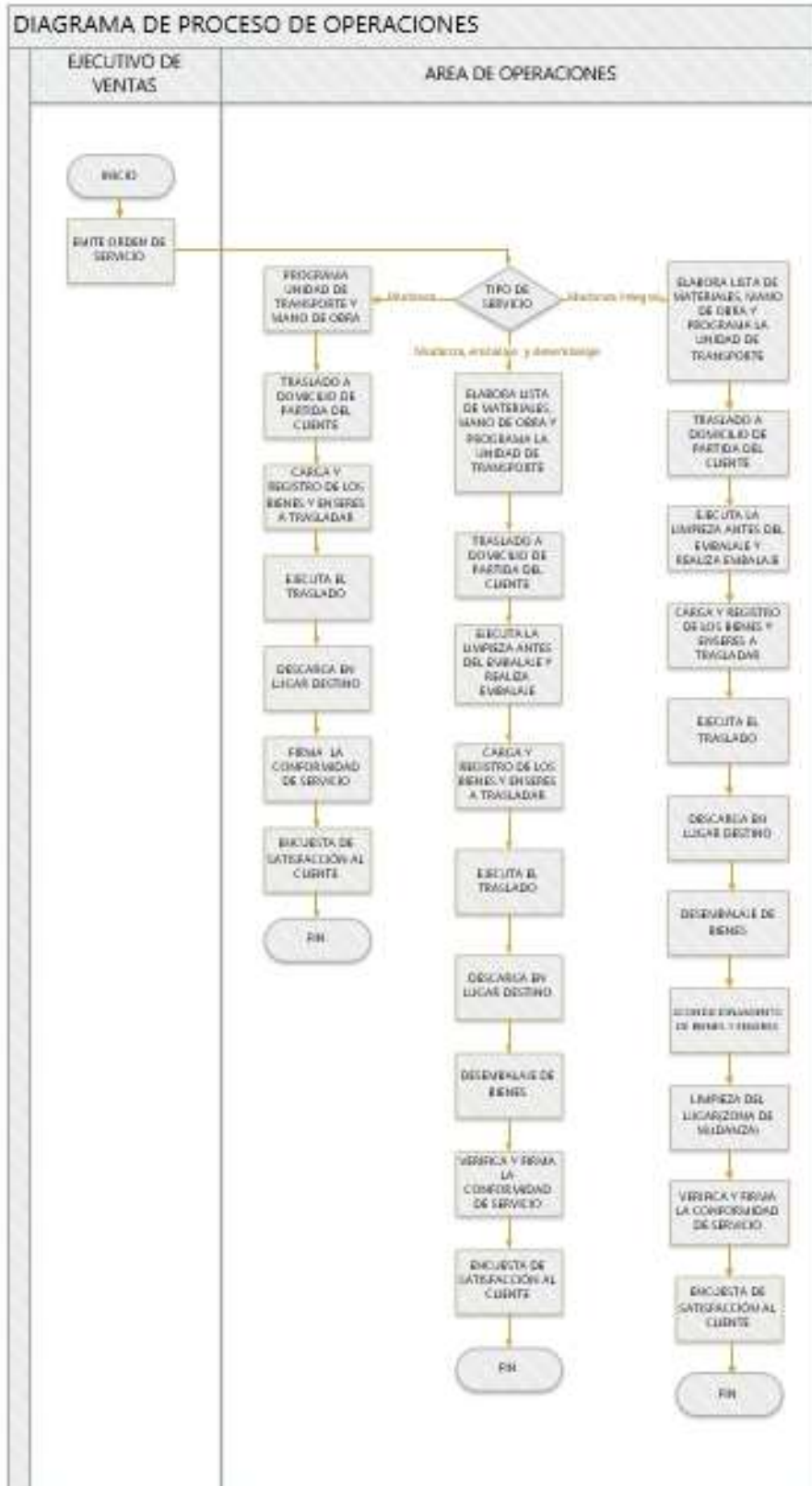


Elaboración: Autores de la tesis



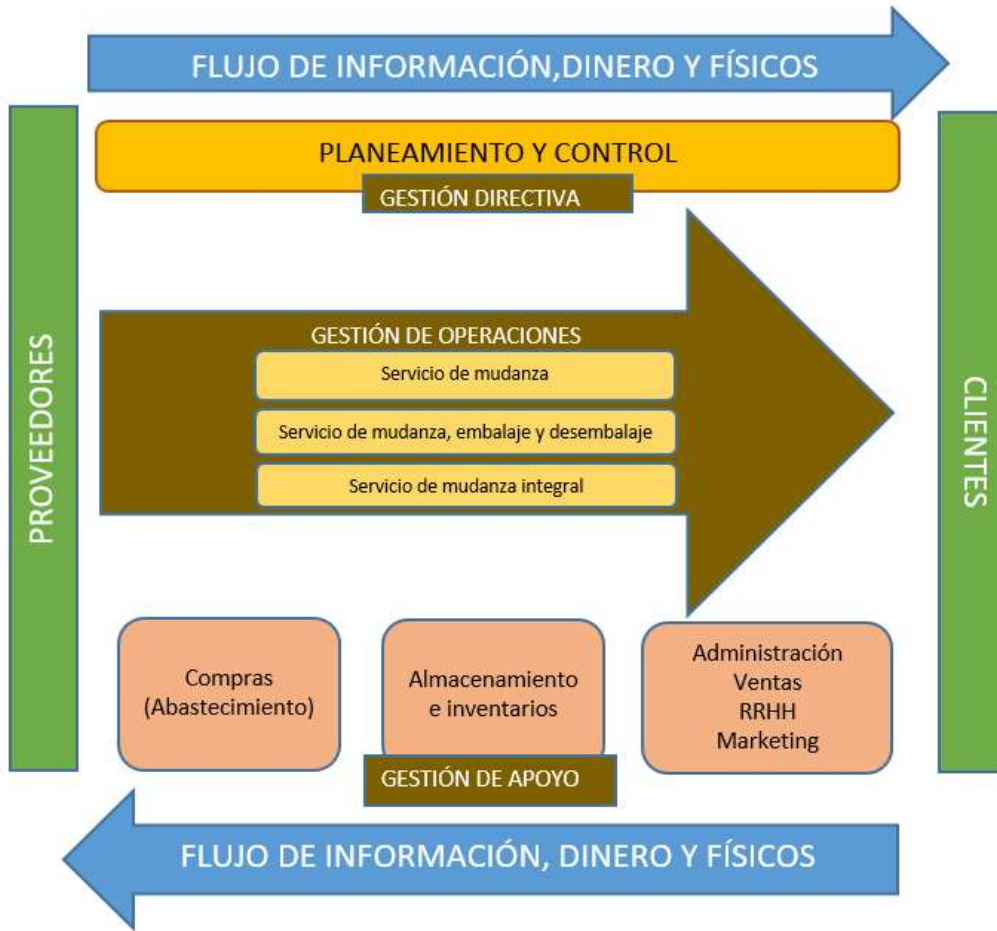
## ANEXO XXVII

### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS OPERATIVOS



Elaboración: Autores de la tesis

**ANEXO XXVIII**  
**MAPA DE PROCESOS**



Elaboración: Autores de la tesis

**ANEXO XXIX**  
**DOCUMENTACIÓN DE HOMOLOGACIÓN**

Documentación de capacidad empresarial

- Copia de RUC
- Testimonio o constitución de la empresa
- Testimonio de poderes
- Copia de DNI de los representantes legales
- Copia literal de la empresa (SUNARP)
- Organigrama de la empresa
- Misión y visión de la empresa
- Relación de los funcionarios y empleados

Documentación de capacidad operativa

- Catálogo o listado de productos y/o servicios
- Relación del personal técnico para asesorías

Documentos de experiencia por especialidad

- Copia de certificado de homologación: empresas similares constructoras entre otros.
- Relación de clientes indicando persona de contacto y teléfono.

Documentación de información financiera y comercial

- Balance contable de los últimos tres años


Documentos de gestión de calidad seguridad y medioambiente.

- La documentación pertinente se solicitará el día de la visita del homologador sobre los productos que ellos brindan.

Elaboración: Autores de la tesis

## ANEXO XXX

### PUNTAJE PARA CALIFICAR LAS HOMOLOGACIONES

	PUNTAJE PARA CALIFICAR LAS HOMOLOGACIONES	Revisión	1
		Fecha	23/07/2017
		Página	1 de 1

#### Rango de Calificaciones

<b>No Cumple</b>	<b>Cumple a Medias</b>	<b>Cumple</b>
0	1	2

ITEM	DESCRIPCIÓN	MATERIALES		SERVICIOS	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
<b>I</b>	<b>CAPACIDAD EMPRESARIAL</b>	<b>Peso / 10</b>		<b>Peso / 10</b>	
	Organigrama		1		1
	Registro de funcionarios y empleados	n/a	No Aplica		2
	Aspectos legales (Constitución, Poderes representantes, Licencia Func., Reg. RUC)		2		2
	Cuenta con Misión y Visión		2		2
	Socio Estratégico (Alianza) que le ayude a mejorar competitividad		2		1
	Email, Línea dedicada, Web site, Integración e implementación (red)		1		1
	<b>PUNTAJE</b>				
<b>II</b>	<b>CAPACIDAD OPERATIVA</b>	<b>Peso / 25</b>		<b>Peso / 30</b>	
	Cuenta con catálogo de los productos que comercializa y/o produce? / Cuenta con una relación de las últimas Servicios /obras ejecutadas?		1		1
	Cual es la Capacidad de Producción, inventarios y/o atenciones según lo requerido por la Obra?		5		2
	Cuenta con programas para proyección de Venta y/o producción según requerimiento de Obra?		2		2
	Personal especializado para asesoría técnica y/o producción para la atención de los requerimientos de Obra?		4		2
	<b>PUNTAJE</b>				
<b>III</b>	<b>EXPERIENCIA POR ESPECIALIDAD</b>	<b>Peso / 15</b>		<b>Peso / 20</b>	
	Está homologado el proveedor por otra empresa Constructora, minera o petrolera bajo criterios similares de		2		2
	Referencias confirmadas telefónicamente por BV	n/a	No aplica		3
	Permanencia en Mercado >2 años		1		1
	<b>PUNTAJE</b>				
<b>IV</b>	<b>INFORMACIÓN FINANCIERA Y COMERCIAL</b>	<b>Peso / 10</b>		<b>Peso / 15</b>	
	Está en Capacidad de otorgar cartas fianza por adelanto y fiel cumplimiento de contrato?		2		3
	Inversión en Inmuebles y Equipos		1		2
	Índice de Endeudamiento		2		2
	Índice de Liquidez		1		2
	Índice de Rentabilidad		1		2
	Referencias Bancarias		1		3
	Deuda Sunat o AFP		1		2
	Deudas Vencidas / Protestos no Regularizados		1		2
	<b>PUNTAJE</b>				
<b>V</b>	<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>Peso / 25</b>		<b>Peso / 15</b>	
	Certificaciones de calidad		3		1
	Manual de Aseguramiento de Calidad		3		2
	Responsable de la Calidad		1		1
	Realiza Auditoría de Calidad (Interna/Externa)		2		1
	Manejo de No Conformidades		2		1
	Instrumentos de Medición Calibrados		2		1
	Solicita certificados de calidad de materiales adquiridos		1		1
	Evaluación de Proveedores		1		1
	Procedimiento de Compras. Proc. Atención a pedidos		2		1
	Entrenamiento en Labores Rutinarias y Técnicas, Calidad Total (Homologación del personal)		1		1
	Selección del Personal y Evaluación Periódica de Desempeño (ENTREVISTA)		1		2
	Uso de normas Técnicas (ACI, ASTM, API, otras)		1		2
	Certificación de Productos /Programa de Inspección y Ensayos		1		1
	Atención a reclamos	n/a	No aplica		3
	Garantías (Tiempo y Cobertura) - Entrevista		1		4
	Servicio Posventa (Política/Cobertura) - Entrevista		1		3
	<b>PUNTAJE</b>				
<b>VI</b>	<b>GESTIÓN DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE</b>	<b>Peso / 15</b>		<b>Peso / 10</b>	
	Seguro contra incendio y contra robos (siniestros)		3		2
	Seguros de Vida y SCTR		3		3
	Seguridad (Grado de organización, Reglamento Interno y manual de Gestión de Seguridad)		3		3
	Registro estadístico de accidentes	n/a	No aplica		2
	Política ambiental		1		1
	Disposición de residuos, emisiones, efluentes		1		1
	Certificaciones ambientales Medio		1	n/a	No aplica
	Proveedor acepta cumplir las políticas de seguridad y medioambiente de JJC (según criterio de evaluador)	n/a	No aplica		5
	<b>PUNTAJE</b>				
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	

HOMOLOGADOR

Vo.BO.

Elaboración: Autores de la tesis

## ANEXO XXXI

### LISTA DE MATERIALES PARA MUDANZA

- **Caja de cartón pequeña o mediana** sirve para objetos de elevado peso y facilitan su transporte.
- **Caja de cartón grande** sirve para objetos de poco peso como por ejemplo abrigos edredones y otros.
- **Cajas con doble pared y doble fondo** son cajas muy resistentes apropiadas para objetos muy pesados como libros vajilla floreros entre otros.
- **Cajas tipo armario** son cajas específicas que sirven para guardar prendas delicadas o que requieren especial cuidado pues evita que las prendas se deban arrugar para guardarse. La ropa se traslada colgada en la barra.



- **Caja telescópica** son cajas para televisores planos extralargos o cuadros. Se compone de dos cajas que se insertan la una en la otra adaptándose a la medida del objeto.



- **Caja de celdas interiores** sirve para proteger los vasos platos y botellas durante el traslado.



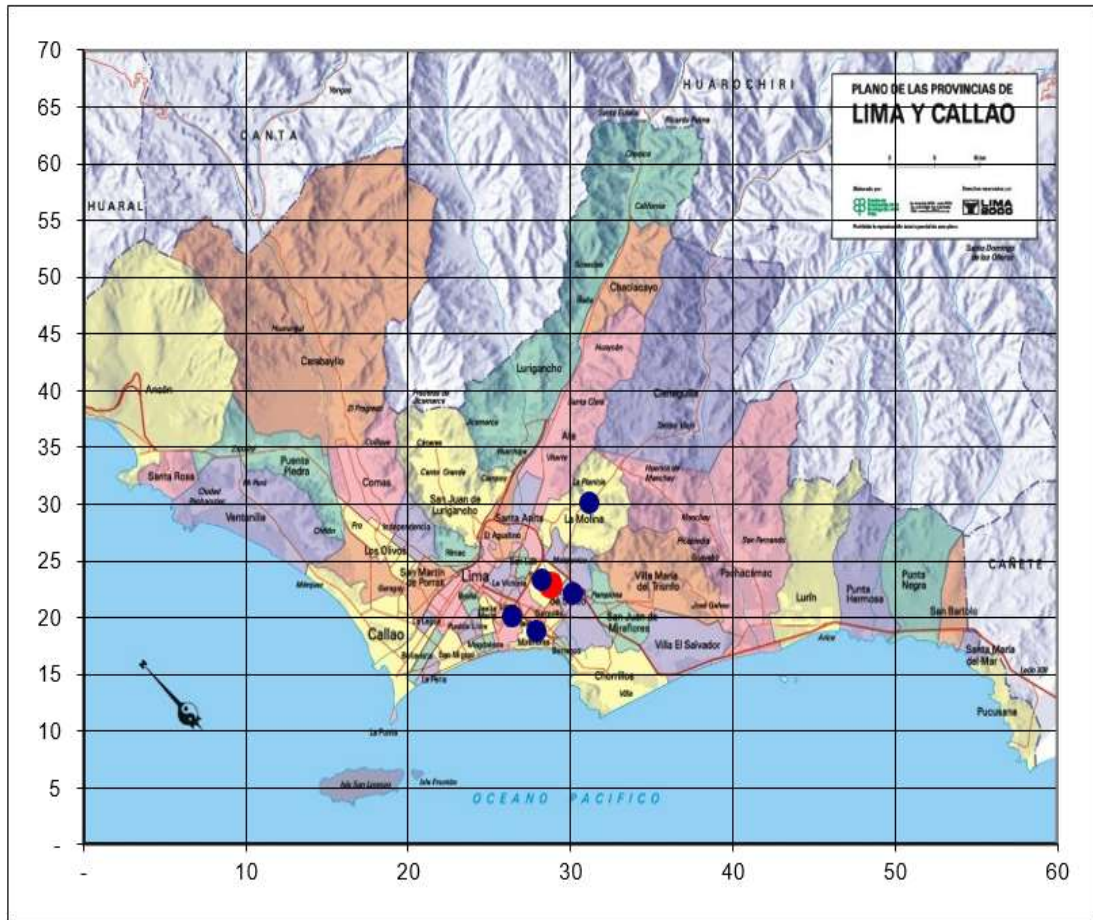
- **Film para embalar** es un plástico para paletizar una película estirable de alta transparencia fabricada a base de polietileno de baja densidad y de bajo espesor lo que la hacen especial para envolver o paletizar mercadería a un costo bajo.
- **Cinta embalaje** adhesivo de caucho natural resistente a la humedad los solventes los ácidos y las bases diluidas.
- **Caja de madera** este tipo de material se utiliza para transportar productos pesados y múltiples como contenedor o para determinados productos tradicionales de gama alta (puros bebidas alcohólicas etc.).
- **Cinta de embalaje / frágil** cinta adhesiva de PVC y adhesivo de caucho natural

resistente a la humedad los solventes los ácidos y las bases diluidas con la palabra frágil impresa; su uso es principalmente para anunciar productos que no son apilables y que son fáciles de romper como vidrios cristales cerámicos etc.

- **Plástico burbuja** es un material de plástico flexible y transparente usado comúnmente para embalar artículos frágiles. Las bolsitas llenas de aire y espaciadas que regularmente sobresalen proporcionan amortiguación a los artículos delicados o frágiles.
- **Etiquetas adhesivas** son utilizadas en objetos como cintas parches o etiquetas para facilitar la identificación de productos. Son de distintas formas y tamaños.
- **Manta** material de lana utilizado en el sector del envase abrigo y protección; se presenta de distintas formas tamaños y espesor.
- **Tecnopor** material espumado derivado del poliestireno y utilizado en el sector del envase y la construcción. Sirve para proteger los equipos electrodomésticos entre otros.

## ANEXO XXXII

### CÁLCULO DEL CENTRO DE GRAVEDAD



Tienda	Mudanza / mes	X	Y
Miraflores	9	28	18.7
Santiago de Surco	9	30.2	22
San Borja	9	28.3	23.2
San Isidro	9	26.5	20
La Molina	9	31.2	30
	<b>45</b>	<b>144.2</b>	<b>113.9</b>

$$C_x = \frac{1297.8}{45} = 28.84$$

$$C_y = \frac{1025.1}{45} = 22.78$$

Elaboración: Autores de la tesis

**ANEXO XXXIII**

**PRESUPUESTO DEL PLAN DE OPERACIONES**

PRESUPUESTO ANUAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/	S/	S/	S/	S/	S/
<b>Camión – Mudanza</b>		<b>135 787</b>	<b>156 155</b>	<b>179 579</b>	<b>206 515</b>	<b>237 493</b>
<b>Útiles de Oficina</b>		<b>9085</b>	<b>9085</b>	<b>9085</b>	<b>9085</b>	<b>9085</b>
Set de 03 tijeras		223	223	223	223	223
Red de Cuchilla		774	774	774	774	774
Lapiceros pack 6 unidades		252	252	252	252	252
Corrector Liquid paper		366	366	366	366	366
Resaltador		864	864	864	864	864
Tablero de madera		72	72	72	72	72
Clips Mariposa		312	312	312	312	312
Papel bond		643	643	643	643	643
Binder doble clip de 1"		144	144	144	144	144
Binder doble clip de 1 1/4"		174	174	174	174	174
Binder doble clip de 1 5/8"		288	288	288	288	288
Binder doble clip de 2"		408	408	408	408	408
Fastener de hojalata caja 50 x und		168	168	168	168	168
File de manila oficio - 25 und		225	225	225	225	225
File de manila A4 - 25 und		366	366	366	366	366
Archivador plasticado oficio		114	114	114	114	114
Archivador plasticado A4		92	92	92	92	92
Tinta de Impresora		3600	3600	3600	3600	3600
<b>Mobiliario</b>	<b>7400</b>					
Juego de muebles	1850					
Counter	1720					
Roperos portátiles	1100					
Escritorios para oficina de 5 cajones	1620					
Sillas	1110					
<b>Equipos</b>	<b>34 954</b>					
Teclé Eléctrico 220v 1600w - 1 a 3 Tn	7524					
Cajas especiales de madera con revestimiento de goma	650					
Camara Go pro - Deportiva	4620					
GPS – ANUAL	4700					
Taladro - Rotopercutor	1650					
Aspiradora	4800					
Carrito de transporte	1800					
Equipo para enzunchar	600					
Dispensador para cinta de embalaje	80					
Software - Cotización Online	1500					



Impresora	550					
Computadora	4600					
Laptop	1880					
<b>G. Administrativo</b>	<b>10 793</b>	<b>47 915</b>	<b>47 915</b>	<b>47 915</b>	<b>47 915</b>	<b>47 915</b>
Internet fijo- Oficina	400	2400	2400	2400	2400	2400
Internet móvil - OLO		1200	1200	1200	1200	1200
Equipo Celular	320	1920	1920	1920	1920	1920
Telefonía fija		2880	2880	2880	2880	2880
Seguro SCTR	350	4200	4200	4200	4200	4200
Mantenimiento Preventivo – Camiones	1000	2000	2000	2000	2000	2000
Servicio de Agua	140	840	840	840	840	840
Alquiler de Oficina x 109 m2	4240	25440	25440	25440	25440	25440
Servicio de Luz	360	2160	2160	2160	2160	2160
EPPS - Casco lentes zapatos guantes	750	4875	4875	4875	4875	4875
Constitución de empresa gastos en licencia de funcionamiento gastos libros de planilla y registro de marca	3233					
<b>Herramientas</b>		<b>34 238</b>	<b>39 373</b>	<b>45 279</b>	<b>52 071</b>	<b>59 882</b>
Zuncho de plástico		1350	1552	1785	2053	2361
Caja de carton corrugado 60x40x40		3160	3634	4179	4805	5526
Caja de cartón corrugado 45x30x30		1800	2070	2380	2737	3148
Caja de cartón corrugado 57x45x71		2200	2530	2909	3345	3847
Rollo de cartón corrugado		3588	4126	4745	5456	6275
Burbupack rollo 100cm x 10 mt.		7188	8266	9506	10932	12571
Estirable Film 18"		4536	5216	5998	6898	7933
Strech Film		6216	7148	8220	9453	10871
Caja de cartón modelo archivador		4200	4830	5554	6387	7345
<b>Otros Gastos Administrativos</b>		<b>26 240</b>	<b>26 240</b>	<b>26 240</b>	<b>26 240</b>	<b>26 240</b>
Costo de Reclutamiento		2000	2000	2000	2000	2000
Exámenes Médicos		8400	8400	8400	8400	8400
Soporte Técnico		3000	3000	3000	3000	3000
Contador externo		4200	4200	4200	4200	4200
Limpieza de oficina		8640	8640	8640	8640	8640
<b>TOTAL</b>	<b>53 147</b>	<b>253 266</b>	<b>278 770</b>	<b>308 099</b>	<b>341 828</b>	<b>380 616</b>

Elaboración: Autores de la tesis

## ANEXO XXXIV

### REGISTROS Y LICENCIAS REQUERIDOS

Registros / Licencias	Actividades
Búsqueda mercantil y razón social en los Registros Públicos (SUNARP).	Se debe realizar la búsqueda para verificar que no exista otro nombre o razón social similar al de la empresa; esto se realiza previo pago a la SUNARP o visita a su sitio web.
Minuta de constitución	Este documento debe ser redactado por un asesor legal en donde se indicará la identificación de los socios el porcentaje de participación cuál es el objeto social de la empresa los estatutos quiénes serán los principales funcionarios la designación de los representantes la duración de sus cargos y los poderes que tendrán.
Apertura de una cuenta corriente	Se abre una cuenta corriente a nombre de la sociedad en la institución financiera elegida. En esta cuenta se realizará el depósito del capital inicial de la empresa.
Escritura pública	Es elaborada por el notario público aquí se incluye la minuta de constitución y los estatutos; se conoce como testimonio de constitución.
Inscripción en el registro	El notario público elabora las partes y envía la documentación para su inscripción en la SUNARP y con ello se obtiene la inscripción de la empresa.
Obtención del RUC	Luego de la inscripción de la sociedad se tiene que realizar la inscripción en la SUNAT para poder obtener el RUC; para ello se deben presentar los siguientes requisitos: Testimonio de constitución de la empresa inscrita en registros públicos. Recibo de servicios del domicilio fiscal. Formulario de solicitud de inscripción del RUC a la SUNAT. Título de propiedad o contrato de alquilar del lugar donde se realizará la actividad comercial.
Inscripción de trabajadores en ESSALUD	Todos los trabajadores dependientes que encuentren bajo la planilla de la empresa serán inscritos en EsSalud.
Autorización del libro de planillas	La autorización la otorga el Ministerio de Trabajo y Promoción Social y se deben cumplir los siguientes requisitos: Solicitud de autorización del libro. Copia del RUC. Dirección de la empresa. Nombre y razón social nombre del representante legal. N. ° de documento de identidad. Pago correspondiente a la tasa del trámite.
Apertura y legalización del libro de planillas	Los libros contables se abren una vez que la empresa entre en funcionamiento y su legalización se dará a través del notario público por lo cual se debe cumplir con los siguientes requisitos: Copia del formulario RUC. Libro a legalizar. Pago de derecho de trámite.

Elaboración: Autores de la tesis.

## ANEXO XXXV

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El **Gerente General** es la persona que liderará la empresa contribuyendo a la creación de una cultura organizacional haciendo respetar las políticas de la empresa. Estará a cargo de administrar y supervisar los procesos logísticos recursos humanos *marketing* y ventas así como de realizar la contabilidad y finanzas de la compañía. Además realizará los contratos de terceros informando sobre las mejores en los convenios y maximizando la capacidad operativa. Reportará directamente a la junta de accionistas sobre los progresos y resultados de la empresa además supervisará los trabajos de cada uno de los operarios que tiene a su cargo tiene la responsabilidad de hacer cumplir las normas de calidad de la empresa y de coordinar directamente con el cliente *in situ* todo lo necesario para la ejecución del servicio.

#### Perfil del puesto

- Experiencia en procesos logísticos y manejo de personal.
- Al menos cuatro (04) años de experiencia en puestos similares.
- Liderazgo planificación capacidad de análisis iniciativa y trabajo en equipo.

#### Principales funciones

- Planificar organizar y coordinar todo el funcionamiento de la empresa (incluyendo los servicios al cliente y la gestión del personal).
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de las operaciones.
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización determinando los factores críticos de éxito estableciendo los objetivos y metas específicas.
- Analizar y aprobar el presupuesto anual presentado por las áreas.
- Supervisar y promover el desarrollo de contratos con terceros.
- Monitorear y supervisar al personal a cargo durante el turno asignado.
- Administrar adecuadamente los recursos entregados por la empresa para la realización de los servicios programados garantizando la utilización eficiente y eficaz.
- Supervisar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la empresa.
- Garantizar el buen estado uso y conservación de todos los equipos asignados a su personal para el desarrollo de las operaciones.
- Elaborar informes de desempeño del personal a cargo.

El **asistente de Gerencia** es la persona encargada de optimizar el uso de los recursos y asegurar el cumplimiento de los objetivos y encargos realizados además del abastecimiento de materiales para el Área de Operaciones así como de la atención de los requerimientos de los usuarios internos de la empresa reportando directamente al Gerente General. Además se hará cargo de la recepción y custodia de los materiales que ingresen a Green Movers con sus respectivas órdenes de compra.

Pe

#### Perfil del puesto

- Bachiller en Administración con conocimientos en Finanzas Contabilidad Recursos humanos o afines.
- Conocimiento de los procesos logísticos.
- Al menos un (02) año de experiencia en puestos similares.
- Proactivo organizado puntual y con gran desenvolvimiento verbal.
- Experiencia en manejo de personal.
- Liderazgo planificación organización responsabilidad y trabajo en equipo.
- Inglés intermedio (deseable).
- Manejo de Office (Word Excel PPT) nivel intermedio.

#### Principales funciones

- Asistir al gerente general en la planificación organización y coordinación de todo el funcionamiento de la empresa.
- Apoyar la contabilidad y finanzas de la empresa.
- Apoyar con el monitoreo de resultados en los procesos logísticos recursos humanos *marketing* y ventas enfatizando el estudio de factores de riesgo de la empresa.
- Contribuir a recopilar y evaluar el presupuesto de cada área así como en la elaboración de estados financieros
- Colaborar con el desarrollo de contratos con terceros.
- Otras funciones designadas por la Gerencia General e inherentes a su cargo
- Atender todos los requerimientos de materiales necesarios por el área de Operaciones así como los requerimientos de materiales y de servicios de todas las áreas de la empresa.
- Realizar el plan de compras y licitaciones anuales de materiales y economatos de acuerdo con los consumos efectuados el año anterior y/o nuevas disposiciones de la empresa.
- Búsqueda selección y negociación de los proveedores adecuados para la asignación de las órdenes de compra de materiales y órdenes de servicio.
- Generar órdenes de compras y servicio.
- Coordinar la ejecución del inventario físico respecto al registro en el sistema manteniendo el *stock* mínimo de existencias (útiles de oficina y suministros de mudanza).
- Registrar los ingresos y salidas de existencias de almacén mediante guías de remisión para garantizar un adecuado control
- Realizar evaluaciones de desempeño trimestrales a todos los proveedores con el fin de determinar acciones correctivas.
- Elaborar informes técnicos para sustentar los actos de adquisición administración y despacho de bienes así como los procedimientos de baja.
- Otras funciones designadas e inherentes a su cargo.

El **encargado de Recursos Humanos** está encargado de realizar las gestiones relacionadas con el recurso humano de Green Movers planificará y realizará los programas de reclutamiento y selección evaluación del desempeño compensación y capacitación.

#### Perfil del puesto

- Profesional en Recursos Humanos Administración Psicología o afines.

- Experiencia mínima de cinco (05) años en jefaturas de Recursos Humanos.
- Experiencia y conocimiento en legislación laboral vigente.
- Conocimiento sobre reclutamiento y selección.
- Habilidades de trabajo en equipo comunicación y empatía.

#### Principales funciones

- Planear organizar dirigir y controlar las actividades de reclutamiento selección e inducción.
- Diseñar y realizar capacitaciones y entrenamientos al personal de Green Movers.
- Realizar control de asistencia licencias médicas uniformes y vacaciones.
- Asesorar a todos los jefes de área en los aspectos relacionados con la administración de personal.
- Evaluación de desempeño de personal.
- Elaborar la estructura de beneficios y compensaciones de la empresa.

El **encargado de Community Manager** tiene la responsabilidad de crear las campañas de *marketing* desarrollar el plan comercial gestionar la publicidad en las distintas redes sociales crear fidelización de los clientes y analizar las respuestas a los distintos medios de comunicación utilizados. Además hará las funciones de *community manager* en la web y el de realizar y atender las llamadas de los clientes potenciales quienes solicitarán información sobre los servicios de Green Movers y clientes continuos asesorará a los clientes que deseen obtener la cotización vía web y se encargará del seguimiento postservicio para captar el grado de satisfacción del cliente.

#### Perfil del puesto

- Profesional en Comunicación y/o Publicidad con cuatro (04) años de experiencia en *Marketing*.
- Experiencia de dos (02) años como *community manager*.
- Especialización en *Branding* y Medios Digitales
- Manejo de herramientas digitales (redes Sociales wordpress Google Ads).
- Capacidad de análisis creatividad dinamismo redacción y síntesis.
- Capacidad para trabajar bajo presión proactividad capacidad de persuasión orientado a resultados y gusto por el trato al cliente.
- Manejo de Excel y Word básico.
- De preferencia vivir en zonas aledañas a San Luis.

#### Principales funciones

- Diseñar proponer y ejecutar estrategias de comunicación y campañas publicitarias que contribuyan con el fortalecimiento de la marca Green Movers.
- Desarrollar comunicar y monitorear el plan comercial de acuerdo a los lineamientos aprobados por la gerencia.
- Generar contenidos creativos para redes sociales y medios tradicionales para la difusión de todos los alcances de la marca.
- Gestionar el contenido web y monitorear el comportamiento del contenido dando respuesta a las reacciones de la comunidad.
- Diseñar y ejecutar estrategias para comunicación de crisis y comunicación interna
- Asesorar a clientes sobre el servicio de mudanza más conveniente de acuerdo con sus necesidades.

- Proporcionar status de órdenes cotizaciones garantías condiciones de pago y atención de reclamaciones a través canal telefónico y correo electrónico.
- Reportar las ventas realizadas en el sistema al ejecutivo de ventas
- Contactar a potenciales clientes para darles a conocer a Green Movers.

El **ejecutivo de ventas** tendrá a su cargo la captación de clientes potenciales y crecimiento comercial desarrollando las estrategias comerciales se encargará de realizar la visita al cliente le enviará la cotización informará sobre los servicios contratados para que el Área de Operaciones programe y ejecute los servicios. Además tiene a su cargo la implementación del postservicio para evaluar la satisfacción de los clientes.

#### Perfil del puesto

- Profesional en Administración *Marketing* Relaciones Comerciales o afines.
- Experiencia mínima de tres (03) años en ventas de consumo masivo y atención al cliente.
- De preferencia contar con cartera de clientes.
- Manejo de Microsoft Office.
- Facilidad de palabra y negociación capacidad de toma de decisiones y resolución de problemas.

#### Funciones

- Programar visitas a clientes para brindar asesoría y cotizaciones sobre el servicio de mudanza.
- Diseñar e implementar un plan operativo para lograr un determinado cuota de ventas a nivel mensual.
- Dar seguimiento a la base de datos de los clientes.
- Seguimiento postventa para asegurar la fidelidad del cliente a largo plazo.
- Reporte semanal sobre el panorama de ventas de los competidores.
- Otras funciones de su competencia que le asigne el encargado de *Marketing* y Comercial

El **operario** es el personal que realizará el trabajo manual en Green Movers; se encargará del embalaje de bienes y enseres desarmado y armado de muebles carga y descarga de los muebles y enseres del camión traslado hacia la nueva vivienda.

#### Perfil del puesto

- De 18 a 35 años.
- Secundaria completa.
- Masculino.
- Actitud de servicio para trabajar en equipo.
- Experiencia en carga y descarga.

#### Principales funciones

- Ayudar en el servicio de mudanza.
- Proponer mejoras de ejecución en la etapa de mudanza para mejorar los tiempos de ello.

## ANEXO XXXVI

### FORMATO DE REQUERIMIENTO DE POSICIÓN DE EMPLEADOS

Formato de requerimiento de posición de empleados	
1. Función:	
2. Experiencia específica:	
3. Conocimientos específicos:	
4. Habilidades específicas:	
5. Sueldo:	
6. Otros requisitos adicionales:	
7. Fecha en que se requiere a la persona que cubrirá la nueva posición:	

Elaboración: Autores de la tesis.

## ANEXO XXXVII

### PRESUPUESTO DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Puesto	Cantidad	Sueldo Bruto S/	Condición	Monto Mensual S/	Monto Anual S/	Gratificaciones S/	Total Sueldo S/	Vacaciones S/	CTS S/	Essalud S/	Costo Laboral S/
Gerente General	1	4500	Planilla	4500	54 000	9818	63 818	4500	4977	8 332	<b>81 627</b>
Asistente de Gerencia	1	1800	Planilla	1800	21 600	3927	25 527	1800	1991	3 333	<b>32 651</b>
Encargado de RRHH	1	1500	Planilla	1500	18 000	3273	21 273	1500	1659	2 777	<b>27 209</b>
Encargado Community Manager	1	2000	Planilla	2000	24 000	4364	28 364	2000	2212	3 703	<b>36 279</b>
Ejecutivo de ventas	1	850	Planilla	850	10 200	1855	12 055	850	940	1 574	<b>15 418</b>
Call center	1	900	Comision	900	10 800	1964	12 764	900	995	1 666	<b>16 325</b>
Jefe de Operaciones	1	1500	Planilla	1500	18 000	3273	21 273	1500	1659	2 777	<b>27 209</b>
Operarios	4	1000	Planilla	4000	48 000	8727	56 727	4000	4424	7 406	<b>72 558</b>
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>			<b>17 050</b>	<b>204 600</b>	<b>37 200</b>	<b>241 800</b>	<b>17 050</b>	<b>18 857</b>	<b>31 570</b>	<b>309 277</b>

Elaboración: Autores de la tesis.



**ANEXO XXXVIII**  
**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Variación	Participación de mercado			Tasa de crecimiento Platinum			Tasa de pérdidas		
	Valor	VANE	TIRE	Valor	VANE	TIRE	Valor	VANE	TIRE
<b>-15%</b>	1.93%	-107 166	-2.98%	9.20%	123 214	28.14%	2.30%	163 729	32.93%
<b>-12%</b>	1.97%	-45 792	5.67%	9.40%	131 107	29.07%	2.35%	161 494	32.65%
<b>-9%</b>	2.01%	4200	12.45%	9.55%	137 027	29.76%	2.39%	159 817	32.43%
<b>-6%</b>	2.04%	54 191	18.99%	9.70%	142 948	30.44%	2.43%	158 141	32.22%
<b>-3%</b>	2.07%	104 183	25.36%	9.85%	148 868	31.12%	2.46%	156 465	32.01%
<b>0%</b>	2.10%	154 789	31.79%	10.00%	154 789	31.79%	2.50%	154 789	31.79%
<b>3%</b>	2.13%	205 633	38.25%	10.15%	160 710	32.46%	2.54%	153 113	31.58%
<b>6%</b>	2.16%	256 477	44.71%	10.30%	166 631	33.12%	2.58%	151 437	31.37%
<b>9%</b>	2.19%	307 322	51.19%	10.45%	172 552	33.78%	2.61%	149 760	31.15%
<b>12%</b>	2.23%	358 166	57.70%	10.60%	178 473	34.43%	2.65%	148 084	30.94%
<b>15%</b>	2.26%	409 164	64.33%	10.75%	184 394	35.07%	2.69%	146 408	30.72%

Elaboración: Autores de la tesis.

**ANEXO XXXIX**  
**ANÁLISIS BIDIMENSIONAL DE SENSIBILIDAD**

**Tasa de crecimiento Platinum**

Participación de mercado	Variación	9.20%	9.40%	9.55%	9.70%	9.85%	10.00%	10.15%	10.30%	10.45%	10.60%	10.75%
	1.93%	-129 707	-124 072	-119 845	-115 619	-111 393	-107 166	-102 939	-98 713	-94 486	-90 259	-85 656
	1.97%	-74 998	-67 697	-62 221	-56 745	-51 269	-45 792	-40 316	-34 839	-29 362	-23 885	-18 408
	2.01%	-25 480	-18 061	-12 496	-6931	-1366	4200	9765	15 330	20 896	26 462	32 027
	2.04%	24 038	31 576	37 230	42 884	48 537	54 191	59 845	65 500	71 154	76 808	82 463
	2.07%	73 556	81 213	86 955	92 698	98 440	104 183	109 926	115 669	121 437	127 268	133 099
	2.10%	123 214	131 107	137 027	142 948	148 868	154 789	160 710	166 631	172 552	178 473	184 394
	2.13%	173 577	181 591	187 601	193 612	199 622	205 633	211 644	217 655	223 666	229 678	235 689
	2.16%	223 941	232 074	238 175	244 276	250 377	256 477	262 578	268 680	274 781	280 882	286 984
	2.19%	274 304	282 558	288 749	294 940	301 131	307 322	313 513	319 704	325 896	332 087	338 279
	2.23%	324 668	333 042	339 323	345 604	351 885	358 166	364 447	370 729	377 010	383 292	389 574
	2.26%	375 031	383 526	389 906	396 325	402 744	409 164	415 584	422 003	428 423	434 843	441 264

\* Importes en Soles

Elaboración: Autores de la tesis.

**ANEXO XL**

**ANÁLISIS DE RIESGOS - PRIORIZACIÓN**

REGISTRO DE RIESGOS						PRORIZACION DE LOS RIESGOS		
<b>Id.</b>	<b>Descripción de Riesgo</b>	<b>Causa</b>	<b>Objetivo impactado</b>	<b>Efecto</b>	<b>Responsable</b>	<b>Probab. (P)</b>	<b>Impacto (I)</b>	<b>Prioridad (P x I)</b>
1	Robo - Asalto de camión	Alta criminalidad de la zona.	Costo	Sobrecostos por activación de seguro	Asistente de Gerencia	0.40	0.75	0.30
2	Acceso difícil en origen y destino	Espacios reducidos de acceso	Tiempo	Retraso en cumplimiento	Jefe de Operaciones	0.10	0.30	0.03
3	Mala estimación del dimensionamiento de camión	Error humano	Costo	Sobrecostos en contratación de camiones	Asistente de Gerencia	0.30	0.50	0.15
4	No se puede estacionar cerca el camión.	Zona rígida	Tiempo / Costo	Retraso en cumplimiento	Jefe de Operaciones	0.30	0.40	0.12
5	No acceso en origen / destino	Encargado no se encuentra	Tiempo	Retraso en cumplimiento	Jefe de Operaciones	0.25	0.70	0.18
6	Normas internas del origen / destino	Horario en edificio y/o urbanización prohibición /uso de zonas comunes	Tiempo / Costo	Retraso en cumplimiento	Ejecutivo de ventas	0.40	0.30	0.12
7	Daños o pérdidas por trabajadores	Robo hurto y/o descuido de parte del personal	Costo	Sobrecostos por activación de seguro	Jefe de Operaciones	0.45	0.60	0.27
8	Accidente de tránsito sin daño de bienes	Malas maniobras	Costo	Retraso en cumplimiento	Jefe de Operaciones	0.20	0.40	0.08
9	Papeletas de tránsito	Negligencia de terceros	Tiempo	Retraso en cumplimiento	Jefe de Operaciones	0.25	0.30	0.08
10	Retraso de tercero – camión	Incumplimiento de contratos	Tiempo	Retraso en cumplimiento	Jefe de Operaciones	0.50	0.80	0.40

Elaboración: Autores de la tesis.

**ANEXO XLI**

**ANÁLISIS DE RIESGOS – PLAN DE CONTINGENCIAS**

Id.	Estrategia	Acciones		Riesgo Residual		Prio. Resid	Presupuesto del Efecto S/	Reserva de Contingencia S/
		Descripción	Pressup S/	Prob.	Impacto	Pr'=P'x I'		
1	Transferir	Activación del seguro del proveedor (transportista)	0	0.00	0.00	0.00	0	0
2	Evitar	Incluir mantas y otros materiales para evitar daños y ralladuras. En la cotización debe haber indicador por parte del Ejecutivo de Ventas	250	0.01	0.50	0.01	0	0
3	Evitar	Verificación de volumen según programación Excel y firma de Jefe de Operaciones para minimizar errores.	0	0.00	0.00	0.00	0	0
4	Mitigar	Informar en la cotización. Asegurar vías alternas y traer carreta para llevar siempre que no se pueda sacar permiso (S/ 83) para estacionar según municipalidad (30 días) y trasladar al cliente.	1162	0.02	0.30	0.01	83	200
5	Transferir	Informar al cliente sobre suceso (contacto) y propuesta de nuevos tiempos para ejecución de servicio. Ver penalidades mínimas	0	0.00	0.00	0.00	0	0
6	Aceptar	Respetar horarios y adecuar tiempos para el servicio.	0	0.00	0.00	0.00	0	0
7	Transferir	Activación del seguro para paquetes Gold y Platinum. Silver: condicionar en contrato. Asume tasa de pérdidas.	2750	0.00	0.00	0.00	0	0
8	Transferir	Confirmar previamente proveedores con SOAT licencias y otros. Informar clientes. Cláusula de contrato con holgura de tiempo.	0	0.00	0.00	0.00	0	0
9	Transferir	Cláusula de contrato proveedor con penalidad por este ítem.	0	0.00	0.00	0.00	0	0
10	Mitigar	Tener 2da opción sin confirmar y trasladar penalidad de 10% a proveedor de acuerdo con valorización semanal.	2300	0.10	0.40	0.04	100	200
<b>COSTO MENSUAL CONTINGENCIA</b>			<b>6462</b>	<b>COSTO MENSUAL RESIDUAL</b>			<b>183</b>	
<b>COSTO ANUAL CONTINGENCIA</b>			<b>77 544</b>	<b>COSTO ANUAL RESIDUAL</b>			<b>2 196</b>	

Elaboración: Autores de la tesis.

**ANEXO XLII**

**DETALLE DE ESTRUCTURA DE COSTOS POR PAQUETES**

**COSTEO SILVER**

**Precio**

**S/.1,000.00**

**Costeo de mano de obra por servicio**

Actividades del proceso	Tiempo estándar por actividad (horas)	Costo
Presentación y coordinación con cliente	0.25	6.15
Carga de bienes a camión	1.50	36.90
Traslado de bienes	1.50	36.90
Descarga en lugar de destino	1.50	36.90
Otros traslados	0.75	18.45
	<b>5.50</b>	<b>S/.135.32</b>

Precio unit	Cantidad	Total
S/.250.00	1.00	<b>S/.250.00</b>

<b>Costo total por servicio</b>	<b>S/.385.32</b>
<b>Margen por servicio</b>	<b>S/.614.68</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

## COSTEO GOLD

**Precio**  
**Costeo de mano de obra por**  
**servicio**

**S/1,350.00**

Actividades del proceso	Tiempo estándar por actividad (horas)	Costo
Presentación y coordinación con cliente	0.25	6.15
Embalaje	2.5	61.51
Carga de bienes a camión	1.5	36.90
Traslado de bienes	1.5	36.90
Descarga en lugar de destino	1.5	36.90
Desembalaje	1.5	36.90
Otros traslados	0.25	6.15
	<b>9.00</b>	<b>S/.221.43</b>

Costeo de equipos	Precio unit	Cantidad	Total
Alquiler de camión	250.00	1.00	<b>S/.250.00</b>

Costeo de materiales	Precio unit	Cantidad	Total
Zuncho de plástico	S/.45.00	0.11	4.95
Caja de carton corrugado 60x40x40	S/.7.90	1.47	11.61
Caja de cartón corrugado 45x30x30	S/.4.50	1.47	6.62
Caja de cartón corrugado 57x45x71	S/.5.50	1.47	8.09
Rollo de cartón corrugado	S/.29.90	0.44	13.16
Burbupack rollo 100cm x 10 mt.	S/.59.90	0.44	26.36
Estirable Film 18"	S/.18.90	0.88	16.63
Strech Film	S/.25.90	0.88	22.79
Caja de cartón modelo archivador	S/.7.00	2.21	15.47
			<b>S/.125.67</b>

<b>Costo total por servicio</b>	<b>S/.597.10</b>
<b>Margen por servicio</b>	<b>S/.752.90</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

**COSTEO PLATINUM**

**Precio**

**S/.1,700.00**

**Costeo de mano de obra por servicio**

Actividades del proceso	Tiempo estandar por actividad (horas)	Costo
Presentación y coordinación con cliente	0.25	6.15
Embalaje	2.5	61.51
Carga de bienes a camión	1.5	36.90
Traslado de bienes	1.5	36.90
Descarga en lugar de destino	1.5	36.90
Desembalaje	1.5	36.90
Acondicionamiento	2	49.21
Limpieza	1	24.60
Otros traslados	0.25	6.15
	<b>12.00</b>	<b>S/.295.24</b>

Costeo de equipos	Precio unit	Cantidad	Total
Alquiler de camión	250.00	1.00	<b>S/.250.00</b>

Costeo de materiales	Precio unit	Cantidad	Total
Zuncho de plástico	S/.45.00	0.11	4.95
Caja de cartón corrugado 60x40x40	S/.7.90	1.47	11.61
Caja de cartón corrugado 45x30x30	S/.4.50	1.47	6.62
Caja de cartón corrugado 57x45x71	S/.5.50	1.47	8.09
Rollo de cartón corrugado	S/.29.90S	0.44	13.16
Burbupack rollo 100cm x 10 mt.	S/.59.90	0.44	26.36
Estirable Film 18"	S/.18.90	0.88	16.63
Strech Film	S/.25.90	0.88	22.79
Caja de cartón modelo archivador	S/.7.00	2.21	15.47
			<b>S/.125.67</b>

<b>Costo total por servicio</b>	<b>S/.670.91</b>
<b>Margen por servicio</b>	<b>S/.1,029.09</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

## BIBLIOGRAFÍA

- Salinas N. (2013). *Estudio de pre - factibilidad para la implementación de una empresa para el servicio de mudanza en la ciudad de Trujillo* (Licenciatura). Universidad Privada del Norte Trujillo.
- Ahora sí el comercio electrónico está creciendo en el Perú (23 de mayo de 2016) *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/comercio-electronico-creciendo-peru-209869>
- Arbaiza L. (2015). *Cómo elaborar un plan de negocio*. Lima: Esan Ediciones.
- Arellano Marketing (2014). *El consumidor peruano ha subido un peldaño*. Recuperado de <https://www.arellanomarketing.com/inicio/arellano-marketing-el-consumidor-peruano-ha-subido-un-peldano/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado - APEIM (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Capeco analiza el mercado inmobiliario y el acceso a vivienda en el Perú (19 de abril de 2017). *La República*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/economia/867022-capeco-analiza-el-mercado-mobiliario-y-el-acceso-vivienda-en-peru-video>
- Cassiers M. (2014). 2014: Growth and Trends in Relocation. *Acquisition International* 6 46. Recuperado de <http://www.acquisition-intl.com/2015-june-2014>
- Chopra S. & Meindl P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia planeación y operación* (3ª. ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Decreto Ley N. ° 1246 artículo 10. Diario Oficial El Peruano Lima Perú 10 de noviembre de 2016. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-diversas-medidas-de-simplifi-decreto-legislativo-n-1246-1451932-2/>



Disminuye la victimización y la percepción de inseguridad (10 de junio de 2017) *Perú 21*. Recuperado de: <http://peru21.pe/actualidad/disminuye-victimizacion-y-percepcion-inseguridad-2285040>

El dinamismo del sector inmobiliario alienta el negocio de los traslados y almacenaje (22 de agosto de 2013) *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empresas/dinamismo-sector-inmobiliario-alienta-negocio-traslados-y-almacenaje-2074227>

Ennes M. (4 de febrero de 2016). Valor compartido: los líderes de Davos trasladan ideas en acciones [entrada de blog]. Recuperado de: <http://www.profitas.com/blog/valor-compartido-los-lideres-de-davos-trasladan-ideas-en-acciones/>

Facebook: 47% de peruanos ingresa mensualmente a la red social (12 de mayo de 2015) *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/facebook-47-peruanos-ingresa-mensualmente-red-social-190456>

Fédération Internationale des Déménageurs Internationaux - FIDI (13 de octubre de 2016). 2016 trends: the growing strategic importance of global mobility [entrada de blog]. Recuperado de <https://www.fidi.org/blog/2016-global-mobility-trends>

Fleitman J. (2000). *Negocios exitosos*. México D.F.: McGraw Hill.

Google: más de 9 millones de peruanos interactúan con Youtube (28 de abril de 2016). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/google-9-millones-peruanos-interactuan-youtube-195358>

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2007). *Perú: Población y condición de pobreza según departamento provincia y distrito 2007*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0911/index.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0911/index.htm)

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2017). *Estadísticas de seguridad ciudadana* (Informe Técnico N. ° 2). Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seguridad\\_ciudadana\\_mar2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seguridad_ciudadana_mar2017.pdf)

Ipsos Perú (2016) *Estadística poblacional 2016*. Recuperado de

<https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-2016>

López L. (2012). *Mudarse al extranjero: ¿cuánto cuesta?* Recuperado el 22 de julio de 2017 de [http://www.consumer.es/web/es/economia\\_domestica/servicios-y-hogar/2012/02/02/206636.php](http://www.consumer.es/web/es/economia_domestica/servicios-y-hogar/2012/02/02/206636.php)

Los grandes retos de la economía peruana para el 2017 (2 de enero de 2017) *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/grandes-retos-economia-peruana-2017-156766>

Ministerio de Salud (2016). *Porcentaje de crecimiento de la población Perú*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/indicadoresSalud/demograficos/crecimiento/CREMacros.asp?00>

Ministerio del Interior (2016). *Texto único de procedimientos administrativos – TUPA del Ministerio del Interior. Policía Nacional del Perú*. Recuperado de <https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/2-TUPA-MODIF-2016-PNP.pdf>

Mintzberg H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Molins A. (2011). *Logística Internacional*. Recuperado de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:75375/componente75373.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75375/componente75373.pdf)

Movers Development (8 de mayo de 2017). How to improve your moving company's marketing [entrada de blog]. Recuperado de <http://moversdev.com/how-to-improve-your-moving-companys-marketing/>

Muñiz O. Li W. & Schleicher Y. (2010). Migration conceptual framework: Why do people move to work in another place or country? En M. Solen P. Klein O. Muñiz-Solari y W. Ray (eds.). *AAG Center for Global Geography Education*. Recuperado de [http://cgge.aag.org/migration1e/ConceptualFramework\\_Jan10ESP/index.html](http://cgge.aag.org/migration1e/ConceptualFramework_Jan10ESP/index.html)

Organización de las Naciones Unidas (2009). *El Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. Recuperado de [https://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Procurement/Global\\_Compact/GC\\_Brochure\\_Spanish.PDF](https://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Procurement/Global_Compact/GC_Brochure_Spanish.PDF)

Organización Internacional para las Migraciones (2015). *Migraciones internas en el Perú*. Recuperado de [http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015\\_Publicacion%20Migraciones%20Internas\\_OIM.PDF](http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015_Publicacion%20Migraciones%20Internas_OIM.PDF)

Osiptel (2016). *Los servicios de telecomunicaciones en los hogares peruanos. Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (ERESTEL) 2015*. Recuperado de [https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/erestel-2015-servicios-telecomunicaciones-hogares/ERESTEL\\_2013-2015.pdf](https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/erestel-2015-servicios-telecomunicaciones-hogares/ERESTEL_2013-2015.pdf)

PODS Moving Solutions (s.f.). *PODS*. Recuperado de: <https://www.pods.com/moving>

Porter M. (diciembre 2011) ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

Porter M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Editorial Pirámide.

Porter M. (1992). *Journal of Cost Management*. México: Ediciones Castillo.

Proinversión (2012). *Cuadro comparativo de sociedades*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?prf=0&jer=5732&sec=1>

¿Qué plantea PPK para promover la inversión y el crecimiento? (6 de diciembre de 2016) *Poder*. Recuperado de <https://poder.pe/2016/06/06/01138-que-plantea-ppk-para-promover-la-inversion-y-el-crecimiento/>

Resolución Directorial N. ° 1811-2014-MTC/15. Diario Oficial El Peruano Lima Perú 2 de mayo de 2014. Recuperado de <http://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/R-D-N%C2%BA-1811-2014-MTC-15-caracteristicas-del-sistema-de-control-mercancias-2.pdf>

Roca S. Simabuko L. & Dyer J. (2004). Impacto tributario en el servicio de transporte terrestre interprovincial de pasajeros. El caso del retiro de la exoneración del IGV. *ESAN Cuadernos de Difusión* 9(16). Recuperado de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/154-156-1-PB.pdf>

Rosa H. (2016). *Alienación y aceleración. Hacia una teoría crítica de la temporalidad en la modernidad tardía*. Katz Editores: Buenos Aires.

Sector inmobiliario y construcción crecerá en 4% en el 2017 según Capeco (19 de diciembre de 2016) *La República*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/economia/832051-sector-inmobiliario-y-construccion-crecera-4-en-el-2017-segun-capeco>

Servicio de Administración Tributaria (2016). *Ordenanza que regula la prestación del servicio de transporte de carga y/o mercancías en la provincia de Lima Metropolitana Ordenanza N.º 1682*. Recuperado de <https://www.sat.gob.pe/websitev9/Portals/0/Docs/TributosMultas/InfrTransitoTransporte/Legislacion/RTC/Ordenanza%20N.%C2%B0%201682.pdf?ver=2016-03-31-114457-200>

Stanton W. Etzel M. & Walker B. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas Carga y Mercancías (2009). *Reglamento Transporte de Carga*. Recuperado de <http://www.sutran.gob.pe/reglamento-transporte-de-carga/>

The 0123 [Chismoso Cantú] (2015 septiembre 21). *Cómo es una mudanza en Japón* [archivo de video]. Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=hqRE\\_pJryGE](https://www.youtube.com/watch?v=hqRE_pJryGE)

The best moving companies (2017). *Reviews.com*. Recuperado de: <http://www.reviews.com/moving-companies/>

Trebilock (s.f.). *Relaciones laborales y gestión de recursos humanos: visión general. Enciclopedia OIT*. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>

Viviendas: conoce cómo viven los peruanos y los limeños (7 de abril de 2017) *El Comercio*. Recuperado de: <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/viviendas-conoce-como-viven-peruanos-y-limenes-noticia-1982002/4>

Inversión de nuevos proyectos de constructoras aumentaría 2.82 % en el 2017 según Capeco (2 de mayo de 2017) Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/inversion-nuevos-proyectos-constructoras-aumentaria-282-2017-segun-capeco-2188733>