



**“PLAN DE NEGOCIO PARA BRINDAR SERVICIOS DE  
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DOMÉSTICO MEDIANTE  
APLICACIÓN MÓVIL”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Srta. Katherine Victoria Denisse Lama De La Cruz**

**Sr. Juan Carlos Júnior Tocón Borja**

**Sr. Karl Alessandro Utia Calampa**

**Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro**

**2016**

A Inés, mi querida madre, que con sus palabras de aliento y motivación hicieron este camino mucho más cálido; a mis hermanos, Ivonne, Jean Pierre e Inés, por entregarme cada semana una sonrisa, permitiéndome servirles de ejemplo.

Katherine Lama

Dedicado a Rocío, mi querida esposa, por la paciencia y comprensión que tuvo conmigo durante estos últimos 3 años; a mis padres, Antonia y Juan Carlos, por la educación y valores que me dieron; y a María, mi hermana, por ser un soporte durante toda esta etapa.

Juan Carlos Tocón

Dedico este trabajo a Dios, por darme una oportunidad de vivir; a mi esposa, por su empuje constante; a mis hijas, por el cariño que me dan diariamente; a mis padres, por sus consejos y por contagiarme su buen humor; a mis amigos, por darme la estabilidad que requiero; y a mi grupo, por haber compartido conmigo una experiencia única y muy enriquecedora.

Karl Utia

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial al profesor Alejandro Flores Castro por su orientación, asesoramiento y dedicación.

## Resumen ejecutivo

El presente plan de negocio muestra la oportunidad que tenemos sobre una necesidad desatendida: proponer soluciones a los problemas domésticos de mantenimiento y reparación en los campos de cerrajería, gasfitería, electricidad, limpieza e instalación de cámaras de seguridad perimetral.

La idea de plasmar este plan surge de observar los hábitos y costumbres de los hogares al contactar y recibir estos servicios de manera informal, insegura y en una relación calidad-precio desequilibrada. Este plan ofrece resolver estas deficiencias apuntando a un sistema formal, garantizado, puntual, seguro y de confianza, donde los datos de nuestros técnicos serán conocidos previamente por el cliente.

La investigación de mercado fue realizada mediante: fuentes primarias, a través de una encuesta con una muestra poblacional de los distritos de San Isidro, Surco, San Borja, Miraflores y La Molina, así como un *focus group* que aterrizó lo recogido en la encuesta; y fuentes secundarias, realizando entrevistas a profundidad a expertos del sector construcción, incubadoras de negocio de *startups*, empresas creadoras de *apps* y técnicos formales e informales.

El concepto de nuestro servicio se enfoca en ser aliado de los hogares para resolver los problemas de reparaciones domésticas de forma segura y rápida, permitiéndole a nuestros clientes ahorrar tiempo y esfuerzo.

Como parte de la estrategia competitiva del negocio, se define un “enfoque en diferenciación dirigido hacia un segmento”, siendo la estrategia de crecimiento la de “penetración de mercado”, donde ingresaremos con precios promocionales, haciendo uso de la presencia en redes para la difusión de la marca, realizando publrreportajes y entrevistas en prensa escrita y radial.

Se medirá la satisfacción de nuestros clientes mediante valoraciones con cinco estrellas en la aplicación móvil, web y vía telefónica, permitiendo asegurar la transmisión de nuestra propuesta de valor, enfocándonos en los aspectos a mejorar para hacer de nuestro servicio cada vez de mayor calidad.

La cantidad mensual estimada en el primer año será de alrededor de mil servicios de reparación y mantenimiento al decimosegundo mes, teniendo un crecimiento del 15% al segundo año debido a la inversión de S/.35.600 soles en iniciativas de *marketing* para promoción y publicidad.

Nuestra forma de contacto con los clientes se dará mediante una página web, en la que se podrán solicitar los servicios, así como las cotizaciones estimadas. Ello también será posible mediante una aplicación móvil descargada de forma gratuita en *smartphones* y vía telefónica.

La estrategia de operaciones se enfoca en realizar un análisis de microlocalización de nuestro centro de operaciones, siendo el distrito de Surquillo el de mejor posición estratégica; tercerizaremos el desarrollo de la aplicación móvil y contaremos con dos unidades operativas con técnicos propios y subcontratados. Mantendremos un *stock* básico de herramientas y materiales de alta rotación para responder a emergencias.

La inversión inicial para poner en marcha el plan es de S/.600.000, de los cuales el 50% será financiado por los socios de la empresa y el otro 50% por préstamo bancario.

Como parte de la evaluación económica, la utilidad después de impuestos resulta de S/.385.380 al término del quinto año, obteniendo una TIRE de 52% y un VPNE de S/.1.382.655 que supera las tasas objetivo para la evaluación económica del negocio.

Finalmente, como resultado de nuestra investigación, coincidimos en lo innovador del plan pues incorpora la tendencia al uso de la tecnología para atender las necesidades expuestas.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Idea de negocio.....</b>	<b>3</b>
1. Resumen.....	3
2. Alcance.....	3
3. Mercado objetivo.....	3
4. Objetivo central del negocio.....	4
5. Problemática a resolver.....	4
<b>Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional.....</b>	<b>5</b>
1. Introducción.....	5
2. Análisis del macroentorno PESTDL.....	5
2.1 Entorno político.....	5
2.2 Entorno económico.....	6
2.3 Entorno social.....	6
2.4 Entorno tecnológico.....	7
2.5 Entorno demográfico.....	7
2.6 Entorno legal.....	8
2.7 Matriz EFE.....	8
2.8 Conclusiones.....	9
3. Análisis del microentorno.....	10
4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
4.1 La amenaza de entrada.....	10
4.2 La amenaza de sustitutos.....	10
4.3 Poder de negociación de los compradores.....	11
4.4 Poder de los proveedores.....	11
4.5 Rivalidad competitiva.....	11

<b>Capítulo IV. Estudio de mercado .....</b>	<b>12</b>
1. Objetivos generales .....	12
2. Objetivos específicos .....	12
2.1 Oferta.....	12
2.2 Demanda.....	12
3. Metodología.....	12
3.1 Estudio de la oferta .....	12
3.1.1 Investigación exploratoria.....	12
3.1.1.1 Fuente primaria de información.....	12
3.1.1.2. Fuente secundaria de información .....	14
3.1.2 Conclusiones de la oferta.....	16
3.2 Estudio de la demanda .....	16
3.2.1 Investigación concluyente.....	17
3.2.2 Tamaño de la muestra .....	17
3.2.3 Resultado de la encuesta (anexo 2).....	17
3.2.4 <i>Focus group</i> .....	18
3.2.4.1 Resultados del <i>focus group</i> .....	19
3.2.5 Estimación de la demanda .....	21
3.2.6 Conclusiones de la demanda.....	21
3.2.7 Conclusiones generales.....	21
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>23</b>
1. Alcance.....	23
2. FODA (ver la tabla 7).....	23
3. Visión.....	23
4. Misión.....	23
5. Valores.....	23
6. Objetivos estratégicos .....	25
6.1 Objetivo de crecimiento.....	25
6.2 Objetivo de rentabilidad.....	25
6.3 Objetivo de sostenibilidad.....	25
7. Ventaja competitiva genérica.....	25
8. Estrategia competitiva genérica .....	25
9. Estrategia de crecimiento.....	26
10. Modelo de negocio.....	27

11. Cadena de valor.....	27
12. Conclusiones.....	27
<b>Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i> .....</b>	<b>29</b>
1. Descripción del servicio.....	29
1.1 Objetivo del servicio.....	29
1.2 Atributos del servicio.....	29
1.2.1 Servicio de reparación .....	29
1.2.2 Servicio de mantenimiento .....	29
2. Formulación de la estrategia de <i>marketing</i> .....	29
2.1 Estrategia de segmentación.....	29
2.1.1 Geográfica.....	29
3. Objetivos del plan de <i>marketing</i> .....	30
3.1 Demográfica.....	31
3.2 Psicográfica.....	31
3.3 Conductual.....	31
3.4 Definición del segmento meta.....	31
3.5 Posicionamiento .....	31
4. Estrategia de crecimiento.....	32
5. <i>Mix</i> de <i>marketing</i> .....	33
5.1 Servicio.....	33
5.2 Precio.....	34
5.3 Plaza.....	35
5.4 Promoción.....	36
5.5 Personal.....	36
5.6 Infraestructura.....	37
6. Presupuesto de <i>marketing</i> (ver la tabla 14).....	37
7. Conclusiones.....	37
<b>Capítulo VII. Plan de operaciones.....</b>	<b>39</b>
1. Alcance.....	39
2. Objetivos y estrategia funcional del plan de operaciones .....	39
2.1 Objetivos del plan de operaciones.....	39
2.2 Estrategias del plan de operaciones.....	39
2.3 Diseño del plan de operaciones.....	42

2.3.1 El diseño de nuestro servicio de reparación y mantenimiento ha sido elaborado basándonos en los informes derivados del estudio de mercado, entrevistas a expertos y recomendaciones de nuestro <i>staff</i> .....	42
2.3.2 Horario de atención.....	43
2.3.3 Servicios a ofrecer .....	43
3. Mapa de procesos.....	43
4. Flujograma de procesos .....	45
5. Conclusiones.....	45
<b>Capítulo VIII. Plan de recursos humanos.....</b>	<b>46</b>
1. Alcance.....	46
2. Objetivos principales.....	46
3. Diseño de la estructura organizacional .....	46
4. Cultura organizacional.....	47
5. Gestión de recursos humanos.....	48
6. Estrategia del plan de recursos humanos .....	48
7. Conclusiones.....	51
<b>Capítulo IX. Plan financiero .....</b>	<b>52</b>
1. Alcance.....	52
2. Objetivos.....	52
3. Supuestos.....	52
3.1 Inversión inicial.....	52
3.2 Proyección de ventas.....	52
3.3 Personal.....	52
3.4 Distribución de gastos operativos y diversos .....	52
3.5 Otros supuestos .....	53
4 Inversión.....	53
4.1 Inversión en activos fijos e intangibles .....	53
4.2 Capital de trabajo .....	53
5. Financiamiento.....	53
6. Presupuesto.....	54
6.1 Presupuesto de ingresos .....	54
6.2 Presupuesto de egresos.....	54
7. Evaluación financiera del proyecto (ver el anexo 19).....	54

7.1 Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	54
7.2 Punto de equilibrio .....	54
8. Conclusiones.....	55
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>56</b>
Conclusiones.....	56
Recomendaciones.....	56
<b>Bibliografía.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>80</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz EFE .....	9
Tabla 2.	Restricciones en la cobertura del servicio ofrecido por la competencia.....	14
Tabla 3.	Comparativo entre empresas que brindan los mismos servicios .....	15
Tabla 4.	Descripción de servicios ofrecidos por técnicos independientes.....	15
Tabla 5.	Muestra poblacional .....	17
Tabla 6.	Disposición de pago .....	18
Tabla 7.	Matriz FODA.....	24
Tabla 8.	Estrategia competitiva genérica.....	26
Tabla 9.	Estrategia de crecimiento.....	26
Tabla 10.	Objetivos del plan de <i>marketing</i> .....	30
Tabla 11.	Estrategia de marca.....	34
Tabla 12.	Estrategia de precio .....	34
Tabla 13.	Precio de servicios.....	35
Tabla 14.	Presupuesto de <i>marketing</i> .....	38
Tabla 15.	Macroprocesos y procesos.....	45
Tabla 16.	Presupuesto de ingresos.....	54

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Variación porcentual del sector construcción.....	6
Gráfico 2.	Atributos más valorados para mantenimiento de rutina .....	19
Gráfico 3.	Atributos más valorados para reparaciones urgentes.....	19
Gráfico 4.	Modelo de negocio .....	28
Gráfico 5.	Cadena de valor .....	28
Gráfico 6.	Posicionamiento .....	32
Gráfico 7.	Puntos de paridad versus puntos de diferencia.....	32
Gráfico 8.	Niveles de servicio .....	33
Gráfico 9.	Mapa de procesos .....	44

## Índice de anexos

Anexo 1.	Entrevista a expertos en <i>apps</i> y sistemas móviles .....	62
Anexo 2.	Resultado de la encuesta.....	63
Anexo 3.	Tabulación de atributos para el <i>focus group</i> .....	63
Anexo 4.	Estimación de la demanda .....	64
Anexo 5.	Cálculo de factores objetivos y subjetivos.....	64
Anexo 6.	Servicios ofrecidos por SOS HOME .....	64
Anexo 7.	Flujograma de servicios de reparación .....	65
Anexo 8.	Flujograma de servicios de mantenimiento .....	65
Anexo 9.	Organigrama.....	66
Anexo 10.	Mapa de puestos .....	66
Anexo 11.	Perfil de competencias.....	68
Anexo 12.	Requisitos para contratación de personal .....	69
Anexo 13.	Cronograma y presupuesto de actividades de recursos humanos .....	70
Anexo 14.	Proyección de ingresos .....	71
Anexo 15.	Costo de personal .....	73
Anexo 16.	Módulo de egresos y gastos operativos .....	73
Anexo 17.	Inversión de activos fijos e intangibles.....	75
Anexo 18.	Estados financieros .....	77
Anexo 19.	Flujo de caja .....	78
Anexo 20.	Punto de equilibrio .....	79

## **Capítulo I. Introducción**

El mercado actual muestra una tendencia tecnológica camino a simplificar muchas de las actividades de los consumidores haciéndolas más sencillas mediante la innovación, evidenciando una oportunidad para acercar los mercados mediante el uso de aplicaciones móviles y el desarrollo de *softwares*, aprovechando a su vez el crecimiento de las redes sociales donde se comparten las experiencias de compra.

En este entorno globalizado la tendencia a la utilización de equipos electrónicos con acceso a internet, sean equipos móviles o en el hogar, superan el 80%, realizando compras de productos y servicios *on-line* y operaciones bancarias.

Por otro lado, las fallas que se vienen presentando en las viviendas construidas desde el 2005 debido a su normal deterioro hacen necesario su mantenimiento con mayor incidencia en las instalaciones sanitarias y eléctricas, sumado al hecho de la pérdida de garantía por la compra de estos inmuebles.

La delincuencia, cada vez más extendida en todos los distritos de la ciudad, traducida también al mayor número de robos a viviendas, nos genera temor e inseguridad por dejar ingresar personas en nuestros hogares, de las cuales no conocemos ningún antecedente ni garantía.

Nuestro plan encuentra la oportunidad de establecer estrategias para promover y aplicar el uso de la tecnología móvil para ofrecer los servicios de reparación y mantenimiento a las instalaciones domiciliarias, basado en atributos esperados por los consumidores potenciales. En este contexto, dirigimos las diversas estrategias en cada plan funcional que permitirán el cumplimiento de los objetivos de nuestro plan de negocio.

Estamos convencidos de que la implementación del presente plan permitirá capturar la oportunidad actual de mercado referente a estos servicios y la capitalizará mediante una comunicación más directa, rápida y seria entre el cliente y la empresa, que genere valor para ambos y que garantice la calidad del servicio y la seguridad necesaria para realizarlo.

Hemos estructurado nuestro trabajo de la siguiente manera:

El capítulo I es introductorio. El capítulo II describe nuestra idea de negocio. El capítulo III contiene un análisis y diagnóstico situacional del entorno que impacta en la gestión del plan y

desarrolla un análisis para los entornos político, económico, social, tecnológico, demográfico y legal. El capítulo IV recoge y muestra los resultados del estudio de mercado, realizando un análisis de oferta y demanda. En el capítulo V definimos los objetivos y estrategias de nuestro plan de negocio haciendo uso del FODA, Canvas y cadena de valor.

El capítulo VI desarrolla el plan de *marketing*, donde formulamos las estrategias que permitirán acercar nuestra propuesta al segmento objetivo. En el capítulo VII, con el plan de operaciones normalizamos los procesos que establecerán la pauta para la ejecución de nuestras actividades operativas. El capítulo VIII contiene el plan de recursos humanos, el cual detalla la estructura organizacional y las iniciativas que se tomarán para la creación de un adecuado clima laboral. En el capítulo IX se explica a detalle nuestra proyección de ventas, así como el nivel de inversión necesario para la operatividad del plan, se desarrollan a su vez los estados financieros y la evaluación financiera del proyecto.

Finalmente, presentamos las conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis y desarrollo sistémico de nuestro plan y su aplicabilidad.

## **Capítulo II. Idea de negocio**

### **1. Resumen**

El presente plan de negocio analizará la implementación de una empresa que se dedicará a brindar servicios especializados en reparaciones y mantenimiento de problemas frecuentes en el hogar relacionados al campo de la cerrajería, gasfitería, electricidad, limpieza, así como a la instalación de cámaras para seguridad perimetral en una primera fase del negocio, para luego incorporar los servicios de pintura, albañilería, carpintería, vidriería y jardinería.

La empresa contará con una aplicación móvil - *app*, plataforma web y teléfono para el contacto con el cliente, pudiéndose recibir los pedidos, enviar archivos fotográficos, videos o textos, atender reclamos, solicitar recomendaciones del mejor uso de las instalaciones domésticas, programar los servicios, entre otros. La tecnología que será usada para la aplicación será moderna y será actualizada de manera frecuente; se ofrecerán altos estándares de servicio al cliente, además contaremos con un sistema de gestión humana para el reclutamiento de personal eficiente, donde el proceso de verificación de antecedentes y capital humano logre incorporar a los mejores talentos.

El desarrollo del plan de negocio abarca condominios multifamiliares, casas, departamentos y edificios del área urbana de Lima Metropolitana para los NSE A y B.

### **2. Alcance**

El alcance de las actividades del negocio incluye los procesos de reparación y mantenimiento de las instalaciones eléctricas, gasfitería, electricidad, limpieza e instalaciones de cámaras para seguridad perimetral para hogares, desde la recepción de la solicitud del servicio de reparación o mantenimiento, hasta la conformidad del cliente por la ejecución del servicio. Se excluye del alcance el desarrollo y actualización de la aplicación móvil (*app*), que serán subcontratados con una empresa especialista en creación y programación de aplicaciones.

### **3. Mercado objetivo**

La propuesta está dirigida a propietarios e inquilinos que habitan en condominios multifamiliares, casas, departamentos y edificios del área urbana de Lima Metropolitana para los NSE A y B, que requieran un servicio de reparación y/o mantenimiento de instalaciones domésticas que tengan los atributos de eficiencia, rapidez, seguridad y calidad, y además donde los factores de escasez de tiempo, experiencia en las reparaciones y/o mantenimiento o el costo de oportunidad por parte de los usuarios sea una limitación para su resolución.

#### **4. Objetivo central del negocio**

En el mercado actual, los servicios de reparación y mantenimiento ofrecidos son brindados de manera informal, además no presenta garantía ni evidencias de calidad, es por ello que SOS HOME busca cubrir las necesidades del usuario al ofrecerle un servicio de reparación y mantenimiento de sus instalaciones domésticas, que conjuntamente con la eficiencia en la realización del servicio ofrece un servicio con garantía, calidad y optimizando el uso de su tiempo, aprovechando los medios de comunicación disponibles como el telefónico, vía web y utilizando una novedosa *app*, lo que permitirá interactuar eficientemente a la empresa con el usuario.

#### **5. Problemática a resolver**

El plan de negocio busca solucionar y resolver las deficiencias de la actual oferta partiendo desde la búsqueda de técnicos hasta la ejecución del servicio, donde además consideramos las expectativas de nuestros futuros clientes configurando nuestra propuesta orientada a generar valor.

Los problemas que resolveremos son:

- La informalidad de los técnicos que brindan los servicios de reparación y mantenimiento.
- Impuntualidad.
- Retrasos y demoras en la ejecución del servicio.
- Falta de especialización, desactualización y/o desconocimiento por parte del técnico frente al problema a resolver.
- La falta de garantía por el servicio realizado.
- Inseguridad y desconfianza al no conocer los antecedentes del técnico que ingresará al domicilio.
- Precios variables que dependen del criterio del técnico.

## **Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Introducción**

El negocio busca generar una oferta de servicio que brinda asistencia a las personas con problemas domésticos de mantenimiento y reparación, en los campos de la cerrajería, gasfitería, electricidad, limpieza e instalación de cámaras de seguridad perimetral en una primera fase del proyecto, para luego brindar los servicios de pintura, albañilería, carpintería, vidriería y jardinería.

SOS HOME, mediante una aplicación móvil propia, plataforma web y vía telefónica, tomará contacto con los clientes que tienen su hogar (propietarios e inquilinos) en condominios multifamiliares, casas, departamentos y edificios del área urbana de Lima de los NSE A y B.

SOS HOME brindará en su oferta: rapidez, seguridad y calidad, con personal altamente calificado, donde el cobro se realizará por servicio y que estará acorde a un tarifario.

### **2. Análisis del macroentorno PESTDL**

#### **2.1 Entorno político**

El Gobierno, a través del Ministerio de la Producción con su programa StartUp Perú, tiene por objetivo promover el surgimiento y consolidación de empresas a nivel nacional que ofrezcan productos y servicios con alto contenido tecnológico<sup>1</sup>, es por ello que en el mes de enero del 2016 impulsa la cuarta convocatoria para el financiamiento de emprendimientos de este tipo de proyectos, que tendrán las categorías siguientes: Emprendedores innovadores con S/.50.000 y emprendedores dinámicos y de alto impacto con S/.137.000, en ambos casos son no reembolsables.

En cuanto a las condiciones y factibilidad para hacer negocios en el Perú, nuestro país ocupa el puesto 35 en el reporte Doing Business 2015 elaborado por la Corporación Financiera Internacional (IFC) donde participan 189 países; en América Latina ocupamos el segundo lugar después de Colombia. Los puntos fuertes son la obtención de crédito y registro de propiedad, mientras que los más débiles son apertura de empresas, licencias/permisos de construcción, ejecución de contratos, entre otros<sup>2</sup>. El plazo de creación de una empresa puede tomar hasta 26 días, versus las 24 horas que toma el mismo trámite en Chile<sup>3</sup>. El costo de estos trámites oscila entre S/.500 y S/.1.500, dependiendo del tipo y tamaño de la empresa.

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.start-up.pe>.

<sup>2</sup> Fuente: Diario Gestión 28/10/2014.

<sup>3</sup> Fuente: Diario Perú 21 28/08/2013.

## 2.2 Entorno económico

Debido al incentivo de la construcción en nuestro país, hubo un alto crecimiento de ese sector a partir del 2002, teniendo picos de incremento porcentual de más del 15% anual en los años 2006, 2007 y 2008, crecimiento incentivado por la realización de los programas MIVIVIENDA por parte de las constructoras. En el año 2015 se tuvo un decrecimiento del 5,9%: para paliar esta desaceleración y reactivar el sector (gráfico 1), fue aprobada la Ley de Arrendamiento, D.L. 1177, que establece el Régimen de Promoción de Arrendamiento, que es una nueva modalidad normada de alquiler-venta. Un factor que podría afectar este nuevo impulso son las elecciones generales del 2016. SOS HOME aprovechará esta coyuntura para dirigirnos a los departamentos y viviendas ya construidos con anterioridad y que representan una grupo importante, la mayoría de ellos superaron el periodo estándar de garantía de instalaciones eléctricas y sanitarias que no es mayor a los 12 meses de entregada la propiedad. Con respecto a la inflación, según el BCRP, se espera que el 2016 tenga un rango meta del 3,5% +/- 1%<sup>4</sup>.

**Gráfico 1. Variación porcentual del sector construcción**



Fuente: Diario Gestión del 15/03/2015.

## 2.3 Entorno social

Desde el año 2002 al 2011 se incrementó la demanda de viviendas en un 24% anual<sup>5</sup> debido principalmente al desarrollo de proyectos importantes y el fomento por parte del Gobierno del

<sup>4</sup> Según el reporte de inflación de marzo de 2016, p. 112. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>.

<sup>5</sup> Fuente: Valdivia 2015.

Dr. Alejandro Toledo de los planes nacionales de vivienda: TECHO PROPIO, MIVIVIENDA y MI BARRIO, incremento también generado por el acceso a los sistemas de créditos hipotecarios ofrecidos por los bancos y entidades financieras y por las variables macroeconómicas positivas para el país. Por otro lado, según datos del INEI, en las ciudades que tienen más de 20.000 habitantes mayores de 15 años, 16 de cada 100 personas ha sido víctima de un hecho delictivo<sup>6</sup>, generando mucha inseguridad, si trasladamos este dato a los servicios domésticos de reparación y mantenimiento que SOS HOME ofrece, encontraremos que las personas son más desconfiadas al momento de elegir qué persona ingresa a su domicilio a realizar un trabajo

## **2.4 Entorno tecnológico**

Las tendencias tecnológicas en nuestro país se evidencian por el impulso de las ventas de *smarthphones* y tabletas, así como el adoptar las tendencias del *cloud* o computación en la nube, desarrollo de *software* y el uso de los *startup*; sobre esta tendencia, existe un fomento por parte del Gobierno para las empresas o emprendimientos de desarrollo con financiamiento, que a la fecha ha lanzado su cuarta convocatoria (para la tercera convocatoria se destinó S/.4,42 millones de soles<sup>7</sup>). Entre las 5 más populares *startup*, según el *startupranking*: Cinemapaya, venta de entrada a cines; Devcode Competitors, plataforma de educación en línea; Mi Media Manzana, personas buscando una relación; Estilo Mío, club privado de compras en el Perú; y Baby Plaza, tienda especializada en productos para el bebé. El *startup* ofrece una solución innovadora y tecnológica que busca tener un proceso más sencillo de algún tema específico<sup>8</sup>. Asimismo, se ha incrementado la publicidad *on-line* en las redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn y blogs, usando *banners* o *paid media* o la conocida publicidad directa boca a boca, pero usando las redes sociales *earned media* donde los consumidores pueden compartir su experiencia con la empresa.

## **2.5 Entorno demográfico**

Según el informe de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM (2015), basado en información de la ENAHO, podemos apreciar que los NSE A y B en Lima Metropolitana representan un 28,1% y 27,3, respectivamente, solo en el rango entre los 26 y 45 años, que será el segmento al cual SOS HOME se dirigirá. Asimismo, apreciamos que en la tendencia en cuanto al uso de equipos electrónicos, como celulares, ambos superan el 97%, un porcentaje mayor al 83% usa internet en su hogar, utilizándolo para buscar información (más del 96%) y para comprar productos un 20,4% para el NSE A y un 9,3% para el NSE B, representando

---

<sup>6</sup> Fuente: Informe Técnico N° 04 INEI - Diciembre 2015; Estadísticas de Seguridad Ciudadana / Abril – Setiembre del 2015.

<sup>7</sup> Fuente: [www.start-up.pe](http://www.start-up.pe).

<sup>8</sup> Fuente: Diario La República del 17/02/2016.

un crecimiento con respecto al 2014 (17,1% y un 8,2%, respectivamente). Es importante agregar que a la fecha tenemos un 20% de hogares que cuentan con el servicio de internet. Por otro lado, en Lima Metropolitana, en el trimestre de diciembre 2015 a febrero 2016, de la PEA aproximada un 60,7% de trabajadores está adecuadamente empleado, frente al 60,4% del mismo periodo de hace un año. En cuanto al ingreso proveniente del trabajo del rango de edades de 25 a 44 años, en promedio ascendió en la zona urbana a S/. 1.597,80, que representa un incremento del 5,1% con respecto al mismo periodo del año anterior.

## **2.6 Entorno legal**

En el entorno donde nos desenvolveremos, nos afecta una serie de normas, como por ejemplo: el D.S. N° 057-2004-PCM y el D.Ley N° 27314, que establecen los derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de las empresas y personas naturales sobre la gestión y manejo de los residuos sólidos, que buscan la minimización de los daños medioambientales, así como la reglamentación de las Empresas Prestadoras de Servicios de Residuos Sólidos (EPS-RS) y Empresas Comercializadoras de Residuos Sólidos (EC-RS). De igual forma: la implementación de las disposiciones del Indecopi, D.S. N° 006-2014-PCM, sobre el uso del Libro de Reclamaciones que establece su uso físico o virtual y que registre las quejas o reclamos de los consumidores y su consiguiente resolución; la incorporación del sistema de detracciones para servicios de tercerización laboral (tasa del 12%)<sup>9</sup>; la normatividad del Ministerio de Trabajo para contratar y los beneficios laborales para las micro, pequeñas y medianas empresas y las restricciones para la subcontratación de personal. Se han incorporado en las empresas modelos de contrato, según el servicio que se brinde, donde se delimitan los derechos y obligaciones de cada parte, habitualmente en ellos se coloca un artículo final que en caso de discrepancias de ambas partes, estas pueden recurrir a la Cámara de Comercio de Lima u otras entidades para solicitar un arbitraje, esta norma se ampara en el D.Leg. N° 1071, emitido por la OSCE.

## **2.7 Matriz EFE**

Del análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos el factor obtenido es de 2,34, distinguiéndose oportunidades favorables para implementar el negocio: la mayor antigüedad de las propiedades (vencimiento de los periodos de garantía), el aprovechamiento que tuvieron muchas empresas al iniciarse el fomento del sector inmobiliario de la falta de regulación ni normados los sistemas de conexión eléctrica, sanitaria, falta de protocolos de calidad (materiales de mala calidad), aceleraron del desgaste o deterioro de las viviendas, el fomento de las *startup* (nuestro proyecto podría ser financiado por PRODUCE), y lo más importante: un negocio que no

---

<sup>9</sup> Fuente: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-de-detracciones-del-igv-empresas>.

es atendido de manera adecuada, donde existe mucha informalidad. Por otro lado, vemos amenazas que pueden ser mitigadas por SOS HOME, así como las pocas barreras de entrada al mercado: hasta la fecha no existe un proveedor que brinde estos servicios, seremos pioneros en el mercado peruano y usaremos la tecnología para mantener la vanguardia; las variaciones tributarias serán analizadas cuando el Gobierno las promulgue y ponga en marcha; estamos evaluando el tema del beneficio laboral incorporando nuestro negocio al régimen de la pequeña empresa; con respecto al uso de *app*, hacer difusión y establecer una cercanía con el cliente; asimismo, la atenuación de la delincuencia por la contratación de personas extrañas las mitigaremos con personal con carné de identidad (un protocolo de ingreso documentado) y asegurando el trabajo y desempeño con las pólizas de responsabilidad civil, deshonestidad, y contra terceros.

**Tabla 1. Matriz EFE**

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>AMENAZAS</b>	<b>45%</b>		
1. Fácil acceso al mercado por imitación del servicio.	0.18	3	0.54
2. Variaciones en las regulaciones laborales y tributarias.	0.12	2	0.24
3. Inseguridad de los clientes por el uso de App (Información Confidencial)	0.08	2	0.16
3. Incremento de la delincuencia en las ciudades principales.	0.07	1	0.07
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>55%</b>		
1. Incremento de desperfectos domésticos en condominios mayores a 2 años.	0.18	3	0.54
2. Atención de segmento desatendido que busca un trabajo de calidad y garantía.	0.15	3	0.45
3. Incremento en el uso de los Smarthhone y App.	0.12	2	0.24
4. Informalidad del negocio en la actualidad.	0.1	1	0.1
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2.34</b>

Calificar entre 1 y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica.

## 2.8 Conclusiones

- El análisis PESTDL del macroentorno nos presenta condiciones favorables para emprender el negocio, los principales indicadores son: el fomento de la implementación y puesta en marcha de las *startup* por PRODUCE y la difusión de su cuarta convocatoria, nos abren una posibilidad de financiamiento no reembolsable que podría ser aprovechado de lograr y demostrar la factibilidad del negocio; por otro lado, existe un lote de viviendas con más de 2 años de construidas que ya presentan algunos desperfectos en su funcionamiento interno.
- Existe un alto índice de personas en los NSE A y B que realizan compras por internet, el estudio de mercado, y por consiguiente *focus group*, nos indicará la cantidad de personas que estarían dispuestas a contratar nuestros servicios y cuánto más pagarían, ya que un servicio diferenciado que incorpore la tecnología, calidad y seguridad, tendrá un precio mayor al que ofrece el mercado actualmente.

- Nuestro servicio impactará en la decisión de las personas incluidas en el sector que atenderemos, porque le ahorrará un tiempo valioso, brindándoles seguridad.

### **3. Análisis del microentorno**

SOS HOME se encontrará ubicada bajo la siguiente Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU): Sector : Construcción (Sección F)

División : Actividades especializadas de Construcción (43)

Grupo : Instalaciones eléctricas y de fontanería y otras instalaciones para construcción (432)

Clases : Instalaciones Eléctricas (4321), e

Instalaciones de Fontanería, calefacción y aire acondicionado (4322).

### **4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Analizamos nuestro microentorno utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas enunciadas por Michael Porter, las que influyen e interactúan de forma significativa con nuestra operación y por consiguiente con nuestro plan de negocio. Porter indica que «el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia»<sup>10</sup>. Para esto hemos identificado competidores, sustitutos, proveedores, clientes y grupos de interés.

#### **4.1 La amenaza de entrada**

Para que otros competidores ingresen con éxito al mercado al cual nos dirigimos, respondiendo a nuestra estrategia de enfoque, tendrían que vencer las siguientes barreras que hemos encontrado para la implementación de nuestro plan:

- Publicidad y presencia *on-line*: Los servicios ofrecidos actualmente no enfocan su difusión en las redes, y nuestra idea de negocio basada en el fuerte uso de la plataforma web y aplicación móvil demanda difundir su uso mediante una inversión en publicidad.
- Personal técnico capacitado: El personal capacitado es escaso, lo que nos indica que debemos brindar una actualización constante a los técnicos que captemos.
- Tecnológica: Es necesario contar con un sistema de roles integrados, necesario para el funcionamiento del negocio bajo la forma de ERP.

#### **4.2 La amenaza de sustitutos**

Los servicios que ofreceremos se verían sustituidos, en algunos casos, por familiares, amigos o miembros de la familia que puedan reparar o dar mantenimiento a sus problemas domésticos, y por los técnicos independientes informales.

---

<sup>10</sup> Porter y Kramer 2008: 1.

#### **4.3 Poder de negociación de los compradores**

Nuestro servicio va dirigido a hogares, donde la solicitud de servicios no responde a compradores concentrados, razón por la cual el poder de negociación es débil. Al ofrecer nuestros productos diferenciados, nuestros compradores dejan de contar con tal poder de negociación sobre nuestras tarifas uniformes ya establecidas.

#### **4.4 Poder de los proveedores**

El poder de nuestros proveedores no es fuerte, las ferreterías a nivel mayorista y minorista, y nuestros subcontratistas para servicios puntuales no conforman grupos concentrados y cerrados donde se nos complique acceder a sus productos.

#### **4.5 Rivalidad competitiva**

Nuestros competidores son empresas que mediante afiliación brindan estos servicios de mantenimiento y reparación, y empresas registradas en las páginas amarillas sin presencia *on-line*.

Nuestro plan se enfoca en atender un nicho particular, por lo cual:

- El equilibrio entre competidores en nuestro sector no es uniforme.
- Nuestro crecimiento se dará por los años que van sumando las viviendas, el incremento de la inseguridad en la ciudad y la exigencia de un servicio de calidad, temas a los que nuestros competidores no les han prestado atención.
- En temas de costos, competimos con empresas o individuos que ofrecen precios inferiores, siendo nuestros atributos los que respaldan nuestro mayor precio.
- La barrera de salida no es elevada debido a nuestra baja inversión en activos y equipamiento, que podría ser vendido en caso salgamos del mercado o traspasemos el negocio.
- La alta diferenciación de nuestro servicio en la gestión y contacto con nuestros clientes mediante el uso de plataformas tecnológicas permitirá una baja rivalidad, aunada a la fidelización que lograremos de ellos.

## **Capítulo IV. Estudio de mercado**

### **1. Objetivos generales**

Conocer, evaluar y determinar la oferta y la demanda de los servicios de reparación y mantenimiento, así como de los servicios de seguros para eventos fortuitos en el hogar.

### **2. Objetivos específicos**

#### **2.1 Oferta**

- Conocer las diferentes opciones de oferta de servicios de asistencia en el hogar directa, formal e informal, costo y rapidez de atención.

#### **2.2 Demanda**

- Determinar si existe una necesidad no satisfecha de servicios de asistencia en el hogar relacionados a reparación y mantenimiento.
- Determinar la aceptación del público para servicios de asistencia en el hogar relacionados a reparación y mantenimiento.
- Conocer las expectativas del cliente respecto a los servicios de asistencia en el hogar relacionados a reparación y mantenimiento.
- Identificar la brecha entre nuestra propuesta de servicio y lo que el cliente espera.
- Conocer hasta cuánto están dispuestos a pagar nuestros clientes.
- Conocer el nivel de disposición y acercamiento de los potenciales clientes con las aplicaciones, internet y tecnología, así como los posibles medios de pago a utilizarse.

### **3. Metodología**

#### **3.1 Estudio de la oferta**

La estimación de la oferta se basa en la cantidad de servicios que pueden ser atendidos, según el tiempo estimado promedio de atención, horas trabajadas y tiempos de traslado; el resultado de esa estimación es de 69 atenciones por técnico por mes, donde al inicio del año 1 empezamos con cinco técnicos que cubrirán hasta 345 atenciones al mes, teniendo al término del año 1, trece técnicos que nos permitirán atender alrededor de 900 servicios por mes.

##### **3.1.1 Investigación exploratoria**

###### **3.1.1.1 Fuente primaria de información**

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

Esta serie de preguntas recoge información de carácter cualitativo (anexo 1):

- Entrevistas realizadas a expertos en *apps* para dispositivos móviles.
- Entrevista a experto en la cultura de innovación en Silicon Valley.
- Entrevistas realizadas a gerentes generales de empresas de servicios generales que brindan atención a hogares dentro de Lima Metropolitana.
- Entrevistas a técnicos independientes informales.
- Entrevista a técnico dependiente.

El objetivo de las entrevistas es:

- Obtener información sobre el dinamismo de los servicios ofrecidos en el mercado local.
- Reforzar información recogida de otras fuentes desde la perspectiva de empresa.
- Obtener opinión acerca de la posibilidad de la implementación de la idea de negocio.

### **Resultado de la entrevista con expertos**

Como resultado del dominio y conocimiento del sector y tema de cada uno de los expertos, obteniéndose recomendaciones, sugerencias y diversas alternativas de desarrollo de nuestro plan de negocio. Hemos podido aclarar dudas con respecto a la presencia *on-line* y expectativas de los clientes del sector al cual nos enfocaremos.

Hemos obtenido además, importante información sobre el desarrollo de la aplicación móvil y la plataforma de gestión de datos que nos permitirá soportar las solicitudes y oportunas atenciones de nuestros futuros clientes. Finalmente, los cuestionamientos realizados en estas entrevistas nos han permitido obtener información adicional y complementaria.

### **Conclusiones de la entrevista a expertos**

Recibir de diversos perfiles la retroalimentación de nuestra idea de negocio y las herramientas que nos ayudarán a soportar la gestión, concluimos:

- La idea de negocio presenta un desarrollo innovador que deberá soportarse con una *app* y herramientas tecnológicas acorde con las exigencias y usos de nuestro segmento.
- Para un útil y adecuado aprovechamiento de la *app*, debemos diseñar y estructurar mediante plataformas, el funcionamiento de la *app*, dirigido al uso del cliente, técnico y empresa.
- La presencia *on-line* es un aspecto importante que deberá mantenerse, así como la imagen corporativa.
- La garantía, calidad y seguridad que ofreceremos en nuestros trabajos nos otorgará una diferenciación con respecto a los servicios informales que se brindan actualmente en el mercado.

### 3.1.1.2 Fuente secundaria de información

#### Contratos de servicios de asistencia en el hogar – Banca y otras empresas de servicio

En el medio, hemos ubicado diversas instituciones financieras que brindan servicios complementarios de gasfitería, eléctricos, vidrios, cerrajería y otros, entre los que podemos mencionar al Banco Financiero, Interbank, Ripley, Banco Cencosud, Citibank y Scotiabank. Entre las otras empresas, podemos mencionar a América Móvil Perú (Claro) y Touring y Automóvil Club del Perú.

Para poder obtener atención de estas entidades, una persona debe:

- Ser cliente de dicha entidad.
- Realizar, en la mayoría de casos, aportes mensuales.

Y estos servicios se caracterizan por:

- Mantener un tope en costo por evento.
- Tener un número máximo de eventos.
- No ofrecen garantía por los trabajos realizados, a excepción de Cencosud.
- El contacto es únicamente vía telefónica a través de una central, suministrando sus datos de afiliado, y la empresa evalúa si está cubierto o no y dependiendo de esto envía un técnico.
- El medio de pago es mediante la tarjeta de crédito afiliada.
- Contar con restricciones que comúnmente apuntan a:

**Tabla 2. Restricciones en la cobertura del servicio ofrecido por la competencia**

Cerrajería	- No cubre puertas interiores del inmueble.
Gasfitería	- No cubre aquello conectado externamente a las tuberías (arreglo de cañerías, limpieza de trampas, aquellos productos de averías o filtraciones).
Electricidad	- No cubre reparación o reposición de enchufes, interruptores e iluminación.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Es así que nuestra propuesta será la accesibilidad a contratar nuestros servicios, sin exclusividades de afiliación, ofreciendo garantías y atributos que nos hagan competir con lo que el mercado actualmente ofrece.

A modo de resumen, mostramos una tabla que ejemplifica los atributos ofrecidos por quienes serían nuestra competencia (ver la tabla 3), incluyendo a su vez los atributos ofrecidos por técnicos o maestros independientes (ver la tabla 4).

**Tabla 3. Comparativo entre empresas que brindan los mismos servicios**

Coberturas y restricciones								
Empresa de Servicios	B.Financiero	Interbank	Ripley	Scotiabank	Citibank	Cencosud	América Móvil	Touring
	GEA del Perú	American Assist Perú	GEA del Perú	GEA del Perú	GEA del Perú	MOK Asistencias	American Assist Perú	
Monto por evento	S/. 200	S/. 350	S/. 200	No indicado	USD 200	S/. 200	S/. 100	S/.75 Lima S/.50 Provincias
Cantidad de eventos por rubro	4	6	4	No indicado	4	3		2
Cantidad de eventos (Total)							16	
Costo Mensual (Incluido IGV)	S/. 14,50	S/. 12,90	S/. 17,90	S/. 15,80	S/. 12,90	S/. 14,95	S/. 15	Incluido en su servicio Core
Garantía						90 días		
Forma de contacto	Teléfono	Teléfono	Teléfono	Teléfono	Teléfono	Teléfono	Teléfono	Teléfono

Fuente: Elaboración propia 2016.

**Tabla 4. Descripción de servicios ofrecidos por técnicos independientes**

Campo	Característica	Detalle
Gasfitería y Electricidad	¿Cómo ubicarlos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cerca a un mercado.</li> <li>- Cerca a un centro ferretero o calles cercanas a establecimientos de venta de materiales de construcción.</li> </ul>
	Acerca de la formalidad	La mayoría de ellos son informales. Los que se encuentran afiliados a centros ferreteros, entregan recibo por honorarios.
	Tarifas	A criterio del técnico según la complejidad del servicio. Distancia y ubicación del lugar de trabajo. Se cobra por la mano de obra. El cliente suele solicitar rebaja en el precio, por lo que el precio ofrecido por el técnico siempre está por encima del valor que espera ganar.
	Atributos del servicio	Rapidez.
	Servicios comunes ofrecidos	<u>Gasfitería:</u> Cambio de grifería de lavaderos y duchas, cambio de trampas, cambio de inodoros y de los accesorios del tanque del inodoro, así como reparaciones de tanques de agua, filtraciones y nuevas conexiones, desatoro de baños y cañerías <u>Electricidad:</u> Cambio de accesorios eléctricos tales como soquetes, interruptores, equipos de iluminación, cambio de fusibles, de cajas eléctricas, cableado, detección y reparación de cortos circuitos, mejoramiento de iluminación.
	Garantía	No se ofrece.
	Publicidad	Ninguna.
	Pago	En efectivo y no hay entrega de comprobantes de pago y el usuario tampoco tiene la costumbre de solicitarlo.
Cerrajería	¿Cómo ubicarlos?	Cuentan con local o módulos propios ubicados en supermercados, mercados y galerías.
	Acerca de la formalidad	La mayoría de ellos son informales. Los que se encuentran afiliados a centros ferreteros, entregan recibo por honorarios.
	Tarifas	A criterio del técnico según la complejidad del servicio, se aproximan a tarifas estándares. Distancia y ubicación del lugar de trabajo. Se cobra por la mano de obra y materiales.

	Atributos del servicio	Rapidez
	Servicios comunes ofrecidos	<b>Cerrajería:</b> Duplicados de llaves normal de casa, auto y tipo <i>superlock</i> , apertura de puertas de domicilio, ventanas y autos, cambio de chapas, cambio de tambores, colocación de picaportes o sistemas de seguridad de puertas y colocación de ojo mágico.
	Garantía	No se ofrece.
	Publicidad	Ninguna.
	Pago	En efectivo y no hay entrega de comprobantes de pago y el usuario tampoco tiene la costumbre de solicitarlo.
Limpieza	¿Cómo ubicarlos?	Por recomendación.
	Acerca de la formalidad	La mayoría de ellos son informales.
	Tarifas	A criterio de la persona que realizará la limpieza según el tamaño del área de trabajo. Distancia y ubicación del lugar de trabajo.
	Atributos del servicio	Seguridad.
	Servicios comunes ofrecidos	Limpieza de casas y departamentos.
	Garantía	No se ofrece.
	Publicidad	Ninguna.
Pago	En efectivo y no hay entrega de comprobantes de pago	

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 3.1.2 Conclusiones de la oferta

Luego del análisis de la oferta, podemos concluir:

- Identificar nuestra oferta, determinando nuestros atributos y valor agregado, lo que nos permite identificar posibles socios clave.
- El análisis del entorno resulta clave para enmarcar nuestra oferta para hacerla potencial.
- El análisis de nuestras fortalezas permitirá identificar las oportunidades y los mercados a los cuales podemos ingresar, a nivel nacional, en posteriores fases del negocio.
- Es limitada la cantidad de empresas que ofrecen un servicio con los atributos que ofreceremos en este plan de negocio, lo cual nos impulsa a brindar un servicio que cumpla las expectativas de nuestros futuros clientes.
- La perspectiva de incrementar nuestra oferta a otros distritos de Lima Metropolitana y provincia será considerado conforme el crecimiento y posicionamiento de nuestra marca.

### 3.2 Estudio de la demanda

En esta sección buscamos obtener data acerca de la frecuencia de contratación de servicios de reparación y mantenimiento, forma y lugar donde los clientes buscan estos servicios, los rangos de precio adicional que están dispuestos a pagar, su afinidad con las aplicaciones para *smartphones*, medios de pago que estarían dispuestos a usar, los atributos que buscan en este servicio, y cómo responde el mercado respecto a nuestra propuesta de valor, así como su disposición para contratar servicios similares a este.

### 3.2.1 Investigación concluyente

Con la finalidad de obtener información de mercado sobre los temas relacionados a este servicio elaboramos una encuesta de 24 preguntas. Se levantó información durante los días 26 al 29 de agosto de 2015, concentrándonos en zonas específicas, como alrededores de las municipalidades de cada uno de los distritos seleccionados y recogiendo información de manera aleatoria.

### 3.2.2 Tamaño de la muestra

La muestra ha sido calculada por un muestreo aleatorio simple con población finita, luego se distribuyó de manera proporcional al tamaño de la población en los distritos de Surco, La Molina, Miraflores, San Isidro y San Borja; se considera un 95% del nivel de confianza, con un margen de error permitido del 5%.

- **Diseño muestral:** El estudio es descriptivo de corte transversal porque recogió la información de una muestra poblacional en un solo momento temporal.

Se considera la población de los distritos bajo estudio para determinar el tamaño de muestra llegando a obtener una muestra de 384, redondeándose a 400. Se levantaron 410 encuestas a fin de obtener 400 encuestas válidas (tabla 5). Se distribuye la muestra de manera proporcional al tamaño de la población que se encuentra en los distritos bajo estudio:

**Tabla 5. Muestra poblacional**

Distritos	Población	muestra
San Isidro	55,006	29
Miraflores	82,805	44
San Borja	111,808	59
Surco	338,509	180
La Molina	166,912	88
<b>Total</b>	<b>755,040</b>	<b>400</b>

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en la Fuente poblacional del INEI (2014). Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito.

**Metodología y técnica:** la técnica para la recolección de la información se basa en el muestreo aleatorio simple sin reemplazo, es decir equivale a una encuesta por hogar.

### 3.2.3 Resultado de la encuesta (anexo 2)

#### Información demográfica relevante:

- El 50,8% mujeres y 49,3% hombres.

- Grupo de edad relevante: 26 a 45 años, 76,3%
- Trabajadores dependientes, 70,5%, independientes 20%, otros 9,5%.

#### Información sobre vivienda:

- Propia: 61,2%, alquilada: 38,8%
- Alquiladas: Propietario responsable de mantenimiento o reparación es 66,4%, inquilino responsable es 33,6%.
- Al 99% le parece importante conocer previamente los datos del técnico que lo visitará.
- La concentración por distritos y la disposición a pagar se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Disposición de pago**

Dispuesto a pagar	San Isidro	Miraflores	San Borja	La Molina	Surco
<b>Lo mismo</b>	27.6%	18.2%	30.5%	19.3%	34.4%
<b>hasta S/.10</b>	10.3%	13.6%	39.0%	36.4%	22.8%
<b>entre S/. 11 a 20 más</b>	27.6%	34.1%	16.9%	25.0%	18.9%
<b>entre S/. 21 a 30 más</b>	17.2%	18.2%	5.1%	13.6%	16.1%
<b>S/. 30 a más</b>	17.2%	15.9%	8.5%	5.7%	7.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

- Disposición para contratar estos servicios:
  - Plan preventivo anual: 62,8%
  - Reparación y/o mantenimiento por teléfono o web/app: 80,8%
  - Reparación y/o mantenimiento con atributos de seguridad, calidad y garantía: Sí – 63,8%, Quizás – 29,5%, No – 6,7%.

#### 3.2.4 Focus group

Debido a que algunos puntos no llegaron a cerrarse en la encuesta, decidimos realizar un *focus group* con personas de los dos distritos más representativos, tomando en cuenta factores como importancia en el buen funcionamiento de sus instalaciones, experiencia comprando por internet, intención de compra de los servicios y disposición de pago. Los distritos elegidos fueron San Isidro y Surco (anexo 3). El *focus group* se realizó el viernes 2 de octubre de 2015, en una oficina en Miraflores, siendo el objetivo principal evaluar la propuesta de servicio de mantenimiento y reparación del hogar, con *interface* en aplicación tecnológica. Los objetivos secundarios son:

- Identificar los hábitos respecto al mantenimiento del hogar: asociaciones de servicios, frecuencia, importancia, proveedores, precio.

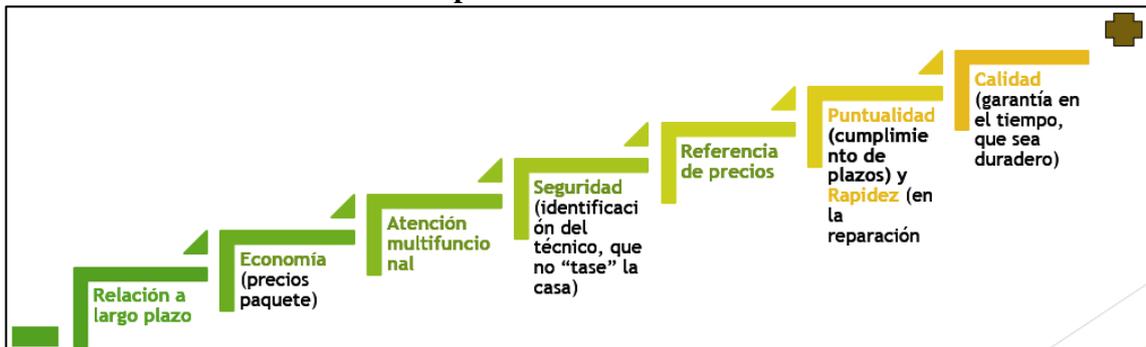
- Conocer las expectativas respecto al servicio de mantenimiento: atributos valorados tanto para mantenimientos de rutina como reparaciones urgentes.
- Evaluación del concepto: positivos, negativos. Competencia asociada. Percepción de valor.

### 3.2.4.1 Resultados del *focus group*

Entre los principales resultados, podemos mencionar:

- Los clientes asocian nuestros servicios con mantenimiento preventivo/correctivo, sin embargo, lo primero en que piensan al preguntar por mantenimiento es limpieza del hogar. Otros servicios asociados fueron carpintería y pintura.
- Los clientes buscan a alguien que resuelva sus problemas de mantenimiento porque no cuentan con las herramientas, conocimiento ni tiempo para resolverlos.
- Buscan recomendaciones de familiares y amigos para ubicar **un técnico de confianza**. A veces también contactan a la persona que realiza mantenimiento en sus centros de labores.
- En un mantenimiento de rutina, los atributos que más se valoran se muestran en el gráfico 2.
- Ante reparaciones urgentes, los atributos más valorados se presentan en el gráfico 3.

**Gráfico 2. Atributos más valorados para mantenimiento de rutina**



Fuente: Elaboración propia 2016.

**Gráfico 3. Atributos más valorados para reparaciones urgentes**



Fuente: Elaboración propia 2016.

- Entre los aspectos positivos encontrados que se considerarán para la configuración de atributos del servicio, podemos mencionar:
  - Rapidez, seguridad y calidad.
  - *Staff* con experiencia y altamente calificado.
  - Que sea un aplicativo y que tenga opciones para contactarlos.
  - Que se pueda contactar por teléfono.
  - Que tenga página web.
  - Diagnóstico anual general de las instalaciones.
  
- Entre los aspectos negativos, que evitaremos incluir en nuestra oferta, podemos mencionar:
  - Tarifa de acuerdo a la ubicación de la ciudad: Que podría afectar los costos y no se percibe justo. “Lejos en relación a qué”.
  - Tarifario: Se percibe complejo de aplicar porque se le relaciona con la complejidad de la reparación, el tipo de pieza y los materiales necesarios. Luego se entiende que lo ofrecido es el servicio.
  - Personal altamente calificado: No se asocia con lo que hoy ofrece el mercado, que cuenta con técnicos informales.
  - El diagnóstico anual genera dudas en la credibilidad para predecir problemas, en especial en las tuberías.
  
- Recomendaciones recibidas:
  - El técnico debe llegar en una móvil (con logo de la empresa) para favorecer la imagen.
  - Deben estar capacitados en las nuevas construcciones. Estar en capacidad de leer los planos de las instalaciones para reparaciones complejas.
  - Se podría contar con un servicio exprés, por el que se pagaría un precio más alto. Pero es complicado para el consumidor tener una referencia de precio.
  - El servicio podría atender también a las casas de playa: su cercanía al mar hace que requieran mayor mantenimiento.
  - La empresa debería tener un *fan page* y tener presencia en Twitter, Instagram y LinkedIn. Podría tener una línea de WhatsApp.
  - Se valoraría tener la opción de escoger otro medio de pago: no solo a través de la *app*. Sin embargo, pedir el servicio a través de la *app* no generaría resistencia.
  - La principal publicidad debería ser a través de Facebook y la recomendación boca a boca. Se generarían a través de “muestras gratis” o trabajar “al precio”.
  - El nombre es largo. Gusta el SOS. Podría ser SOS Home.

### **3.2.5 Estimación de la demanda**

La estimación de la demanda se realizó tomando el total de la población de los distritos de Surco, San Isidro, San Borja, Miraflores y La Molina, asumiendo que en promedio son cinco personas por familia; por tanto, se realiza una división entre la población y el número de personas por familia para obtener la estimación de cantidad de familias.

De la cantidad de familias obtenidas, hemos aplicado los porcentajes de aceptación de la propuesta obtenidos en la encuesta, y de estos hemos aplicado el porcentaje de los dispuestos a pagar más de S/.21,00 sobre el precio de mercado, extraído de la encuesta.

Del número resultante, hemos estimado que podríamos acceder al 27% de ellos, atendiéndolos en un promedio de dos eventos por año (anexo 4).

### **3.2.6 Conclusiones de la demanda**

Luego de la estimación de la demanda, podemos concluir:

- El volumen de la demanda obtenida representa menos del 4% del total de familias estimadas entre los cinco distritos.
- Nuestro volumen de servicios se incrementará a medida que capturemos una mayor participación de mercado debido a un mayor conocimiento de la marca y atributos de nuestro servicio.
- El volumen de servicios aumentará conforme los hogares cumplan más tiempo de antigüedad.
- Apuntaremos a captar servicios para las viviendas que superan el tiempo de garantía (1 año), ello contribuirá al aumento del volumen de nuestros servicios.
- Las variables que nos permitirán elevar el ingreso es el precio de los servicios.
- Si bien nos enfocamos en estos cinco distritos, podemos atender solicitudes de otros distritos vecinos manteniendo el precio, lo que elevará la cantidad de servicios realizados.

### **3.2.7 Conclusiones generales**

De acuerdo a las investigaciones cualitativas y cuantitativas referidas al objeto del estudio dado, podemos concluir:

- La fuente primaria de investigación de mercado mostró una aceptación del producto a un nivel del 63,8% y disposición de pago de casi 24% para precios en los servicios sobre los S/.21,00, precio actual de mercado.
- La investigación cualitativa respaldó la investigación cuantitativa desde el punto de vista del cliente, qué es lo que espera, aspectos positivos y negativos.

- Mediante la investigación de mercado pudimos conocer cómo están atendidos los servicios que ofreceremos actualmente y cuáles son los atributos más valorados por los clientes, como lo son la calidad, seguridad, precio, puntualidad y garantía.
- Los clientes potenciales no manejan precios de referencia y no escatiman cuando deben solucionar un problema urgente.
- No existe rechazo al uso de la aplicación móvil.
- Los servicios de asistencia domiciliaria ofrecidos en el mercado actúan como un seguro ante emergencias muy puntuales, con altas restricciones y sin ofrecer garantía sobre los trabajos realizados, ni calidad en los materiales usados; esto hace que la propuesta de estos servicios sea diferente a la nuestra.

## **Capítulo V. Planeamiento estratégico**

En el presente capítulo definiremos el planeamiento estratégico de SOS HOME, a partir de nuestra misión, visión y valores.

### **1. Alcance**

La aplicación eficaz del plan de negocio de SOS HOME permitirá que se obtenga para la organización el cumplimiento de los objetivos empresariales y consolidación del negocio.

### **2. FODA (ver la tabla 7)**

### **3. Visión**

Para SOS HOME es importante consolidarse en el mercado, es por ello que la visión responde a la pregunta: ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?: “Ser una empresa líder en reparaciones domésticas a nivel nacional, a través del uso de la innovación tecnológica, la experiencia y ética de sus colaboradores”.

### **4. Misión**

Para SOS HOME este es el propósito, motivo, fin o razón de ser de la existencia de la organización, es lo que pretendemos cumplir en nuestro sistema social y a quienes nos dirigimos: “Ser tu aliado para resolver problemas de reparaciones domésticas de forma segura y rápida, garantizando nuestro servicio, ofreciéndote ahorro de tiempo y esfuerzo”.

### **5. Valores**

- Seguridad.- A nuestros clientes: Nuestro compromiso es la seguridad de que recibirá a una persona confiable y que realizara los trabajos en forma segura y responsable. A nuestros empleados: Nos comprometemos en que los empleados regresaran a casa en las mismas condiciones en que llegaron a trabajar.
- Integridad.- Nuestra palabra es nuestro compromiso
- Respeto.- Tratando a las personas como desean ser tratados.
- Innovación.- Buscamos acercarnos a nuestros clientes y ser eficientes en nuestros procesos a través de la tecnología disponible, para brindarles un servicio rápido y de calidad.
- Enfoque en el cliente.- Nuestras soluciones se basan en las necesidades del cliente, por lo tanto debemos entenderlo para brindarle el resultado que el valora.

**Tabla 7. Matriz FODA**

<b>SOS HOME</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1.El servicio brindado es de una calidad óptima y con garantía. F2. Solvencia moral y experiencia del personal técnico. F3. Tiene una APP y medios electrónicos que optimizan la comunicación entre la organización y el cliente. F4. Disponemos de un local, estratégicamente ubicado.	D1.El mercado actual no cuenta con gran disponibilidad de personal técnico calificado. D2.Alta inversión en publicidad para consolidarse en el mercado. D3.No contamos con un ERP.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
O1. Incremento en el uso y familiaridad de las App. O2.Mejor aprovechamiento del tiempo de los clientes. O3.Mercado mal atendido, existe mucha informalidad. O4.Alta concentración de viviendas, condominios y casas con una antigüedad mayor a 5 años de construcción.	·Establecer acuerdos comerciales con los Presidentes de la Junta de Propietarios de condominio en los sectores que atenderemos. ·Realizar campañas de publicidad y promociones para el uso de la App. ·Realizar un programa de capacitación permanente para el personal técnico. Diseñar un programa de reconocimiento para el personal técnico. Incrementar el índice de motivación al personal técnico.	·Reclutar a estudiantes de Institutos tecnológicos para que sean capacitados e incorporados al staff de la organización.  ·Implementar un software de gestión que nos permita el aprovechamiento de nuestra base de datos.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
A1. Cambio en las regulaciones laborales y/o tributarias. A2.Imitación del producto por parte de los competidores. A3. Débiles barreras de entrada al mercado.	·Desarrollar un programa de fidelización con el cliente. ·Incrementar nuestro market share para el ofrecimiento de servicios a nuestros clientes. Diseñar un protocolo de consultas y manejo de reclamos.	·Evitar los costos de duplicación de trabajos o reparación en los servicios brindados.  ·Evitar contratar trabajos que no tengamos el know how necesario.

Fuente: David (2003). Conceptos de Administración Estratégica.

## **6. Objetivos estratégicos**

### **6.1 Objetivo de crecimiento**

Incrementar 15% anual la cantidad de servicios en los primeros dos años, llegando a tener al término del segundo año 955 servicios (electricidad, cerrajería, gasfitería, limpieza e instalación de cámaras para el primer año. Albañilería y carpintería para el segundo año). Al quinto año contar con un incremento anual del 10%, llegando a un total de 1.329 servicios brindados.

### **6.2 Objetivo de rentabilidad**

Hemos considerado obtener una utilidad neta anual sobre ingresos por ventas de 9% al año 4, y de 13% al año 5.

### **6.3 Objetivo de sostenibilidad**

- Reducir la cantidad de reclamos al 3% o menos con respecto a los servicios realizados.
- Mantener un plan de capacitaciones dirigido a los técnicos para la especialización en otros servicios.
- Mejorar el clima laboral incrementando el índice de motivación al quinto año a un 80%.
- Incrementar el índice de satisfacción al cliente a un 80% al final del quinto año. Esto se valorará obteniendo 4 de 5 puntos en la atención de nuestros técnicos.

## **7. Ventaja competitiva genérica**

Nuestra ventaja competitiva se sustenta en:

- Una base de datos amplia de nuestros clientes.
- La imagen de nuestra empresa con alta reputación, seria y responsable.
- El reconocimiento de nuestros trabajadores, asegurar un buen servicio hacia nuestros clientes.
- Un programa de capacitación que respalde a nuestros técnicos de cara a nuestros clientes.
- Contar con una aplicación móvil y desarrollo web innovador de fácil y rápido acceso que integre y gestione los servicios solicitados, que permita a su vez la valoración del nivel de satisfacción del servicio atendido.
- Utilizar productos de calidad sobre los cuales ofreceremos la garantía.
- Presencia *on-line* para recordación de nuestra marca.

## **8. Estrategia competitiva genérica**

La estrategia competitiva la obtendremos basándonos en la matriz de estrategias genéricas de Porter, es por ello que clasificamos a SOS HOME, siendo una empresa que está ingresando al mercado sin mucha presencia global, mediante su servicio diferenciado percibido desde el precio

y calidad con competidores que cuentan con precios, márgenes y costos menores, dentro de un “Enfoque en diferenciación dirigido hacia un segmento”.

**Tabla 8. Estrategia competitiva genérica**

<b>Objetivo Estratégico</b>	Todo un sector	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS
	Solo un segmento	SEGMENTACIÓN ENFOCADA A UN SEGMENTO	SEGMENTACIÓN CON ENFOQUE DE BAJOS COSTOS
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo costo
<b>Ventaja estratégica</b>			

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 9. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento la basaremos de acuerdo a la Matriz de Ansoff, es por ello que hemos definido nuestra estrategia como de **penetración de mercado**, en la cual incrementaremos progresivamente nuestra cuota de mercado, ingresando con un precio de bajo para luego regularse; nuestros precios con descuento son temporales. Trabajaremos a su vez la publicidad e imagen corporativa.

**Tabla 9. Estrategia de crecimiento**

<b>Mercados</b>	Tradicionales	PENETRACION DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
	Nuevos	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION
		Tradicionales	Nuevos
<b>Productos</b>			

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en Ansoff (1957).

## **10. Modelo de negocio**

Como modelo adaptable y flexible, hacemos uso del modelo Lean Canvas donde identificamos las distintas dimensiones de nuestro negocio, resaltamos nuestra propuesta de valor enfocada en brindar rapidez, puntualidad, calidad, seguridad y confianza, soportada en una relación directa con el cliente a través de nuestros técnicos que son recurso clave para la entrega de nuestra propuesta. El diseño de nuestros procesos recogen las actividades claves para el desarrollo de nuestro plan (ver el gráfico 4).

## **11. Cadena de valor**

Las actividades descritas en la cadena de valor se sostienen entre sí generando valor a nuestra propuesta. El uso innovador de una plataforma tecnológica y la aplicación móvil para el contacto con el cliente refuerza las actividades de mercadotecnia influyendo en la forma en cómo se ejecuta cada iniciativa. Para generar más valor al cliente, buscamos minimizar los reprocesos, eliminando así pérdidas y reclamos de nuestros clientes optimizando el servicio posventa.

## **12. Conclusiones**

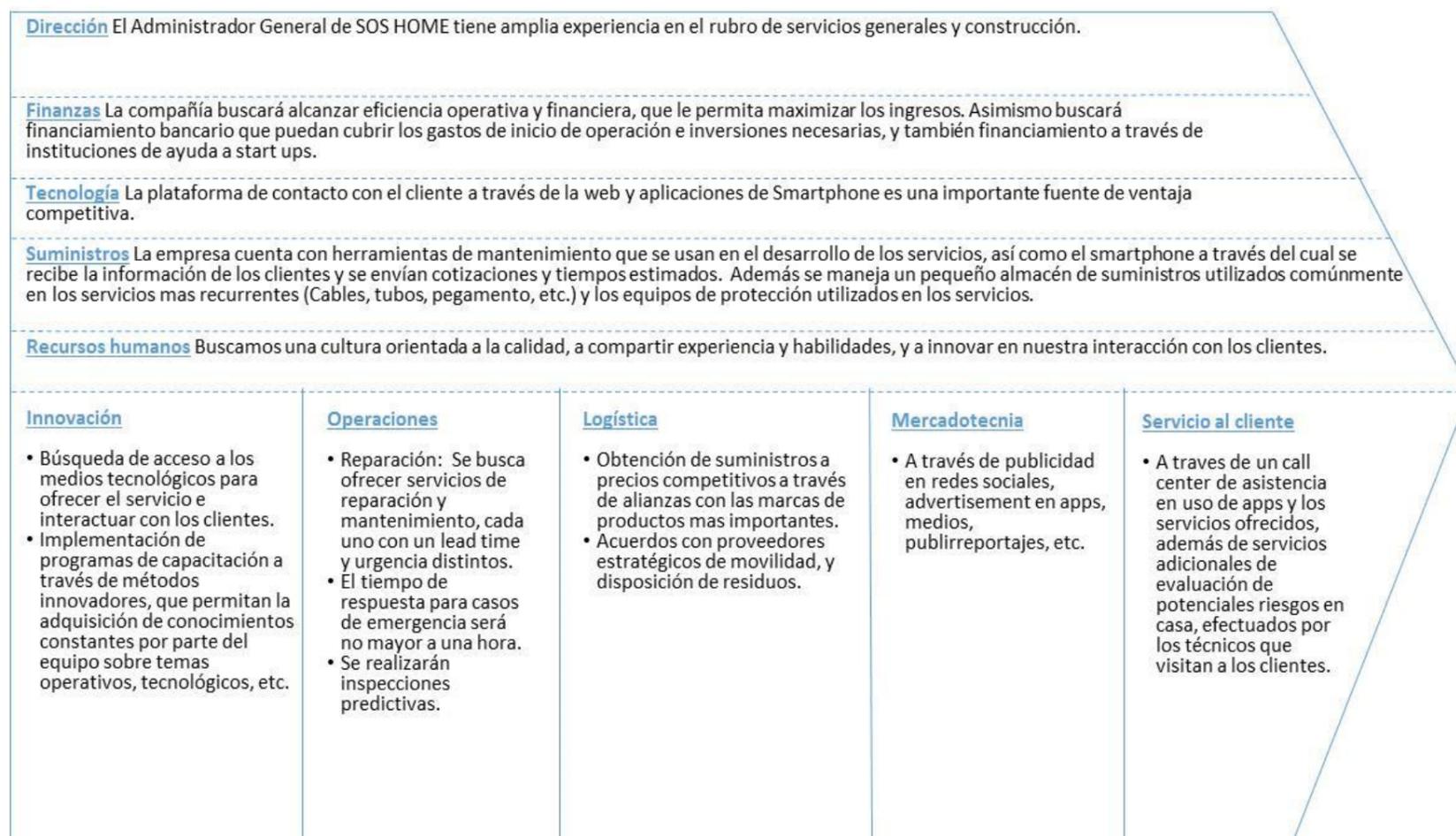
- Nuestro plan de negocios busca un crecimiento de forma sostenible penetrando el mercado para llegar a ser el líder con tasas de crecimiento del 15% los dos primeros años de operación y 10% anual hasta el quinto año.
- La rentabilidad de los primeros años de operación si bien se muestra negativa, a lo largo de los 5 años es favorable; es vital la revisión y seguimiento de nuestros objetivos estratégicos.
- El segmento al cual nos dirigiremos brindando un servicio diferenciado nos obliga a fidelizar, de entrada, a los clientes de aquel mercado todavía desatendido.
- La gestión de recursos humanos respaldará nuestra ventaja competitiva. Su desarrollo nos permitirá asegurar nuestro servicio de calidad.

Gráfico 4. Modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia 2016. - Alex Osterwalder (2009). Business Model Generation.

Gráfico 5. Cadena de valor



Fuente: Basado en Michael Porter (1985). Ventaja Competitiva.

## Capítulo VI. Plan de *marketing*

### 1. Descripción del servicio

El negocio propuesto plantea soluciones especializadas en reparaciones y mantenimiento a los problemas domésticos en el campo de la cerrajería, gasfitería, electricidad, limpieza e instalación de cámaras.

#### 1.1 Objetivo del servicio

Brindar un servicio de alta calidad en atención a las necesidades de reparación y mantenimiento en las instalaciones del hogar de nuestros clientes, ofreciendo rapidez, seguridad y garantía con personal calificado.

#### 1.2 Atributos del servicio

##### 1.2.1 Servicio de reparación

Los servicios de reparación, programados y urgentes, necesitan ser resueltos de forma inmediata, razón por la cual el cliente valorará más la llegada rápida y puntual del técnico (ver el gráfico 3), de acuerdo a la información obtenida en el *focus group*, estando además preparado para resolver las implicancias de la reparación.

Los atributos de nuestra propuesta de servicio se basa además en brindar:

- Atención Multifuncional: Técnicos especialistas en diversos campos a la vez.
- Calidad: Garantía del servicio en el tiempo.
- Seguridad: En la identificación del técnico.

##### 1.2.2 Servicio de mantenimiento

Para los servicios de mantenimiento programado, lo que más se espera es **calidad y puntualidad** (ver el gráfico 2), como principales requisitos para resolver el problema.

### 2. Formulación de la estrategia de *marketing*

#### 2.1 Estrategia de segmentación

##### 2.1.1 Geográfica

- En principio se busca dirigirse al mercado nacional dentro de Lima Metropolitana en los distritos de Surco, San Borja, Miraflores, San Isidro y la Molina con un enfoque en los NSE Ay B (nuevos o tradicionales).

### 3. Objetivos del plan de *marketing*

Tabla 10. Objetivos del plan de *marketing*

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivos de Marketing	CP(<1 año)	MP(1-2 años)	LP(+5 años)	Indicador de medición	Estrategias
Financiero y resultado	Ventas	Lograr el crecimiento en la participación del mercado de Servicios de asistencia para el hogar	-	Incremento del 100%	Incremento del 30%	Porcentaje de crecimiento	Desarrollar estrategias de penetración de mercado, comunicando atributos de la marca Publirreportajes y entrevistas en canales de señal abierta y cable. Estrategias en prensa escrita y radial.
		Mantener el crecimiento del servicio estrella	Crecimiento del 50%	Crecimiento del 60%	Crecimiento del 80%	Porcentaje de crecimiento	Desarrollar estrategias de promoción y diagnóstico a potenciales clientes Desarrollar y promocionar paquetes de servicios que incluyan nuestro servicio estrella
Cliente	Satisfacción de Clientes	Reducir los reclamos de clientes	Disminución del 30% de reclamos	Disminución del 40% de reclamos	Disminución del 50% de reclamos	Porcentaje de reducción	Diseñar un protocolo de atención de consultas y manejo de reclamos. Diseñar un programa de reconocimiento a los técnicos con menor índice de reclamos. Desarrollo de encuestas.
	Fidelización	Fidelizar clientes	-	Incremento del 40%	Incremento del 60%	Porcentaje de crecimiento	Comunicar nuestra propuesta de valor clara y diferenciada. Otorgar descuentos y promociones para servicios a clientes frecuentes. Nro de repeticiones de servicios por usuarios. Por año con respecto al año anterior
Interna	Posicionamiento	Incrementar el catálogo de productos ofrecidos	-	Incremento del 100%	Incremento del 40%	Porcentaje de crecimiento	Presentar opciones alternativas a los servicios que se vienen ofreciendo. Aplicar estrategia de muestreo para recoger información acerca de los nuevos servicios a implementar.

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en diapositivas de la profesora Pipoli (2013). Plan y Estrategia de *Marketing*.

### **3.1 Demográfica**

- El primer público al que nos vamos a dirigir son hombres y mujeres ocupantes de viviendas propias y/o alquiladas, decisores de compra de servicios que se contratan en el hogar, que pueden encontrarse desde el ciclo de vida de Pareja de soltería, hasta etapa de solteros de mayor edad.
- El foco está centrado en hombres y mujeres entre 26 y 45 años, pertenecientes a las generaciones X e Y, quienes serían los decisores de la compra.
- Al encontrarse en los NSE A y B aseguramos que cuenten con los medios suficientes para solicitar el servicio vía web, aplicación móvil o teléfono.

### **3.2 Psicográfica**

- Basado en esta característica, apuntamos a un estilo de vida de compradores afortunados y modernos.
- Apuntamos a aquellas personas que carezcan de conocimiento para solucionar los problemas domésticos, no puedan por falta de tiempo y desconfíen de los servicios informales.

### **3.3 Conductual**

- Conductualmente, el público al que nos dirigimos deberá ser entusiasta y con actitud positiva hacia el servicio y su medio de contratación, buscamos asegurar su lealtad incondicional, que por el momento es favorable en tanto no hay una marca competidora directa con los mismos estándares de seguridad, calidad y garantía para servicios domésticos de reparación y mantenimiento.

### **3.4 Definición del segmento meta**

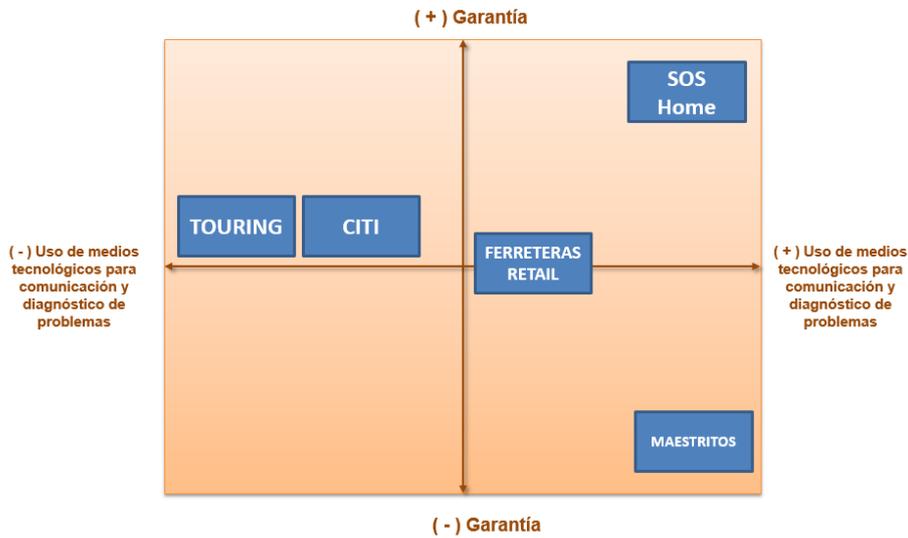
- Buscamos dirigirnos a través de una estrategia de *marketing* concentrado a los segmentos de los NSE medios y altos.
- Hombres y mujeres dependientes e independientes entre 26 y 45 años con un estilo de vida moderno.

### **3.5 Posicionamiento**

El eslogan tradicional de SOS HOME “**Tu aliado en el hogar**” y el lanzamiento de las plataformas web, móvil y telefónica se alinearán con él. Así comunicaremos nuestra propuesta central de valor.

La propuesta de valor busca brindar seguridad, calidad, y garantía en nuestra atención y diferenciarse de las propuestas informales y de altas restricciones. No existe competencia directa. En ese sentido el posicionamiento se ubica en: soluciones seguras para las instalaciones del hogar.

**Gráfico 6. Posicionamiento**



Fuente: Elaboración propia 2016, basada en diapositivas de la profesora Pipoli (2013). Segmentación y posicionamiento – Mantra de marca.

#### 4. Estrategia de crecimiento

SOS Home desarrollará en el corto y mediano plazo una estrategia de crecimiento intensivo de “Penetración de Mercado”.

**Gráfico 7. Puntos de paridad versus punto de diferencia**



Fuente: Elaboración propia 2016, basada en diapositivas de la profesora Pipoli (2013). Segmentación y Posicionamiento – Mantra de marca.

## 5. Mix de marketing

### 5.1 Servicio

Nuestra propuesta de servicio surge de la necesidad insatisfecha que existe actualmente para los hogares que demandan un servicio de reparación y/o mantenimiento, y que brinde a su vez atributos que generen tranquilidad y confianza a los clientes. Nuestro análisis está basado en las 7ps formulado por Bernard Booms y Mary Bitner en 1981.

#### a) Clasificación del servicio

El servicio requiere una sólida comunicación en los diversos canales, cuidando e impulsando el boca a boca. Es importante la credibilidad que brindemos a los clientes y el respaldo técnico para la solución de los problemas en el hogar. La aplicación deberá ser disponible para teléfonos con diversos sistemas operativos. Por nivel de consumo: Se trataría de bienes de conveniencia, que dependiendo de la ocasión sería un bien de emergencia (aplicable a las reparaciones y mantenimientos luego de una experiencia de falla en el hogar).

#### b) Niveles de servicio

Nuestro servicio es ampliado el cual añade atributos a la actual oferta (ver el gráfico 8):

**Gráfico 8. Niveles de servicio**



Fuente: Elaboración propia 2016, basada en diapositivas de la profesora Pipoli (2013). Niveles de Producto.

#### c) Determinación de la estrategia de marca

- **Atributos:** Servicio que brinda soluciones domésticas con seguridad, calidad y garantía.

- **Marca:** Busca identificar a SOS Home como el aliado para asegurar la tranquilidad en las instalaciones del hogar ofreciendo rápida atención y asesoría para el mantenimiento de su vivienda.
- **Servicios de apoyo al servicio:** Descargas gratuitas de la *app*; inspección anual preventiva como parte del servicio de mantenimiento; publicidad intensiva.
- **Estrategia de marca:** marcas nuevas  
Siendo marca nueva, debemos fijarnos en la captación y fidelización de clientes.

**Tabla 11. Estrategia de marca**

Extensión de Línea	Extensión de Marca
Multimarcas	<b>Marcas Nuevas</b> SOS Home busca cubrir un mercado desatendido, no teniendo competidores directos

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en Kotler y Armstrong (2012).

## 5.2. Precio

### a) Estrategia de fijación de precios

Diferenciación por calidad y garantía.

- Precios diferenciados de los servicios informales, ofreciendo calidad en el desempeño de nuestros servicios que será comunicada al cliente.
- Precio orientado a estrategia de márgenes y no volumen.
- Nuestros precios buscarán reflejar el valor del servicio ofrecido.
- Aplicaremos estrategias de descuentos para clientes afiliados a los servicios de mantenimiento.

El porcentaje total de ventas se mantendrá basado en nuevos servicios ofrecidos.

**Tabla 12. Estrategia de precio**

		PRECIO	
		MÁS ALTO	MÁS BAJO
CALIDAD	MÁS ALTA	Estrategia de primera	Estrategia de buen valor
	MÁS BAJA	Estrategia de cargo excesivo	Estrategia de economía

Fuente: Basado en Kotler y Armstrong (2012).

## b) Precios de servicios

Considerando la competencia y costos como variables para la determinación del precio de nuestros servicios, y la estrategia de enfoque en diferenciación que adoptamos, tendremos precios de lanzamiento que irán regulándose a partir del segundo año.

Los precios de lanzamiento se describen a continuación:

**Tabla 13. Precio de servicios**

	SERVICIOS PROPIOS	PRECIO DE LANZAMIENTO (S/.)	PRECIO REGULAR (S/.)
REPARACIÓN	Electricidad	32	80
	Cerrajería	32	80
	Gasfitería	32	80
	Limpieza	24	60
	Instalación de cámaras	40	100
MANTENIMIENTO	Suscripción	32	80

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 5.3 Plaza

### a) Estrategia de plaza

Responder a las solicitudes de nuestros clientes de forma oportuna y rapidez mostrando disponibilidad inmediata.

### b) Lugar y tiempo

La atención será directa mediante nuestros técnicos. Sin intermediarios. Llegaremos a nuestros clientes mediante el contacto por teléfono, web o aplicación móvil.

SOS Home enviará a un técnico especializado al domicilio registrado/indicado por el cliente donde se realizará el servicio.

Para la solicitud por aplicación móvil, será necesario que previamente se descargue la *app* gratuita y se genere el registro de datos, y se acepten las condiciones del servicio.

Garantizamos la realización del servicio para el día y hora pactado con el cliente.

## **5.4 Promoción**

### **a) Estrategia de promoción**

Uso de estrategia *pull* induciendo a los potenciales clientes a solicitar nuestros servicios atendiendo sus urgencias. Buscaremos captarlos mediante afiliaciones y llamadas telefónicas.

Mediante la comunicación, buscaremos:

- Posicionarnos como el aliado a los problemas domésticos de nuestros clientes.
- Reforzar el aspecto de la seguridad, calidad y garantía en nuestros servicios.
- Apelar al marketing boca a boca porque resultará potente para nuestra imagen. La recomendación es fuente de captación de clientes.
- Incentivar al cliente a que pruebe nuestro servicio mediante descuentos.
- Educar a nuestros clientes enseñándole los beneficios de nuestro servicio.

### **b) Publicidad**

**ATL:** Campaña de lanzamiento. Publireportajes en canales de señal abierta y cable.

**BTL:** Difusión en redes sociales buscando fidelizar a nuestros clientes.

- Lanzamiento de un blog.
- Publicidad por e-mail a clientes sobre promociones, descuentos y nuevos servicios ofrecidos.
- Publicidad en internet, teniendo en consideración la amplitud en horarios para las preferencias de nuestro segmento.

### **c) Promoción de ventas**

- Se promoverá la toma de diagnóstico para el servicio de mantenimiento, realizando una inspección predictiva en los domicilios de nuestros clientes. Se realizarán convenios con condominios.

### **d) Relaciones públicas**

- Brindar charlas educativas, participar y auspiciar eventos relacionados a construcción, venta de inmuebles, diseño y decoración de interiores.

## **5.5 Personal**

- Capacitaremos al personal que tiene contacto directo con nuestros clientes en técnicas de atención al cliente.
- Evaluaremos habilidades y competencias en el reclutamiento del personal.
- En la *app*, habilitaremos la opción que permita calificar a cada uno de los técnicos que prestan los servicios en las diversas disciplinas.

- Realizaremos encuestas de satisfacción a nuestros clientes.
- Procesos.

Diseñaremos e implementaremos nuestros servicios de reparación y mantenimiento basado en procesos eficaces.

- La prestación de nuestro servicio debe resultar satisfactoria, y el contacto entre el técnico y cliente reflejará el nivel de servicio de SOS Home.
- Debido a la competencia informal, distinguiremos nuestro servicio basado en los atributos de calidad, seguridad y garantía.
- Facilitaremos la tarea de nuestros técnicos mediante la entrega de herramientas propias de cada especialidad.

### **5.6 Infraestructura**

Apoyaremos la percepción de nuestros clientes en la prestación de nuestros servicios, manejando la evidencia física de nuestras instalaciones:

- Respaldo nuestra gestión, habilitaremos espacios para oficinas y almacenes.
- Las instalaciones del *call center* se adaptarán para poder registrar y recibir la información de nuestros clientes y una sala de reuniones.

## **6. Presupuesto de *marketing* (ver la tabla 14)**

### **7. Conclusiones**

- Nuestro plan de *marketing* permitirá el crecimiento de la participación de mercado de los servicios ofrecidos para la asistencia del hogar a través de la implementación de sus estrategias con énfasis en la difusión de nuestro negocio en redes sociales.
- La fidelización de los clientes en los primeros años de operación resulta clave para la mayor frecuencia en el uso de nuestros servicios y nuestra expansión en el mercado mediante recomendaciones en sus redes de contacto.
- Nuestras opciones alternativas sobre nuevos servicios a ofrecer se orientan a cubrir otras necesidades que las ofrecidas al inicio del proyecto.

**Tabla 14. Presupuesto de marketing**

Presupuesto de marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTALES	
<b>Relaciones Públicas</b>							
Charlas educativas en instituciones públicas y privados	S/. 800.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	<b>S/. 4,800.00</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 800.00</b>	<b>S/. 1,000.00</b>	<b>S/. 1,000.00</b>	<b>S/. 1,000.00</b>	<b>S/. 1,000.00</b>	<b>S/. 4,800.00</b>	
<b>Marketing en línea y sitio web</b>							
Diseño de publicidad en línea	S/. 900.00	S/. 1,200.00	S/. 1,500.00	S/. 1,800.00	S/. 2,000.00	<b>S/. 7,400.00</b>	
Programa Google AdWords	S/. 1,500.00	<b>S/. 7,500.00</b>					
Contenido en app						<b>S/. -</b>	
Desarrollo del sitio web, alojamiento web, actualizaciones						<b>S/. -</b>	
Redes sociales(facebook)	S/. 500.00	<b>S/. 2,500.00</b>					
Blog	S/. 800.00	<b>S/. 4,000.00</b>					
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 3,700.00</b>	<b>S/. 4,000.00</b>	<b>S/. 4,300.00</b>	<b>S/. 4,600.00</b>	<b>S/. 4,800.00</b>	<b>S/. 21,400.00</b>	
<b>Publicidad</b>							
Campaña de lanzamiento	S/. 1,500.00	<b>S/. 7,500.00</b>					
Diseño publicitario	S/. 1,200.00	<b>S/. 6,000.00</b>					
Colocaciones de publicidad impresa	S/. 12,000.00	S/. 15,000.00	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00	<b>S/. 57,000.00</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 14,700.00</b>	<b>S/. 17,700.00</b>	<b>S/. 12,700.00</b>	<b>S/. 12,700.00</b>	<b>S/. 12,700.00</b>	<b>S/. 70,500.00</b>	
<b>Eventos y ferias comerciales</b>							
Patronicios de eventos	S/. 10,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	<b>S/. 58,000.00</b>	
Viáticos	S/. 2,500.00	S/. 2,000.00	S/. 1,500.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	<b>S/. 8,000.00</b>	
Carteles y material publicitario	S/. 2,000.00	S/. 1,500.00	S/. 1,000.00	S/. 500.00	S/. 500.00	<b>S/. 5,500.00</b>	
Equipo de audio/video	S/. 600.00	<b>S/. 3,000.00</b>					
Medios digitales (lápices USB, tarjetas empresariales en CD, etc.)	S/. 500.00	S/. 800.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	<b>S/. 2,800.00</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 15,600.00</b>	<b>S/. 16,900.00</b>	<b>S/. 15,600.00</b>	<b>S/. 14,600.00</b>	<b>S/. 14,600.00</b>	<b>S/. 77,300.00</b>	
<b>Marketing directo</b>							
Programa de correo directo	S/. 500.00	<b>S/. 2,500.00</b>					
Sistema de marketing por correo electrónico (alojado)	S/. 300.00	<b>S/. 1,200.00</b>					
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 800.00</b>	<b>S/. 4,000.00</b>					
<b>RESUMEN DE TOTALES</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>TOTALES</b>	<b>% del TOTAL</b>
Relaciones Públicas	S/. 800.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	<b>S/. 4,800.00</b>	2.7%
Marketing en línea y sitio web	S/. 3,700.00	S/. 4,000.00	S/. 4,300.00	S/. 4,600.00	S/. 4,800.00	<b>S/. 21,400.00</b>	12.0%
Publicidad	S/. 14,700.00	S/. 17,700.00	S/. 12,700.00	S/. 12,700.00	S/. 12,700.00	<b>S/. 70,500.00</b>	39.6%
Eventos y ferias comerciales	S/. 15,600.00	S/. 16,900.00	S/. 15,600.00	S/. 14,600.00	S/. 14,600.00	<b>S/. 77,300.00</b>	43.4%
Marketing directo	S/. 800.00	<b>S/. 4,000.00</b>	2.2%				
<b>TOTALES</b>	<b>S/. 35,600.00</b>	<b>S/. 40,400.00</b>	<b>S/. 34,400.00</b>	<b>S/. 33,700.00</b>	<b>S/. 33,900.00</b>	<b>S/. 178,000.00</b>	
% del TOTAL	20.0%	22.7%	19.3%	18.9%	19.0%		

Fuente: Elaboración propia 2016.

## **Capítulo VIII. Plan de operaciones**

### **1. Alcance**

El plan de operaciones es la principal herramienta para lograr el objetivo principal del negocio, que es la rentabilidad y sostenibilidad. En plan de operaciones muestra los procesos normalizados y modelos a usar para la ejecución de los servicios que SOS HOME ofrece; también permite que la compañía tenga estabilidad y la respuesta necesaria para cada tipo de acción.

### **2. Objetivos y estrategia funcional del plan de operaciones**

El desarrollo del plan de operaciones busca establecer los procesos de ejecución del servicio ofrecido al cliente para brindar un servicio de alta calidad en la atención de las necesidades de reparación y mantenimiento en las instalaciones domésticas, organizados de una manera secuencial para el aseguramiento de la eficiencia, optimizando además los recursos tangibles e intangibles, que nos permita atender la demanda proyectada en nuestro análisis.

#### **2.1 Objetivos del plan de operaciones**

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Cumplimiento del horario de llegada programado de los técnicos al domicilio del cliente en caso de emergencias. Tiempo estimado no mayor a 1 hora.
- Nivel de reclamos de la calidad del servicio menor o igual al 3% de los servicios realizados (se deben dar solo en aquellos servicios en los que se incluyen los materiales y otros suministros proporcionados por SOS HOME).
- Sostener una política interna de cero accidentes de trabajo en las áreas de donde laboramos (tolerancia 0).
- Nivel de satisfacción del cliente por el servicio brindado igual o mayor a 85%.
- Cumplimiento del 100% de los servicios contratados.
- Minimizar los servicios por reproceso o trabajos mal efectuados en un porcentaje no mayor al 2% del total de los servicios efectuados.

#### **2.2 Estrategias del plan de operaciones**

- a) La localización representa un aspecto importante para el desarrollo de nuestro negocio, así como la programación de la respuesta rápida y oportuna que brindaremos a nuestros clientes ante emergencias y para servicios de rutina, esto además reeditaré en el aspecto económico para SOS HOME, ya que tendremos menores gastos por movilidad o transporte.

El análisis de macrolocalización según nuestro mercado objetivo. Nuestro local quedará ubicado en la ciudad de Lima, teniendo las siguientes alternativas: Surco, San Isidro, San Borja, Miraflores, La Molina y Surquillo.

Para determinar cuál es el distrito que nos ofrece mejor ventaja para el desarrollo de nuestro plan de negocios, realizamos un análisis de microlocalización basado en el método de localización de Brown y Gibson del año 1972 para los siguientes distritos:

- Surco: En este distrito se encuentra la mayor proporción de hogares que cuentan con experiencia comprando por internet, con una importante intención de compra de nuestro servicio además de la intención de pago, asimismo ofrece seguridad las 24 horas. Dentro de los distritos a los cuales nos dirigimos, es el que cuenta con mayor población en cuanto a número de hogares.
- San Isidro: Encontramos hogares con importante estándar de pago, con un 100% de intención de compra en hogares encuestados. Distrito que ofrece además seguridad y vigilancia.
- San Borja: Representa una opción de distrito céntrico para dirigirse hacia nuestros distritos objetivos.
- Miraflores: Distrito con hogares que han tenido experiencia realizando compras por internet. Cuenta con seguridad y vigilancia.
- La Molina: Buena concentración de hogares con el perfil de potenciales clientes.
- Surquillo: Interesante alternativa. Representa un distrito céntrico para dirigirnos hacia nuestro segmento objetivo que son los distritos de Surco, San Borja, Miraflores y San Isidro. El costo de alquiler por metro cuadrado es inferior en comparación a los descritos anteriormente, y además se tiene disponibilidad y variedad de proveedores de materiales de construcción, así como proveedores de servicio.

A continuación establecemos los factores objetivos y subjetivos que nos permitieron ponderar cada uno de los distritos (anexo 5).

**Factor objetivo 1:** Costo de alquileres en cada uno de los distritos del área de influencia del negocio por metro cuadrado. El área alquilada aproximada que requeriremos para nuestra oficina y para la cual basamos nuestro análisis es de 120 metros cuadrados.

**Factor objetivo 2:** Costo promedio de transporte a los demás distritos considerando distancia, disponibilidad de transporte y tráfico en horas punta, esto para el transporte propio y tercero.

**Factor objetivo 3:** Costo de la obtención de licencias municipales y otros permisos para cada uno de los distritos.

En cuanto a los valores subjetivos, tenemos:

**Factor subjetivo 1:** Rango de capacidad de pago de los hogares según distrito.

**Factor subjetivo 2:** Intención de compra de cada uno de los hogares.

**Factor subjetivo 3:** Cantidad de población relacionada al número de hogares por distrito.

Por lo tanto, luego de los cálculos, el distrito que mayor ventaja nos brinda para la ubicación de nuestro local operativo es el distrito de Surquillo.

- b) Tercerizaremos el desarrollo de la aplicación móvil *app* para *smartphones*, que nos permitirá interrelacionarnos de manera directa con nuestros clientes mediante una comunicación fluida, envío de videos y/o fotografías, acceder al historial por cliente, chat en línea, entre otros. Esta aplicación será desarrollada por un ingeniero de sistemas especializado o una empresa especializada en elaboración de *apps* para IOS y Android (java), puesto que no es un producto estándar disponible en el mercado.
- c) Contaremos con la cantidad necesaria de técnicos (base: proyección de servicios mensuales), que aseguren la atención programada y en emergencia de los servicios que así lo requieran.
- d) Contaremos con aplicaciones o programas informáticos de geolocalización para ubicar de manera rápida y precisa las direcciones brindadas por los clientes.
- e) Tendremos dos unidades operativas independientes:
  - Servicios realizados de manera directa, hecho por personal propio. Servicios de gasfitería, eléctrico y cerrajería básica, esto incluye las emergencias de servicios.
  - Servicios realizados por empresas especializadas y que son subcontratadas, estos serán trabajos que requieran mediana y gran complejidad y especializados (donde se incurren mayores plazos de realización, movilización de personal y materiales), en los que se destacan los servicios de pintura, albañilería, carpintería metálica y de madera, servicios de instalación de equipamiento de seguridad y otros.
- f) Utilizaremos herramientas, materiales e insumos de buena calidad que permitan brindar al cliente un servicio con la garantía del servicio realizado por seis meses desde la conclusión y recepción del servicio.
- g) La actualización permanente de la aplicación móvil (de los *smartphones*) y la página web permitirá que exista una mayor relación entre la empresa y los usuarios, esta buscará tener mayor sencillez y facilidad en la operatividad y comunicación.
- h) Realizaremos un programa anual de capacitación para los técnicos a fin de brindarles nuevas habilidades, herramientas y técnicas para la reparación y mantenimiento en diferentes campos, además de realizar capacitación para habilidades blandas.

- i) Estableceremos categorías de técnicos de acuerdo a su especialización con los códigos: Técnico A, Técnico B y Técnico C siendo este último el más experimentado, esto nos permitirá asignar a los técnicos a los diversos servicios de acuerdo a su complejidad.
- j) Estableceremos alianzas con los proveedores y/o distribuidores principales de materiales y/o suministros de ferretería, esto para encontrar los mejores precios del mercado a cambio de publicidad en nuestra página web o *app*, y las alianzas con las empresas inmobiliarias que tienen su mercado en las zonas de influencia de SOS HOME.
- k) Para la programación de las prioridades de atención de servicios se tomará como punto de referencia un pedido reportado por el cliente sobre la base de la información enviada o recibida vía teléfono, página web o *app*, de acuerdo a ello se catalogará como emergencia (la cual también puede ser solicitada por el cliente) o rutinaria.

## **2.3 Diseño del plan de operaciones**

### **2.3.1 El diseño de nuestro servicio de reparación y mantenimiento ha sido elaborado basándonos en los informes derivados del estudio de mercado, entrevistas a expertos y recomendaciones de nuestro *staff***

Específicamente nuestro servicio consiste en brindar soluciones especializadas en reparaciones y mantenimiento a los problemas domésticos en el campo de la cerrajería, gasfitería y electricidad a nivel de instalaciones, usando para la comunicación con los clientes medios digitales y móviles, los cuales permitirán al cliente realizar una llamada mediante un teléfono fijo o celular, solicitar el servicio por la aplicación móvil o mediante la web en tiempo real.

Cada uno de estos medios ofrece ventajas en la identificación y solución del problema, adecuándose al manejo y uso del cliente, que tomará contacto con SOS HOME:

- Llamada telefónica: SOS HOME contará con operadoras especializadas, quienes atenderán las llamadas que soliciten informes o servicios, esto generará un registro que incluirá los datos básicos del cliente, como nombre completo, dirección exacta, número telefónico, DNI. Los clientes describirán los problemas domésticos detalladamente, así se definirá la prioridad (emergencia) o se programará la atención de acuerdo a la disponibilidad del personal.
- Aplicación móvil (*app*): Mediante esta, que se podrá descargar de manera gratuita para los *smarthphones* con sistemas Android, IOS, los clientes elegirán la opción que sea la referente a su problema doméstico, pudiendo además adjuntar fotografías y/o vídeos para estimar el daño y costo de manera preliminar, así como el tiempo de respuesta para la atención de un técnico.
- Página web: SOS HOME permitirá realizar solicitudes de servicio mediante la página web, donde se tendrá cargado el listado de servicios que se ajusten al problema doméstico identificado por el cliente. Contará con una opción para subir fotografías y vídeos.

### 2.3.2 Horarios de atención

- El horario de atención normal de los servicios será a partir de las 8.00 a.m. hasta las 6.00 p.m., de lunes a viernes, el día sábado será a partir de las 8.30 a.m. hasta la 1.00 p.m. Este horario será para atención de servicios de rutina programados con antelación, entre el cliente y SOS HOME.
- El horario para atención de servicios de emergencias solicitados por el cliente será las 24 horas del día, de lunes a domingo. En estos casos la respuesta para la atención de estos servicios será de máximo una hora para la llegada de un técnico que realice las actividades principales para la mitigación del daño.

### 2.3.3 Servicios a ofrecer

El servicio que ofrece SOS HOME se enfoca en brindar asistencia a los problemas domésticos, los que tendrán los atributos de seguridad, calidad, rapidez y puntualidad. SOS HOME brindará dos tipos de servicios:

- **Mantenimiento:** dirigido a clientes que requieran recibir los servicios de mantenimiento preventivo de sus instalaciones, esto para mitigar las posibles anomalías que se podrían ocasionar por el constante uso o por desgaste; este servicio se podrá recibir mediante una suscripción anual, en la cual SOS HOME anualmente realizará una evaluación de las instalaciones del hogar del cliente y brindará las recomendaciones necesarias para iniciar trabajos de mejoramiento o mantenimiento para las instalaciones que lo necesiten, esto se registrará en una ficha que tendrá la siguiente distribución: Original para el cliente, primera copia para la ficha del cliente y segunda copia para el técnico encargado.
- **Reparación:** dirigido a clientes que requieren de forma inmediata o programada la solución de un desperfecto dentro de su hogar y que estén dentro de los servicios ofrecidos por SOS HOME. Las reparaciones se categorizarán según el tiempo de respuesta solicitado por el cliente que se dividen en programados (servicio atendido dentro del horario normal, en coordinación con el cliente de acuerdo a los horarios disponibles), y emergencias (servicio atendido dentro de la hora siguiente de recibida la solicitud).

Los servicios ofrecidos por SOS HOME están detallados en el anexo 6.

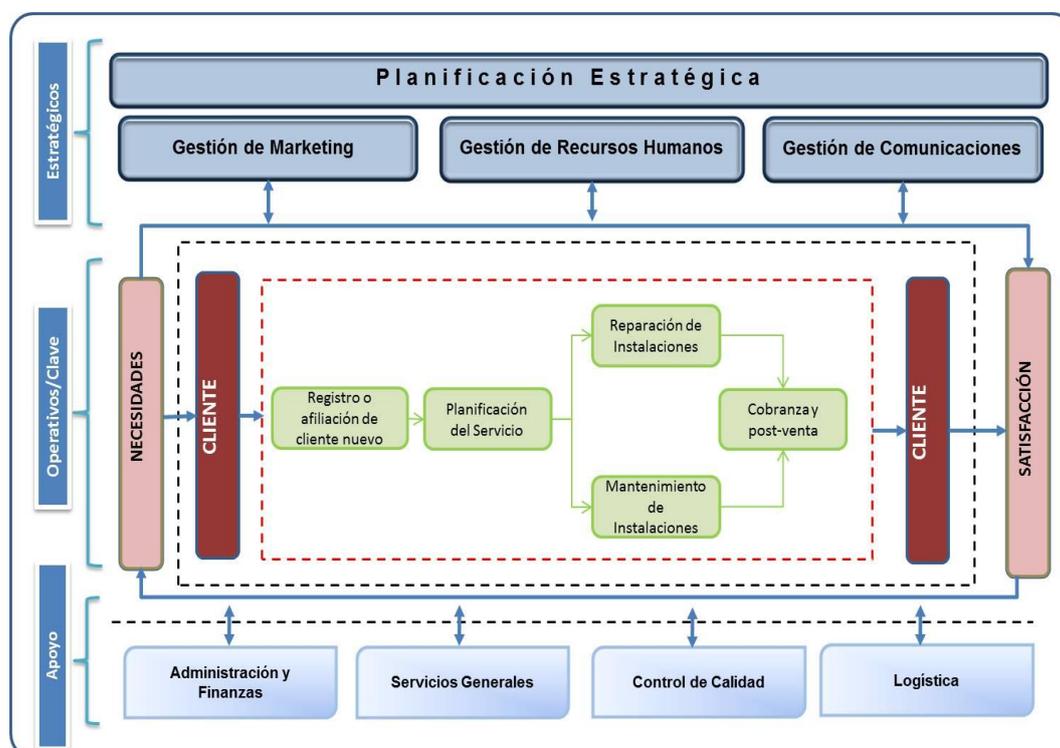
## 3. Mapa de procesos

El mapa de procesos de SOS HOME está elaborado para dar a conocer el funcionamiento y desempeño de los procesos y actividades principales que realizará para el logro de sus objetivos:

- a) **Procesos estratégicos:** Los procesos de gestión de *marketing*, gestión de recursos humanos y gestión de comunicaciones darán un soporte estratégico que consolide una correcta toma de decisiones en SOS HOME.

- b) **Procesos clave:** Los procesos clave definidos por SOS HOME se basarán en las necesidades domésticas que tengan nuestros clientes, brindando conjuntamente con la ejecución del servicio una atención rápida, con calidad, seguridad y confianza. Desde el registro del cliente se cumplirán todas las formalidades necesarias para poder incorporarlo en la base de datos, la planificación del servicio (atención rápida y puntual), categorización de la solicitud de servicio (mantenimiento o reparación), proceso de cobranza y logro de la satisfacción total del servicio ofrecido (vía encuesta fina de satisfacción), incluido un proceso de fidelización del cliente; todo esto llevará a que exista una relación más estrecha entre SOS HOME y sus clientes.
- c) **Procesos de apoyo:** Los procesos de apoyo, tal como la administración y finanzas (control y pago de proveedores, contratación de subcontratos de servicios, otorgamiento de garantías), servicios generales (transporte, economato, mensajería), control de calidad (cumplimiento de protocolo de servicio) y logística (suministro de materiales de manera oportuna, compra de herramientas, compra de uniformes), complementarán los procesos descritos anteriormente. Estos servicios de apoyo incidirán de manera directa en el éxito de la atención de nuestros servicios.

**Gráfico 9. Mapa de procesos**



Fuente: Elaboración propia 2016.

Definimos los macroprocesos y procesos de la operación:

**Tabla 15. Macroprocesos y procesos**

MACROPROCESOS		PROCESOS	
MP1	Registro o afiliación de cliente nuevo	P1.1	Proceso de registro de datos de cliente
		P1.2	Proceso de descarga de información
MP2	Planificación del Servicio	P2.1	Proceso de evaluación de pedido
		P2.2	Proceso de verificación de técnicos
		P2.3	Proceso de verificación de unidades de transporte
		P2.4	Proceso de verificación de materiales y equipos
MP3	Reparación de Instalaciones	P3.1	Proceso de reparaciones en gasfitería
		P3.2	Proceso de reparaciones eléctricas
		P3.3	Proceso de reparaciones en cerrajería
		P3.4	Proceso de reparaciones en sistema de seguridad en casa
MP4	Mantenimiento de Instalaciones	P4.1	Proceso de mantenimiento en gasfitería
		P4.2	Proceso de mantenimiento eléctricas
		P4.3	Proceso de mantenimiento en cerrajería
		P4.4	Proceso de mantenimiento en sistema de seguridad en casa
MP5	Cobranza y post-venta	P5.1	Proceso de facturación
		P5.2	Proceso de cobranza
		P5.3	Proceso de devolución

Fuente: Elaboración propia 2016.

#### 4. Flujograma de procesos

Se incluyen los diagramas de flujo de los procesos de reparación (anexo 7) y mantenimiento (anexo 8).

#### 5. Conclusiones

- La ubicación estratégica en el distrito de Surquillo de nuestro local operativo nos permitirá atender rápida y oportunamente los servicios solicitados, produciendo menores costos de transporte.
- El distrito de Surquillo es un lugar estratégico para SOS HOME, puesto que muestra un menor costo por metro cuadrado de alquiler, frente a los distritos de Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores, y tiene cercanía; asimismo se aprovechará la ubicación comercial inmejorable, está cercano a dos grandes *retails*, como Maestro Home Center y SODIMAC, así como Casinelli y varios negocios ferreteros cercanos (la mayoría formalizados).
- La mejora continua de nuestros procesos internos logrará una optimización en el ahorro de costos, profesionalización de sus trabajadores y aprovechamiento óptimo de los materiales a usar.
- El análisis de los procesos internos le permitirá a SOS HOME ejecutar su trabajo de manera automática, todo está en los protocolos de trabajo.

## **Capítulo VIII. Plan de recursos humanos**

### **1. Alcance**

Recursos humanos es un área funcional que será pieza clave en el sistema de información de SOS HOME. La administración de la gestión humana permitirá crear, mantener y desarrollar un equipo con mejores habilidades, alta motivación y compromiso suficiente para conseguir los objetivos de la organización. Es por ese motivo que analizaremos los efectos que causarán las capacitaciones, la percepción del clima laboral, la motivación de las personas para pertenecer a la organización y las evaluaciones de desempeño.

### **2. Objetivos principales**

- Obtener un 85% de satisfacción en el nivel de clima laboral dentro de la organización sobre las encuestas a realizar en el primer año y un 90% de satisfacción a partir del segundo año.
- Cumplimiento del 85% en la ejecución del Plan Anual de Capacitaciones desde el primer año.
- Implementar un sistema de planeamiento de incorporaciones anuales del personal en donde no menos del 60% sea prevista con anticipación. Para este objetivo el Administrador General tendrá una base de datos de personal con el perfil necesario para las posteriores incorporaciones, la información será provista mediante avisos publicitarios en los diarios de mayor circulación y/o vía web. Este reclutamiento e incorporación del personal estará alineada a las proyecciones de venta realizadas anualmente por el área de *marketing*.
- Desarrollar y aplicar el procedimiento de selección interna para la cobertura de puestos en el área operativa “Reclutamiento Interno”, el que producirá en el trabajador mayores responsabilidades, dirección de personal, incrementos salariales y/o bonos de productividad.
- Implementar y desarrollar el liderazgo de cada uno de nuestros colaboradores mediante las capacitaciones de habilidades blandas (trabajo en equipo, liderazgo, *coaching*) y duras (especialización eléctrica, sanitaria, cerrajería, etc.).

### **3. Diseño de la estructura organizacional**

SOS HOME es una empresa que tendrá un Directorio y las siguientes áreas operativas:

- Administración General.
- Servicios generales.
- Logística.
- Operaciones.

SOS HOME buscará mantener una estructura organizacional inicial básica donde el Ápice Estratégico – Administrador General será fundamental en el desarrollo del negocio, puesto que él

se encargará de dirigir las operaciones, aprobará las proyecciones de venta, realizará las labores comerciales y analizará nuevas oportunidades de negocio, todo ello alineado a los intereses de la organización.

SOS HOME iniciará sus labores el 2 de enero del 2017 con 9 colaboradores que serán ubicados de la siguiente manera:

- Administración General: un colaborador.
- Servicios generales: 3 colaboradores.
- Logística: un colaborador.
- Operaciones: 4 colaboradores.

SOS HOME adoptará la estructura descrita en el anexo 9, la que usará de manera interna y con personal dependiente, además realizaremos la contratación de empresas *outsourcing* para el cumplimiento de actividades que inicialmente no realizaremos con personal propio, entre las principales tendremos:

- Servicios generales: Tendremos varias empresas realizadoras de servicios especializados, como las dedicadas al trabajo de pintura, instalación de mayólicas, colocación de pisos, colocación de vidrios, etc.
- Servicio de contabilidad: Estará a cargo de un estudio contable, esto para los efectos de la elaboración de la liquidación de impuestos mensual, anual, asesoría tributaria y laboral. Este servicio será permanente.
- Servicios legales: Estará a cargo de un estudio legal, esto para los efectos de preparación de documentos legales, asesoría legal y cualquier trámite que amerite la solicitud de sus servicios.
- Servicios de publicidad: Será encargado a una empresa de publicidad para efectos de la asesoría en *marketing* y publicidad.
- Servicios de *app*: Estará a cargo de la empresa creadora de la *app* que usaremos y que requerirá ser actualizada y soportada de manera permanente.

#### **4. Cultura organizacional**

SOS HOME tendrá una cultura organizacional positiva, la que se soportará en los valores de la organización y que son: seguridad, integridad, respeto, innovación, enfoque en el cliente y en su forma de hacer las cosas, teniendo una identidad propia. Desarrollaremos en el personal su talento, el compromiso y proactividad necesarios para que vayan más allá de sus responsabilidades, buscaremos fortalecer su desempeño y procurar su crecimiento individual y colectivo. Buscaremos recompensar a los trabajadores por el buen trabajo realizado con un

reconocimiento público o distinción, entregándole un diploma en un acto público para destacar el buen trabajo o el aporte en innovación para la organización, pero cuando no realice un buen trabajo, analizaremos y detectaremos la causa raíz mediante el uso del Diagrama de Ishikawa y buscaremos una oportunidad de mejora para sanear este trabajo y garantizar que en una siguiente oportunidad sea destacado por su calidad.

## **5. Gestión de recursos humanos**

SOS HOME es una empresa que buscará los medios más significativos para lograr el éxito dentro de la organización y de sus colaboradores. Uno de los atributos de relevancia es la atención y buen trato al cliente, que se logrará mediante lo siguiente:

- Fomentar un trato respetuoso, valorando la dignidad e integridad de los colaboradores.
- Fomentar la capacitación, formación y entrenamiento de todos los colaboradores buscando continuamente potenciar sus habilidades y capacidades, además de brindarle nuevos conocimientos y destrezas.
- Valorar los aspectos positivos de nuestros colaboradores, resaltando el logro de objetivos. Esto nos permitirá obtener ese plus que se traducirá en una de nuestras ventajas competitivas.
- Compartir con nuestros colaboradores los objetivos que tenemos trazados como empresa, haciéndolos partícipes de los logros alcanzados.
- Fomentar en la conciencia del colaborador que a mayores logros de SOS HOME tendrán mejores oportunidades de desarrollo y crecimiento.
- Cumplir con las normas laborales del país.

Es a través de nuestros trabajadores, haciendo uso de su potencial y valiéndose de las fuentes tecnológicas y materiales, que generaremos valor.

## **6. Estrategia del plan de recursos humanos**

Consideraremos lo siguiente para el cumplimiento de nuestros objetivos:

- **Mapa del puesto y perfil de competencia**

La Administración General y la Dirección de SOS HOME elaborarán un mapa de puestos (anexo 10) y un perfil de competencias (anexo 11) que definirá la clasificación de los puestos de la empresa por niveles. De acuerdo a ello requerirá colaboradores con la respectiva especialización, experiencia, eficiencia y que tengan alta contribución, es por ello que delineamos los requisitos básicos y necesarios para ocupar un puesto dentro de la organización. SOS HOME ha realizado un proceso sistemático de recopilación de información, acerca del perfil y competencias que requerirá cada colaborador para el cumplimiento de sus funciones, tareas

o actividades; esto nos permitirá que logremos incorporar al personal con el perfil idóneo, con la especialización y experiencia para cubrir el puesto requerido.

- **Reclutamiento y selección**

El proceso de reclutamiento y selección del personal tendrá en un inicio la captación de personal recomendado por profesionales de reconocida trayectoria en construcción y por el reclutamiento externo gestionado por el Administrador General; posteriormente, cuando SOS HOME esté en marcha, las incorporaciones de personal se registrarán por las recomendaciones realizadas por el Administrador General y por el Jefe de Operaciones, que son por reclutamiento externo. De manera alterna, se realizarán incorporaciones de personal mediante la recomendación de los institutos superiores (personal técnico) y/o CEO, para ello SOS HOME buscará, mediante la firma de acuerdos directos con los centros de estudios, la incorporación de los mejores talentos<sup>11</sup>.

De acuerdo a la importancia que representan los colaboradores dentro de la organización y conedores de las normas legales de nuestro país para la incorporación de los colaboradores de SOS HOME será necesario que cumplan con los requisitos de ingreso incluidos en el anexo 12.

- **Evaluación de desempeño**

Para SOS HOME sus colaboradores son parte fundamental de la organización, es por ello y para detectar las desviaciones en su desempeño técnico, al igual que ver si están alineados a la organización, que realizaremos una evaluación 360°, la que abarcará los siguientes criterios: tarea individual, las conductas y los rasgos (el análisis será encargado a un tercero), y será de periodicidad anual; la base de esta evaluación serán los perfiles del puesto y competencias. En la evaluación inicialmente participarán todos los colaboradores de SOS HOME y la estructura de esta evaluación será realizada por el Administrador General. Esta evaluación de desempeño servirá para verificar los requerimientos técnicos o habilidades blandas que necesitan los colaboradores para que puedan realizar un trabajo que supere las expectativas; además se verificará en el futuro los ascensos y despidos, información relevante para que la dirección pueda tomar las decisiones necesarias. Culminada la evaluación de desempeño se realizará un *feedback* entre el jefe inmediato y el colaborador, esto para generar una retroalimentación para la asignación de recompensas y para trazar una planificación de

---

<sup>11</sup> Pereda, Martín S. y Berrocal Berrocal, F. (2011). Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias. La Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos., p. 395.

actividades que tendrán que ser cumplidas por los que colaboradores. En algunos casos se propondrán medidas como la del *mentoring* o *coaching*, de ser necesario, para realizar el seguimiento hasta su consolidación.

- **Capacitación y desarrollo:**

SOS HOME conectora de que uno de los motivos para generar el compromiso, mejorar la productividad y la identificación de su personal con la organización es la «Capacitación y Formación de los Trabajadores (...) la formación normalmente se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento; desarrollo es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro» (Gómez, Balkin y Cardy 2008: 299), por ese motivo la Administración General diseñará un Plan Anual de Capacitaciones y de Desarrollo, que será dado a conocer a los colaboradores de manera permanente vía correo electrónico, periódico mural e intranet. Estos cursos, talleres y presentaciones estarán alineados a los objetivos de la organización y en ellos se tratarán temas técnicos, de gasfitería, electricidad, albañilería y nuevas tendencias en la construcción, y los de habilidades blandas, como trabajo en equipo, liderazgo, motivación, satisfacción al cliente etc. A la par, esta capacitación cerrará brechas en habilidades blandas y duras en los colaboradores, les brindará mayor capacidad en desarrollo de su trabajo y perfeccionará las habilidades que ya posee. Los cursos estarán a cargo, en primer lugar, de los directores de la organización, la Administración General y los colaboradores más destacados y, en segundo lugar, con expositores y profesionales de renombre (*in house*) o por la vía externa en universidades o en instituciones de prestigio.

Será importante obtener el *feedback* de estas capacitaciones, por lo que finalizado este proceso asignaremos a los colaboradores una encuesta acerca de la calidad de la capacitación (calificará la valorización del curso, calidad del expositor y materiales entregados), además en algunos casos los expositores o encargados de la capacitación podrán realizar evaluaciones al personal (escritas o por el desempeño en el aula).

- **Comunicación**

Para efectos de lograr una comunicación efectiva y continua entre colaboradores, se implementará el intranet, donde se colocará información de interés general (acuerdos con instituciones, rol de capacitaciones, incorporación de nuevos rubros, amenidades, chat interno, cursos virtuales, etc.), además se realizarán reuniones con una agenda definida con una periodicidad semanal dirigidas a los jefes de área, donde se expondrán los objetivos y

metas que fije la Administración, en ellas se observarán las restricciones para el cumplimiento de las actividades y serán lideradas por el Administrador General. En estas reuniones se podrán proponer innovaciones o mejores prácticas de trabajo que produzcan una mayor productividad u optimización de los costos; se valorarán los aportes de los colaboradores.

Dentro de SOS HOME celebraremos reuniones de integración donde se buscará la participación de todos los colaboradores, las fechas de estas reuniones son las siguientes:

- Aniversario de SOS HOME.
  - Día de la Madre.
  - Fiestas Patrias.
  - Fiestas Navideñas.
- 
- El cronograma de actividades y el presupuesto de recursos humanos se indica en el anexo 13.

## **7. Conclusiones**

Las conclusiones de la correcta aplicación de la gestión de los recursos humanos serán:

- La cultura de la empresa se transmitirá desde la dirección de la organización hacia toda la base de la pirámide, asimismo es de importancia que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos, es por ello que la comunicación interna debe ser eficiente, mediante el correcto uso del intranet, correo electrónico y periódico mural.
- El proceso de capacitación que tiene SOS HOME, dirigido a los colaboradores para el desarrollo y perfeccionamiento de sus habilidades blandas y duras, permitirá que tengan mayores conocimientos, calidad humana y capacidad para resolver problemas.
- El reclutamiento de personal a nivel externo, mediante el sostenimiento de acuerdos con instituciones de prestigio, nos permitirá recibir personal joven, capacitado y con ganas de desarrollarse en una empresa joven y con perspectiva a largo plazo.

La comunicación permanente entre la Administración de SOS HOME, las jefaturas de área y los colaboradores, así como las capacitaciones, reuniones de trabajo, reuniones de camaradería, reconocimiento y premios, forjarán un clima laboral apropiado para trabajar.

## **Capítulo IX. Plan financiero**

### **1. Alcance**

El presente plan financiero abarca un periodo de 5 años. Consideramos iniciar operaciones en enero 2017, ubicados en un local de 100 m<sup>2</sup> en el distrito de Surquillo.

### **2. Objetivos**

Los objetivos financieros del proyecto son:

- Sostener un uso adecuado y responsable del flujo de efectivo del negocio que permita el pago a tiempo de sus obligaciones financieras y operativas.
- Lograr una tasa de retorno del proyecto del 12,39%.
- Lograr y mantener una utilidad y flujo de caja positivos desde el segundo periodo.
- Realizar las inversiones necesarias que permitan el crecimiento del negocio.

### **3. Supuestos**

#### **3.1 Inversión inicial**

La inversión inicial se ha estimado en S/.600.000, debido a que las inversiones y el flujo negativo del primer año requieren esta suma para la marcha del negocio, estando previstos los flujos de caja positivos desde el segundo año. Esta inversión será financiada en 50% por los miembros del grupo, y 50% por préstamo bancario.

#### **3.2 Proyección de ventas**

La proyección de ventas se realizó de acuerdo a la estimación de la demanda (anexo 4) recogida en la encuesta. De acuerdo a los tipos de servicio ofrecidos se ha establecido la estimación de ingresos contenida en el anexo 14.

#### **3.3 Personal**

Se ha estimado una cantidad creciente de personal de oficina a lo largo de los cinco años. Respecto a los técnicos para brindar los servicios y auxiliar de limpieza, se ha estimado la cantidad de acuerdo a la cantidad de personal necesario para el volumen de servicios presupuestado, que se puede observar al final del cálculo de la demanda, precio e ingresos. El cálculo del costo del personal puede revisarse en el anexo 15.

#### **3.4 Distribución de gastos operativos y diversos**

Los gastos operativos y egresos se resumen en el anexo 16.

### **3.5 Otros supuestos**

- La evaluación se basa en un periodo de 5 años de vida del proyecto.
- Proyecciones consideradas en soles, tomando en cuenta un tipo de cambio de S/.3,5.
- La tasa del impuesto a la renta es la anunciada a partir del año 2019, en que se compensarán las pérdidas y se pagará dicho impuesto.
- La empresa se constituye como una Sociedad Anónima Cerrada, siendo los alumnos que realizan este proyecto los accionistas al 100%.
- La estructura de financiamiento es 50/50.
- El flujo de caja económico ha sido descontado a la tasa de costo de oportunidad del capital, mientras que el flujo de caja financiero ha sido descontado a la tasa de costo promedio ponderado de cápita (CPPK).
- Los criterios de evaluación son VANE, VANF, TIRE y TIRF.
- Se considera perpetuidad para los flujos posteriores al año 5, basados en el flujo de ese año, aplicando la fórmula de perpetuidad y trayéndolos a valor presente en el mismo periodo.

## **4 Inversión**

### **4.1 Inversión en activos fijos e intangibles**

Se ha estimado una inversión inicial en activos fijos, donde lo más destacables la compra de dos motos y un furgón. Se proyecta la compra de una moto anual hasta el año 4, el año 5 se compran tres motos, dos en reemplazo de las más antiguas. Respecto a los furgones, se adquiere uno adicional en el cuarto año, y en el año 5 se compra uno adicional para renovar el primero.

Entre los intangibles destaca la inversión en la creación de la *app*, estimada en USD 20.000. La aplicación contendrá geolocalización y enlace con el sistema de cotizaciones y manejo de data del usuario, así como envío de vídeos y media. El detalle se indica en el anexo 17.

### **4.2. Capital de trabajo**

El capital de trabajo se ha estimado en 5% de las ventas, el que se incrementará según aumenten las ventas.

## **5. Financiamiento**

La intención es financiar este proyecto, el 50% con capital propio y el otro 50% mediante financiamiento bancario. Las tasas de financiamiento que estamos manejando son las ofrecidas tanto por el BBVA como Scotiabank para proyectos soportados con garantías parciales de los accionistas.

## 6. Presupuesto

### 6.1 Presupuesto de ingresos

Derivado de la proyección de ventas, tenemos el siguiente presupuesto de ingresos:

**Tabla 16. Presupuesto de ingresos**

<b>Módulo de Ingresos (S/.)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos, Reparación e Instalaciones directas</b>	322.749	702.984	902.256	994.164	1.210.032
<b>Ingreso Servicios Urgentes</b>	61.628	106.800	135.348	148.848	181.140
<b>Ingreso Servicios Tercerizados</b>	-	27.372	13.908	16.236	20.472
<b>Ingreso Mantenimiento</b>	73.668	190.128	255.600	282.600	344.616
<b>Ingresos Plan preventivo anual</b>	193.200	248.400	364.320	455.400	502.320
<b>Total Ingresos</b>	<b>651.245</b>	<b>1.275.684</b>	<b>1.671.432</b>	<b>1.897.248</b>	<b>2.258.580</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 6.2 Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos se muestra a detalle en el anexo 16. Los estados financieros (estado de ganancias y pérdidas, flujo de caja, balance general) se muestran en el anexo 18.

## 7. Evaluación financiera del proyecto (ver el anexo 19)

### 7.1 Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para determinar la tasa del proyecto hemos utilizado el modelo de CAPM, desarrollado por J. Treynor, W. Sharpe, J. Litner, y J. Mossin. Hemos evaluado económica y financieramente los flujos del proyecto, los que determinan una TIR Económica y Financiera altamente superior a los rendimientos objetivos del proyecto (52% vs. 10% - Económica, y 114% vs. 12,39% - Financiera), lo que nos permite un margen amplio de maniobra en caso de una menor demanda de la esperada. Asimismo, el valor presente del proyecto es superior al doble de la inversión inicial requerida para este, tanto en el económico como el financiero. Es necesario comentar que a los flujos del periodo 5 hemos añadido una perpetuidad del flujo del año 5 a la tasa del COK, sin considerar una tasa de crecimiento al respecto.

### 7.2 Punto de equilibrio

Para conocer la sensibilidad del proyecto hemos realizado un análisis del punto de equilibrio evaluando e iterando el efecto del número de servicios base sobre el VPN Económico, a la tasa

WACC del proyecto (10,24%), resultando en que de la base de 1.000 eventos mensuales al final del año 1, que es la estimación utilizada, para obtener un VPN Económico muy próximo a 0, este número disminuye a 825 eventos al mes 12 del primer año. Ver el anexo 20.

## **8. Conclusiones**

- Luego de calcular tanto el costo de oportunidad de capital de los accionistas como el WACC a aplicar al proyecto, se concluyó que es financieramente viable, superando las tasas ampliamente a los objetivos planteados.
- El VPN Financiero y Económico resultan muy atractivos para realizar el proyecto debido a que su resultado representa más del doble de la inversión inicial.
- El análisis del punto de equilibrio da un margen de 180 servicios menos respecto a nuestro escenario inicial para quedar en VPN Financiero 0, ante una menor demanda a la pronosticada.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

- Existe una necesidad identificada en los segmentos seleccionados de recibir servicios de reparación y mantenimiento de calidad, a tiempo y seguros, y nuestro proyecto está organizado para cubrir esa necesidad.
- Existen viviendas en los distritos seleccionados que ya han superado los 5 años de construcción, que ya no están cubiertas por la garantía y requieren servicios de reparación y mantenimiento debido a que presentan fallas naturales por el paso del tiempo.
- La fidelización de los clientes en los primeros años de operación resulta clave para la mayor frecuencia en el uso de nuestros servicios y nuestra expansión en el mercado mediante recomendaciones en sus redes de contacto.
- Existen facilidades para financiar el proyecto con fondos de programas del Gobierno y privados.
- Los indicadores financieros muestran la viabilidad del proyecto, los principales son el VPN de S/ 1,7 MM, y TIR de 35%.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda implementar este plan de negocio debido al entorno favorable y las condiciones actuales del mercado.
- Se recomienda participar en los programas de financiamiento de *startups* del Ministerio de la Producción y privados (Wayra) para obtener el financiamiento necesario para la implementación del negocio.
- Analizar en el largo plazo la conveniencia de ampliar la cartera de servicios ofrecidos y también considerar una expansión geográfica a otros distritos, e inclusive zonas de playa; podría también atenderse al sector comercial en el futuro.

## Bibliografía

### Páginas web

- <http://gestion.pe/economia/start-up-peru-emprendedores-recibiran-financiamiento-hasta-s-137000-2152683>
- <http://gestion.pe/economia/macroconsult-sector-construccion-recupera-lentamente-su-dinamismo-2155827>
- <http://gestion.pe/economia/construccion-crecera-44-2016-recuperacion-economica-y-inversion-publica-2148536>
- <http://gestion.pe/economia/construccion-motor-que-se-apago-2015-y-que-aun-cuesta-encender-2156378>
- <http://larepublica.pe/economia/715434-lea-completo-el-reglamento-de-la-ley-de-leasing-inmobiliario>
- <http://apeim.com.pe/>
- <https://www.inei.gob.pe/>
- <http://gestion.pe/politica/sistema-transporte-que-impulsa-municipalidad-lima-tendra-322-rutas-urbanas-2124802>
- <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/07/04/publicidad-tradicional-redes-sociales-estuardo-lu/>
- <http://larepublica.pe/empresa/738038-startup-peru-los-10-negocios-mas-populares>
- [http://elcomercio.pe/economia/peru/startup-peru-empieza-su-cuarta-convocatoria-anuncio-produce-noticia-1863681?ref=flujo\\_tags\\_392151&ft=nota\\_12&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/startup-peru-empieza-su-cuarta-convocatoria-anuncio-produce-noticia-1863681?ref=flujo_tags_392151&ft=nota_12&e=titulo)
- <http://gestion.pe/economia/industria-tecnologica-peru-crecera-mas-11-este-ano-2060273>
- [www.indecopi.gob.pe](http://www.indecopi.gob.pe)
- [www.portal.osce.gob.pe](http://www.portal.osce.gob.pe)
- <http://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/reglamento-de-arbitraje/522/c-522>
- [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)
- <http://peru21.pe/economia/tramites-crear-empresa-formal-tardan-26-dias-peru-2146649>
- [www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe)
- [www.capeco.org](http://www.capeco.org)
- [www.start-up.peru](http://www.start-up.peru)
- <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>
- <http://www.adiperu.pe/wp-content/uploads/INMOBA2015-Desafios-y-oportunidades-para-el-sector-inmobiliario-peruano.pdf>

- <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-de-detracciones-del-igv-empresas>
- <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pc/datasets/betaemerg.xls>
- <http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- <http://www.market-risk-premia.com/us.html>
- <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-cae-siete-puntos-226-puntos-porcentuales-2145636>

### **Libros de Consulta:**

- Berk, Jonathan y Demarzo, Peter. (2008). *Finanzas Corporativas*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Booms, B. & Bitner, M. J. (1981). *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. Marketing of Services*. James H. Donnelly and William R. George, eds.
- David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Freije, A. y Freije, I. (2003). *La Estrategia Empresarial con Método*. Bilbao: Edit. Desclee Brouwer.
- Gómez, L.; Balkin, D.; y Cardy, R. (2008). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 5ta. Edición. Madrid: Prentice Hall-Pearson.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2012). *Fundamentos de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11era. Ed. México: Pearson-Prentice Hall.
- Lértora, Jaime y Bravo, Guido (2014). *El Servicio que Nos Merecemos*. Primera Edición. Perú: Aguilar.
- Osterwalder, Alex (2009). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Pereda, Martín S. y Berrocal Berrocal, F. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Porter, Michael E. (2005). *Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. España: Edit. Deusto.
- Porter, Michael E. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. New York: Free Press.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2013). *El Plan de Marketing en la Práctica*. 18ª. Ed. Madrid: ESIC.
- Snell – Bohlander (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 16 ta. Edición. México: Cengage Learning.

### **Informes y otros documentos**

- Desafíos y Oportunidades para el Sector Inmobiliario Peruano. Guido Valdivia, Director Ejecutivo. 04/06/2015.
- Diapositivas Estrategia de Producto. Profesora Gina Pipoli (2013).
- Diapositivas Estrategia de Precios y Plaza. Profesora Gina Pipoli (2013).
- Diapositivas Estrategia de Promoción. Profesora Gina Pipoli (2013).
- Diapositivas Plan y Estrategia de Marketing. Profesora Gina Pipoli (2013).
- Diapositivas Segmentación y Posicionamiento. Profesora Gina Pipoli (2013).
- Informe de Niveles Socioeconómicos 2015 – Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados APEIM.
- Informe de Niveles Socioeconómicos 2014 – Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados APEIM.
- Informe Técnico N° 01 INEI– Marzo 2016; Condiciones de Vida en el Perú / Octubre – Noviembre – Diciembre 2015.
- Informe Técnico N° 03 INEI – Marzo 2016; Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana / Diciembre 2015 –Enero – Febrero 2016.
- Informe Técnico N° 04 INEI - Diciembre 2015; Estadísticas de Seguridad Ciudadana / Abril – Setiembre del 2015.
- Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito – INEI 2014.
- Ansoff, I. (1957). “Strategies for Diversification”. *Harvard Business Review*, Vol. 35 Issue 5, Sep.-Oct. 1957.
- Bower, Joseph L. y Christensen, Clayton M. (2008). “Tecnologías Disruptivas: Cómo Subirse a la Ola”. *Harvard Business Review*. Noviembre del 2008.
- Porter, Michael y Kramer, Mark (2011). “La Creación del Valor Compartido: El Capitalismo, Redefinición y el papel de la Corporación en la Sociedad”. *Harvard Business Review*. Enero del 2011.
- Porter, Michael y Kramer, Mark (2008). “Las Cinco Fuerzas Competitivas que forma la Estrategia”. *Harvard Business Review*. Enero del 2008.

### **Documentos legales**

- Ordenanza N° 1876 de la Municipalidad de Lima Metropolitana; Aprueban el Sistema de Rutas del Servicio de Transporte Regular de Personas en Lima Metropolitana / 28/02/2015.
- Decreto Supremo N° 057-2004-PCM; Aprueban el Reglamento de la Ley 27314, Ley General de Residuos Sólidos (24/07/2004).

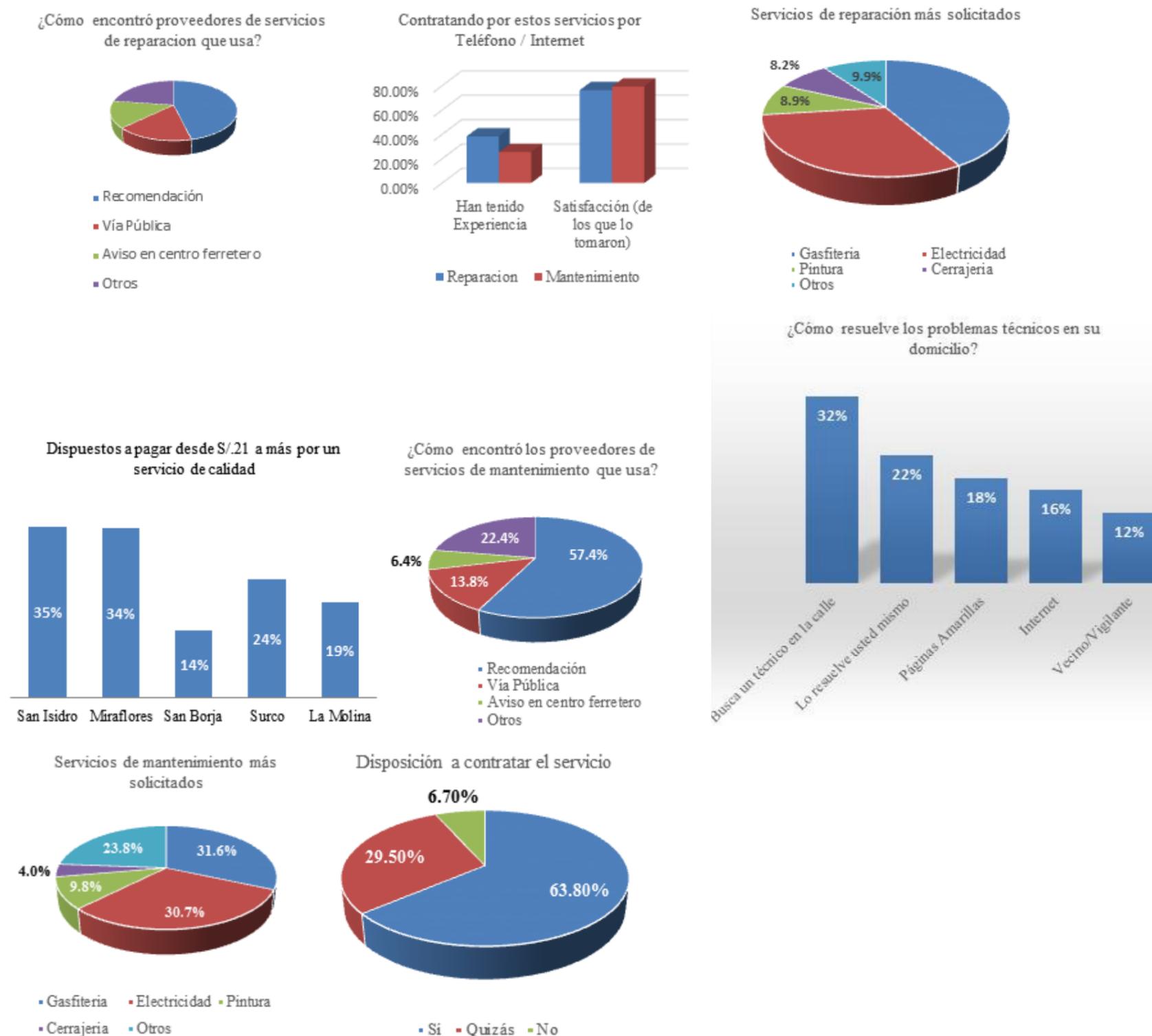
- Decreto Supremo N° 006-2014-PCM; Decreto Supremo que modifica el Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor aprobado por DS N° 011-2011-PCM.
- Decreto Legislativo N° 1071: Norma el Arbitraje.
- Decreto Legislativo N° 1177: Establece el Régimen de Promoción del Arrendamiento para Vivienda.

## **Anexos**

## Anexo 1. Entrevista a expertos en apps y sistemas móviles

<p><b>Empresa incubadora de negocios y startup, Angel Investors, negocios exitosos y expertos diversos</b></p>	<p><b>1.1 Sobre la idea de negocio</b> Nos comentan que existe una iniciativa similar en Silicon Valley que está en una fase muy temprana, desconocen el estatus actual.</p> <p><b>1.2 Presencia on-line</b> Definitivamente nos sugieren contar con website, Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, son plataformas baratas, puedes hacer <i>post</i> que se replican en las otras redes sociales.</p> <p><b>1.3 Inversión</b> Comenta que existen empresas que invierten desde USD 50.000 hasta un millón de dólares en desarrollos. Hay esquemas de <i>Revenue Sharing</i>, en las que el desarrollador cobra una parte a cambio de ir en el negocio contigo como socio.</p>
<p><b>Empresas de creación/programación y mantenimiento de las apps</b></p>	<p><b>2.1 Sobre la idea de negocio</b> Es innovadora para las exigencias del consumidor actual.</p> <p><b>2.2 Desarrollo de la app</b> Usualmente las empresas que requieren el desarrollo de una <i>app</i> empiezan con una aplicación muy básica y conforme la van testeando y adaptando a su negocio, va volviéndose más compleja y con mayores opciones. La complejidad de la misma debe ser definida por nosotros como dueños del Plan de negocio, según las plataformas/roles que debemos desarrollar, las lógicas de negocio que deseamos incorporar y los reportes asociados a estos.</p> <p><b>2.3 Modelo de la app (plataforma)</b> Las plataformas deberían ser 3: 2.3.1. Plataforma de cliente/usuario, en la cual interactúa con la empresa y con el técnico, envía sus archivos y datos. 2.3.2. Plataforma del técnico, en la cual recibe notificaciones sobre la información de los servicios a realizar, puede hacer presupuestos y recibe los datos del cliente a visitar, así como envía información necesaria para la facturación. 2.3.3. Plataforma del administrador/empresa, en la cual se manejan los datos de los clientes, la programación de los técnicos y todas las interacciones definidas como necesarias con las otras plataformas. Las tareas de las plataformas son definidas íntegramente por la empresa. La aplicación no incluye el sistema de gestión necesario para el funcionamiento del negocio. El trabajo usualmente se realiza en 3 etapas, con los roles integrados al 100%.</p> <p><b>2.4 Inversión en el desarrollo de la app</b> El costo de la aplicación está ligado directamente a las lógicas de negocio. Se estima que teniendo una <i>app</i> básica con lógicas de negocio para las 3 plataformas podía costarnos USD 20.000 aproximadamente. Esto incluye la gestión del servidor, los accesos y soporte. Luego se debe prever un <i>fee</i> adicional del 20% del desarrollo, de forma anual, como soporte y mantenimiento, si es que la aplicación se mantiene funcionando sin modificaciones. Cada modificación tiene su propio costo.</p>
<p><b>Empresas de servicios generales de mantenimiento de infraestructura a empresas</b></p>	<p><b>3.1 Competencia en el sector</b> En el mercado existen diversas alternativas, la mayoría dirigida a empresas que buscan mantener contratos por tiempos prolongados. Para los servicios que se ofrecen a empresas, no hay informalidad, diferente a lo que ocurre con personas particulares que contratan, mayormente, a técnicos informales que no ofrecen garantía de trabajo.</p> <p><b>3.2 Experiencia ofreciendo su servicio a personas naturales (clientes particulares)</b> Han ofrecido servicios a clientes particulares con poca promoción. Los trabajos que han realizado a empresas han sido en su mayoría por recomendación y contactos. Los hogares les parecen un nicho atractivo, sin embargo sienten que no pueden competir en precio con los informales a menos que ofrezcan algo diferente.</p> <p><b>3.3 ¿Cómo logran obtener trabajos con personas particulares?</b> La mayoría de clientes son trabajadores de las empresas a las cuales prestan servicio, y los recomendados por estos.</p> <p><b>3.4 ¿Cómo observan el crecimiento de su negocio? ¿Qué tal la rentabilidad?</b> En estos dos últimos años hemos crecido un 60% y nos ha obligado a subcontratar.</p> <p><b>3.5 Acerca de la garantía de los trabajos</b> Ofrecen cumplir con las fechas de entrega. El tema de la garantía lo manejan aparte con la finalidad de que el cliente quede contento.</p>
<p><b>Técnicos independientes</b></p>	<p><b>4.1 Sobre la idea de negocio de SOS Home</b> Muy interesante, innovadora en temas de seguridad.</p> <p><b>4.2 ¿Tiene competencia?</b> Opinan que actualmente hay mucha gente desempleada en construcción que ofrece estos servicios, y en muchos casos con poca experiencia.</p> <p><b>4.3 Proyecciones de crecimiento</b> El trabajo es variable. Hay meses en los que cuentan con servicios y otros no.</p> <p><b>4.4 Garantía ofrecida</b> No ofrecen garantía</p> <p><b>4.5 Precio de los servicios</b> Depende de la cantidad de tiempo que me demore en terminar el trabajo.</p> <p><b>4.6 ¿Te gustaría que una empresa te contrate a destajo o de manera continua para la realización de trabajos de gasfitería?</b> Sí, les gustaría. Solo tendrían que ver los precios de cada servicio</p>
<p><b>Técnicos dependientes</b></p>	<p><b>5.1 Sobre su empleador</b> Cumplen con los pagos, no tienen capacitaciones por parte de la empresa pero les comunican sobre cursos que realizan los proveedores de materiales.</p> <p><b>5.2 Cantidad de trabajos realizados por día</b> Tienen días en los que realizan de dos a tres arreglos, sus empresas cuentan con clientes que son a su vez empresas y los mantienen ocupados.</p> <p><b>5.3 Servicios más solicitados</b> Electricidad, gasfitería y pintura.</p> <p><b>5.4 Garantía ofrecida</b> No ofrecen garantía</p> <p><b>5.5 Cotización de servicios</b> Para los trabajos eléctricos, los mismos técnicos van al lugar y calculan el tiempo que toma la reparación y si requiere utilizar algún equipo especial. Se comunican con su jefe y ellos cotizan desde su oficina.</p>

**Anexo 2. Resultado de la encuesta**



**Anexo 3. Tabulación de atributos para focus group**

	San Isidro	Miraflores	San Borja	Surco	La Molina
<b>Importancia de funcionamiento de instalaciones</b>	1	2	5	4	3
<b>Experiencia comprando por internet</b>	1	4	3	5	2
<b>Intención de adquisición programa preventivo</b>	5	4	1	3	2
<b>Intención de contratación por web/teléfono</b>	4	1	3	2	5
<b>Precio</b>	4	5	1	3	2
<b>Intención de compra</b>	3	1	5	4	2
<b>TOTALES</b>	18	17	18	21	16
	San Isidro	Miraflores	San Borja	Surco	La Molina
1	1	2	5	4	3
2	2	8	6	10	4
1	5	4	1	3	2
2	8	2	6	4	10
3	12	15	3	9	6
3	9	3	15	12	6
	37	34	36	42	31

↑ ↑  
DISTritos ELEGIDOS

#### Anexo 4. Estimación de la demanda

Distritos	Población	Familias	Dispuestos a contratar	Familias dispuestas a contratar	Dispuestos a pagar	Total Bruto	Total Conservador (27%)*	Total Mensual	2 eventos anuales por Cliente
San Isidro	55.006	11.001	66%	7.206	35%	2.486	681	57	114
Miraflores	82.805	16.561	59%	9.788	34%	3.338	915	76	152
San Borja	111.808	22.362	71%	15.922	14%	2.165	593	49	98
Surco	338.509	67.702	61%	41.366	24%	9.886	2.709	226	452
La Molina	166.912	33.382	66%	21.999	19%	4.246	1.163	97	194
<b>TOTAL</b>	<b>755.040</b>	<b>151.008</b>				<b>22.121</b>	<b>6.061</b>	<b>505</b>	<b>1.010</b>

(\*) Escenario Conservador

Para el cálculo de servicios a realizar, se toman los 922 eventos empezando por el 30% de estos y elevándose gradualmente hasta llegar al 100% al inicio del segundo año, más el incremento del 15% previsto para ese año.

#### Anexo 5. Cálculo de factores objetivos y subjetivos

Distritos	Alquiler de local comercial (S/.)					Total alquiler mensual (S/.)	Total alquiler anual (S/.)
	Alquiler 1 (S/.)	Alquiler 2 (S/.)	Alquiler 3 (S/.)	Promedio (S/.)	Area de alquiler (m2)		
La Molina	56,1	79,2	66	67,1	100	6.710	80.520
Miraflores	72,6	85,8	92,4	83,6	100	8.360	100.320
San Isidro	118,14	118,8	138,6	125,18	100	12.518	150.216
Surco	95,7	118,8	108,9	107,8	100	10.780	129.360
Surquillo	45,54	23,1	33	33,88	100	3.388	40.656
San Borja	66	62,7	79,2	69,3	100	6.930	83.160

Partida/Destino	Costo anual de transporte (S/.)						Total km recorridos (anual)	Costo anual combustible
	La Molina	Miraflores	San Isidro	Surco	San Borja	Surquillo		
La Molina	0	13	14	12	9,1	12	57.401,1	21.238,407
Miraflores	13	0	3,5	4,2	5,2	1	16.407,9	6.070,923
San Isidro	14	3,5	0	7,6	5,7	3,5	25.647,3	9.489,501
Surco	12	4,2	7,6	0	5,4	4,7	27.983,7	10.353,969
San Borja	9,1	5,2	5,7	5,4	0	4,4	25.169,4	9.312,678
Surquillo	12	1	3,5	4,7	4,4	0	13.593,6	5.029,632

Costos licencias municipales (S/. por año)	
Distritos	Valor
La Molina	391
Miraflores	411,63
San Isidro	76,5
Surco	241
Surquillo	226,2
San Borja	693,51

Comparación pareada de valores subjetivos									
	A	B	C	D	E	F	Total	Wi	
Capacidad de pago	0	1	0	1	0	0	2	0,33333333	
Intención de compra	1	0	1	0	0	1	3	0,5	
Población	0	0	0	0	1	0	1	0,16666667	
							6		

A: La Molina, B: Miraflores, C: San Isidro, D: Surco, E: Surquillo, F: San Borja

Cálculo del valor relativo (Fsi)

Factores de localización	Capacidad de pago					Intención de compra					Población				
	Comparación pareada			Σ	R1	Comparación pareada			Σ	R2	Comparación pareada			Σ	R3
	1	2	3			1	2	3			1	2	3		
La Molina	1	0	1	2	0,2	0	1	0	1	0,11111111	0	1	1	2	0,2
Miraflores	1	0	0	1	0,1	0	1	1	2	0,22222222	0	0	1	1	0,1
San Isidro	1	0	0	1	0,1	0	1	0	1	0,11111111	0	0	1	1	0,1
Surco	1	1	0	2	0,2	0	1	1	2	0,22222222	1	0	1	2	0,2
Surquillo	1	0	1	2	0,2	1	1	0	2	0,22222222	0	1	1	2	0,2
San Borja	1	1	0	2	0,2	0	1	0	1	0,11111111	1	0	1	2	0,2
				10					9					10	

Calculando la medida de preferencia de localización (MPL) luego de haber calculado los factores objetivos de calificación, obtenemos finalmente lo siguiente:

<b>La Molina</b>	0,15172284
<b>Miraflores</b>	0,14819581
<b>San Isidro</b>	0,09852418
<b>Surco</b>	0,13513227
<b>Surquillo</b>	0,30382245
<b>San Borja</b>	0,16260245

MPL elegido: Surquillo.

#### Anexo 6. Servicios ofrecidos por SOS HOME

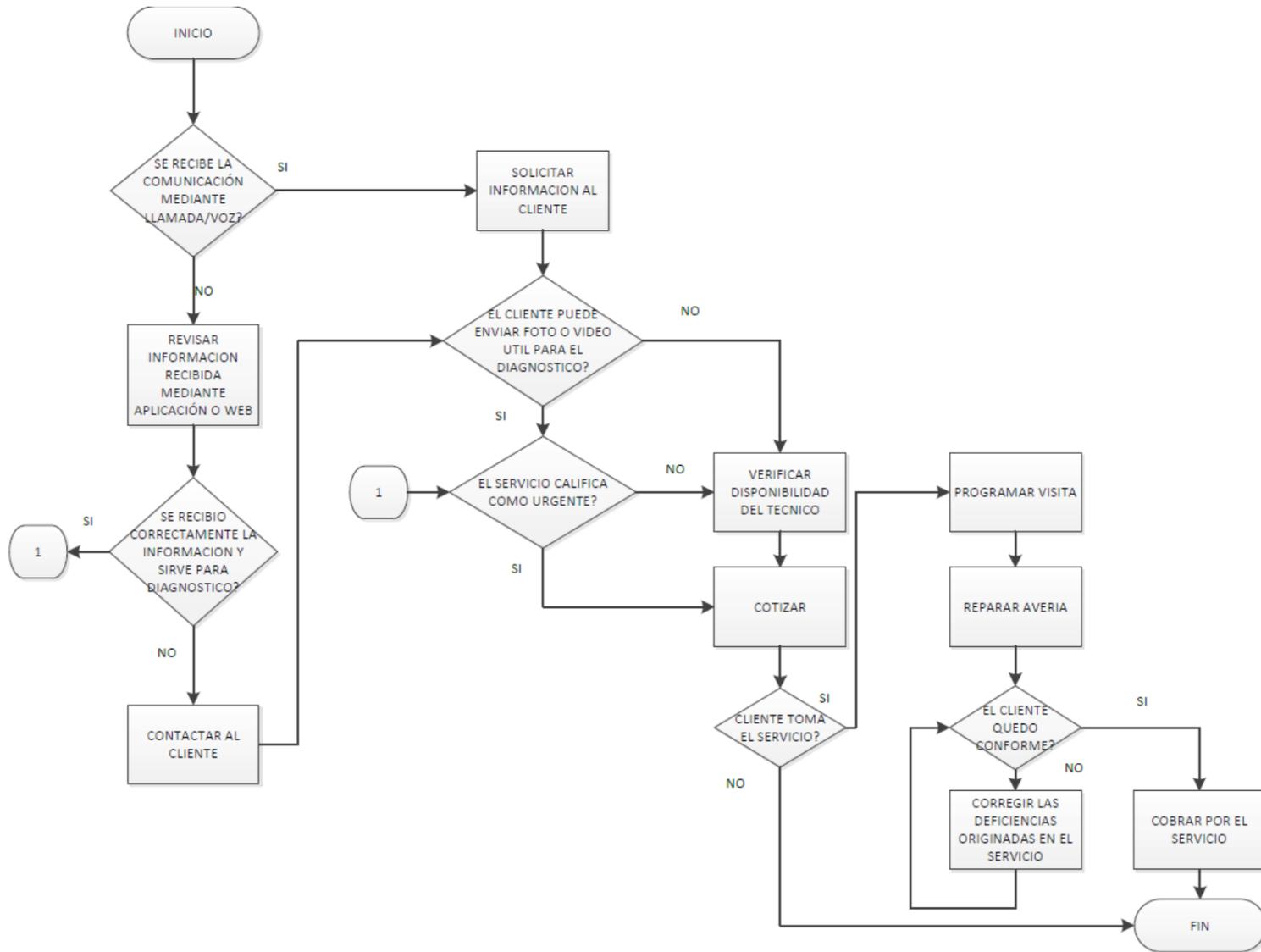
##### Servicios brindados de manera directa (personal propio)

- Reparaciones de sistemas eléctricos:
  - Instalaciones eléctricas en viviendas.
  - Iluminación.
  - Mantenimiento eléctrico.
  - Revisión y cambio de fusibles.
  - Revisión y solución de problemas en caja de luz.
  - Reemplazo de accesorios eléctricos.
- Cerrajería:
  - Apertura de puertas.
  - Instalación de cerraduras.
  - Duplicado de llaves.
  - Cambio de tambores.
  - Cerraduras anti pánico para evacuación.
  - Colocación de rejas.
  - Colocación de brazos-sistemas hidráulicos para puertas.
- Gasfitería:
  - Reparación y/o reemplazo de grifos.
  - Desatasco de tubería de desagüe.
  - Reparación de sistemas de inodoros.
  - Reparación y/o reemplazo de duchas.
  - Cambio de válvulas de entrada y salidas de agua.
- Instalación de cámaras:
  - Sistemas de Seguridad.
- Limpieza:
  - Limpieza de fachadas.
  - Limpieza de alfombras.
  - Limpiezas de sofás.
  - Limpieza de cristales.
  - Limpieza y abrillantamiento de pisos.
  - Limpieza del hogar en general.

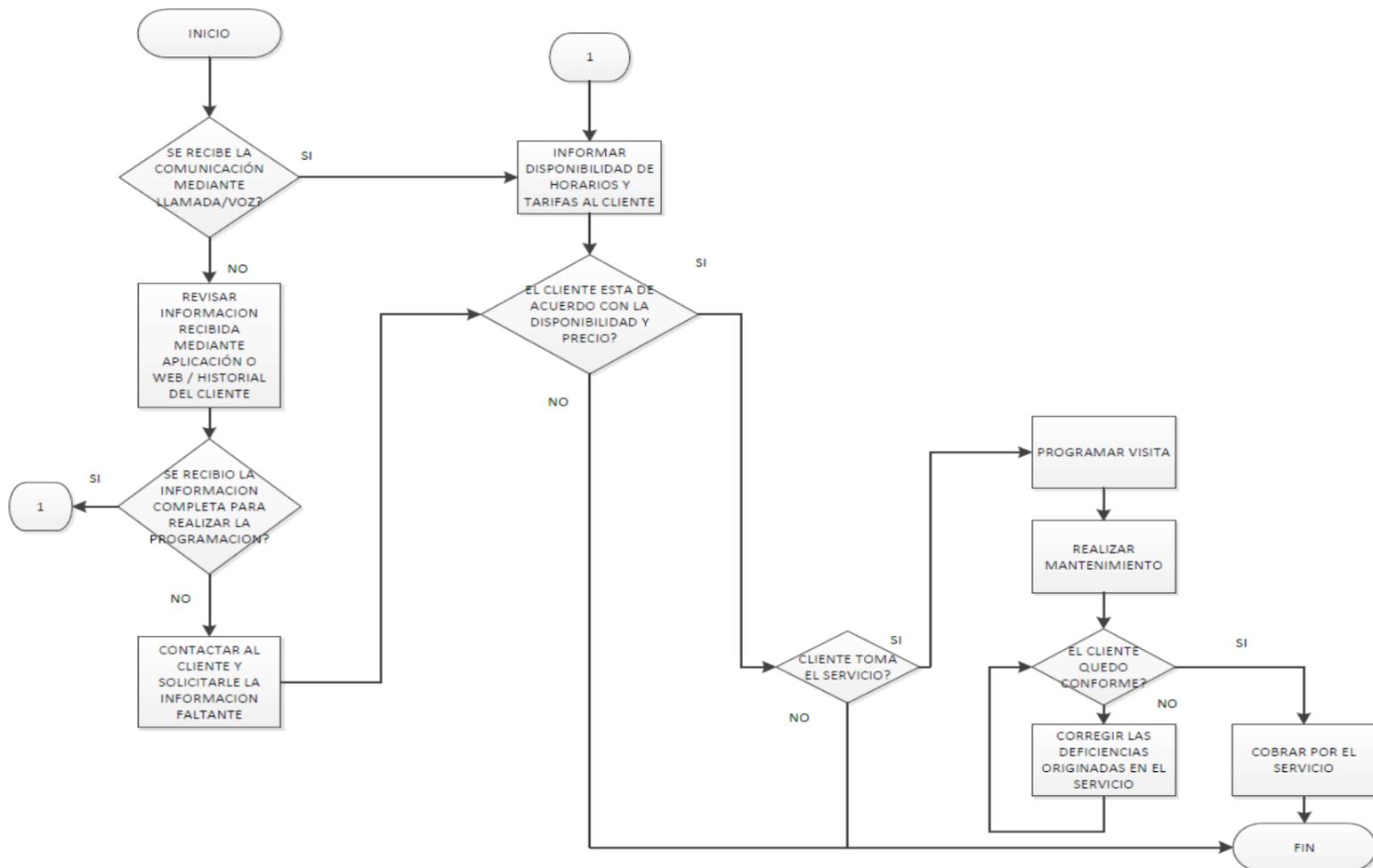
##### Servicios brindados por terceros (subcontratos)

- Carpintería (Metálica, Madera, otros materiales):
  - Reparación de muebles de madera, melamine, MDF.
  - Limpieza de muebles.
- Albañilería:
  - Tarrajeo.
  - Colocación de mayólicas.
  - Solaqueo de vanos.
  - Colocación de vigas o columnas.
  - Levantamiento de pared de ladrillo, placa o drywall.
  - Colocación de tejas.
  - Colocación de falso piso, piso, sardineles, viguetas, otros servicios.
- Pintura:
  - Escarchados.
  - Barnices y lacas.
  - Pintura ecológica.
  - Pintura anti-humedad.
  - Pintura de fachadas.
  - Pintura impermeabilizante.
  - Tratamientos para la madera.
- Jardinería:
  - Corte de césped.
  - Mantenimiento a árboles.
  - Plantación.
- Reparaciones en Vidriería:
  - Instalaciones de cristales.
  - Cambio de cristales.
  - Montaje de espejos.
  - Reparación mampara de baños.
- Instalación de Pisos y Revestimientos:
  - Colocación y reparación de parquet, losetas, pisos laminados y porcelanato.
  - Barnizado de superficies.
- Instalación de Cortinas y Coberturas:
  - Instalación de persianas y toldos en ventanas y puertas.
  - Instalación de Stores y Rollers.
  - Instalación de fundas para muebles o cobertores.

**Anexo 7. Flujograma de servicios de reparación**



**Anexo 8. Flujograma de servicios de mantenimiento**



Anexo 9. Organigrama



Anexo 10. Mapa de puestos

Nombre del puesto	Dependencia jerárquica
Administrador General	Dirección de la empresa
<b>Supervisión</b>	
<b>Directa</b>	<b>Indirecta</b>
Asistente de sistemas e informática, operador telefónico, conserje, asistente de logística, supervisor de operaciones	Todo el personal de la empresa.
<b>Objetivo</b>	
Organizar y dirigir las operaciones de la empresa, controlando y evaluando la ejecución de los servicios, organizando los servicios de apoyo requeridos	
<b>Responsabilidades</b>	
1 Planeamiento y organización de los servicios que se ejecutarán diariamente, autorizar el rol diario de trabajo. 2 Gestionar los permisos municipales y seguros necesarios para la ejecución de las labores, en la oficina operativa, en la operación, con el personal, en el lugar de trabajo. 3 Realizar la gestión de Tesorería y supervisar las labores de facturación y cobranza. 4 Gestionar los Recursos Humanos para el reclutamiento, desarrollo y clima laboral. 5 Gestionar el control de inventarios y control de activos. 6 Administrar los servicios brindados por los subcontratos.	
Nombre del puesto	Dependencia jerárquica
Asistente de Sistemas e Informática	Administrador General
<b>Supervisión</b>	
<b>Directa</b>	<b>Indirecta</b>
Ninguna	Ninguna
<b>Objetivo</b>	
Proveer los servicios de soporte informático oportuno a la web y <i>app</i> de la empresa, así como a los usuarios de la empresa en la oficina operativa y campo	
<b>Responsabilidades</b>	
1 Realizar el mantenimiento permanente a la web y <i>app</i> con el objetivo de que está habilitada de manera permanente. 2 Atender los reportes de incidentes en los equipos de la operación y equipos informáticos de la oficina operativa. 3 Realizar los mantenimientos preventivos del hardware y software usados en la empresa. 3 Coordinar el mantenimiento correctivo del hardware y software con proveedores externos. 4 Gestionar y controlar los servicios de telefonía del personal.	
Nombre del puesto	Dependencia Jerárquica
Operador Telefónico	Administrador General
<b>Supervisión</b>	
<b>Directa</b>	<b>Indirecta</b>
Ninguna	Ninguna
<b>Objetivo</b>	
Recibir las comunicaciones de los clientes vía web, <i>app</i> y teléfono, así como el manejo y control de la Base de Datos de clientes, historial y tarifa a aplicar. Comunicarse con los clientes para ofrecer servicios.	
<b>Responsabilidades</b>	
1 Recibir las comunicaciones de los clientes, de una manera amable y cortés. 2 Programar las atenciones de los técnicos de acuerdo a la disponibilidad y capacidad de ellos. 3 Comunicar al Administrador General acerca de las urgencias de manera oportuna. 3 Mantener una comunicación fluida con los clientes para el ofrecimiento de servicios y mantener contacto. 4 Controlar la base datos e historial de los clientes para ver sus antecedentes.	

Nombre del puesto		Dependencia jerárquica
Conserje		Administrador General
Supervisión		
Directa	Indirecta	
Ninguna	Ninguna	
Objetivo		
Ser responsable del mantenimiento, tramitación, envío de documentos, vigilancia y seguridad de la oficina operativa, así como brindar apoyo auxiliar a las áreas que lo demanden.		
Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Realización de las labores de limpieza de la oficina operativa.</li> <li>2 Verificar el buen estado del local, en cuanto a las instalaciones para darle aviso al Administrador General.</li> <li>3 Apoyo en las labores de fotocopiado, envío de documentos y anillados cuando sea requerido.</li> <li>3 Apoyo en las labores de carga y descarga de materiales u otros suministros.</li> <li>4 Realizar las labores de mensajería que le sean requeridas.</li> <li>5 Otras tareas que el Administrador General le asigne.</li> </ol>		
Nombre del puesto		Dependencia Jerárquica
Asistente de Logística		Administrador General
Supervisión		
Directa	Indirecta	
Ninguna	Ninguna	
Objetivo		
Gestionar la adquisición y compra de bienes y servicios requeridos por el área operativa, realizando este trabajo amparado en los procedimientos de la empresa.		
Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Contactar y cotizar con los proveedores para la atención del suministro de bienes y servicios.</li> <li>2 Elaborar las OC y realizar el seguimiento de ellos.</li> <li>3 Coordinar la entrega o recepción de los bienes o servicios adquiridos.</li> <li>3 Coordinar con el Supervisor de Operaciones para la entrega de bienes y servicios para la atención de urgencia.</li> <li>4 Coordinar y gestionar las condiciones de pago con los proveedores, buscando los más óptimos.</li> <li>5 Mantener el control de los activos fijos y herramientas de la empresa.</li> </ol>		
Nombre del puesto		Dependencia jerárquica
Supervisor de Operaciones		Administrador General
Supervisión		
Directa	Indirecta	
Técnicos de Servicios, Auxiliar de Limpieza	Ninguna	
Objetivo		
Organizar y dirigir las operaciones de servicios, mantenimiento y técnicos solicitados, encargándose de verificar la calidad del trabajo realizado y actuando con seguridad, calidad y protección del medio ambiente.		
Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Organizar y dirigir las operaciones por sector, según la programación elaborada.</li> <li>2 Asignar a los técnicos para la atención de los servicios urgentes.</li> <li>3 Programar los recursos necesarios para la atención de los servicios programados.</li> <li>3 Evaluar los riesgos e impactos ambientales que se presentan en cada trabajo.</li> <li>4 Realizar la planeación de actividades semanales para la atención de los servicios.</li> <li>5 Verificar que los trabajos sean realizados con calidad y hacer el seguimiento para la obtención de encuesta con 90% de aceptación del cliente o encargarse de la atención hasta la satisfacción total del cliente.</li> </ol>		
Nombre del puesto		Dependencia jerárquica
Técnico de Servicios		Supervisor de Operaciones
Supervisión		
Directa	Indirecta	
Ninguna	Ninguna	
Objetivo		
Efectuar las actividades de gasfitería, electricidad y cerrajería que le asigne el supervisor de operaciones, pudiendo ser de reparación o mantenimiento.		
Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Ejecutar los trabajos asignados, realizándolos al 100% y considerando las especificaciones de la Orden Trabajo.</li> <li>2 Realizar las evaluaciones de las instalaciones domésticas de la vivienda o local de oficina visitado.</li> <li>3 Sugerir mejoras a las instalaciones de la vivienda o local visitado.</li> <li>3 Solicitar al Supervisor de Operaciones los equipos, herramientas y materiales necesarias para efectuar su labor.</li> <li>4 Comunicar al Supervisor de Operaciones cualquier anomalía que se pueda presentar en el desarrollo de los trabajos.</li> </ol>		
Nombre del puesto		Dependencia Jerárquica
Auxiliar de Limpieza		Supervisor de Operaciones
Supervisión		
Directa	Indirecta	
Ninguna	Ninguna	

<b>Objetivo</b>
Ser responsable de la adecuada limpieza de las viviendas, locales, zonas y otras áreas que le sean asignadas.
<b>Responsabilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Efectuar la limpieza de los pisos, paredes, ventanas, servicios higiénicos, inmobiliario y todo aquel referente al servicio doméstico.</li> <li>2 Efectuar el lavado, secado y ordenado de los artículos de cocina, cafetería o comedor.</li> <li>3 Gestionar de manera adecuada los materiales de limpieza necesarios para realizar las tareas asignadas así como verificar su disponibilidad.</li> <li>4 Actuar con diligencia y cuidado en el trato de los equipamientos, muebles, enseres y otros de las viviendas, locales, departamentos o áreas de la operación.</li> </ol>

#### Anexo 11. Perfil de competencias

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>		
<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Administrador General</b>	
<b>COMPETENCIA TECNICA</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Sustentos</b>
1 Formación	Carrera universitaria de administración, contabilidad, ingeniería industrial, economía culminada.	Certificado de Bachiller o Título.
2 Formación Complementaria	Diplomado o Estudios de Postgrado en el campo de tributación, auditoría, finanzas, dirección de personas u otros afines a la administración.	Certificado o Constancia.
3 Otros Estudios	Office nivel intermedio.	Certificado o Constancia.
4 Experiencia Laboral	5 años de experiencia profesional.	Certificado o Constancia.
<b>RENDIMIENTO INTELECTUAL Y RASGOS PERSONALES</b>		
1 Rendimiento Intelectual y Habilidades	Alcance del 70% en la Evaluación del Rendimiento Intelectual y Habilidades.	Evaluación Psicológica
2 Rasgos Personales	Alcance del 70% en la Evaluación de Rasgos Personales.	Evaluación Psicológica
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>		
<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Asistente de Sistemas e Informática</b>	
<b>COMPETENCIA TECNICA</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Sustentos</b>
1 Formación	Carrera universitaria de ingeniería de sistemas o computación, completa o incompleta, o carrera técnica de sistemas o computación completa.	Certificado de Bachiller o Título o Constancia.
2 Formación Complementaria	Curso de ofimática, mantenimiento de <i>software</i> , <i>hardware</i> , página web, <i>app</i> , otros similares.	Certificado o Constancia.
3 Otros Estudios	Ninguno	Ninguno.
4 Experiencia Laboral	2 años de experiencia profesional.	Certificado o Constancia.
<b>RENDIMIENTO INTELECTUAL Y RASGOS PERSONALES</b>		
1 Rendimiento Intelectual y Habilidades	Alcance del 60% en la Evaluación del Rendimiento Intelectual y Habilidades.	Evaluación Psicológica
2 Rasgos Personales	Alcance del 60% en la Evaluación de Rasgos Personales.	Evaluación Psicológica
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>		
<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Operador Telefónico</b>	
<b>COMPETENCIA TECNICA</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Sustentos</b>
1 Formación	Carrera Técnica de Operador Telefónico, Secretaria o Asistente de Gerencia completa.	Certificado o Constancia.
2 Formación Complementaria	Cursos de Ofimática.	Certificado o Constancia.
3 Otros Estudios	Ninguno	Ninguno.
4 Experiencia Laboral	2 años de experiencia profesional.	Certificado o Constancia.
<b>RENDIMIENTO INTELECTUAL Y RASGOS PERSONALES</b>		
1 Rendimiento Intelectual y Habilidades	Alcance del 60% en la Evaluación del Rendimiento Intelectual y Habilidades.	Evaluación Psicológica
2 Rasgos Personales	Alcance del 60% en la Evaluación de Rasgos Personales.	Evaluación Psicológica
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>		
<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Conserje</b>	
<b>COMPETENCIA TECNICA</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Sustentos</b>
1 Formación	Secundaria Completa como mínimo.	Constancia.
2 Formación Complementaria	Ninguno	Ninguno.
3 Otros Estudios	Ninguno	Ninguno.
4 Experiencia Laboral	1 año de experiencia profesional.	Certificado o Constancia.
<b>RENDIMIENTO INTELECTUAL Y RASGOS PERSONALES</b>		
1 Rendimiento Intelectual y Habilidades	Alcance del 50% en la Evaluación del Rendimiento Intelectual y Habilidades.	Evaluación Psicológica
2 Rasgos Personales	Alcance del 50% en la Evaluación de Rasgos Personales.	Evaluación Psicológica
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>		
<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Asistente de Logística</b>	

<b>COMPETENCIA TECNICA</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Sustentos</b>
1 Formación	Carrera universitaria de administración, ingeniería industrial, economía completa o incompleta o carrera técnica de administración.	Certificado de Bachiller o Título o constancia
2 Formación Complementaria	Curso de actualización en procesos de gestión logística, compras o de administración	Certificado o Constancia.
3 Otros Estudios	Word, Excel y Power Point Básico.	Certificado o Constancia.
4 Experiencia Laboral	2 años de experiencia profesional.	Certificado o Constancia.
<b>RENDIMIENTO INTELECTUAL Y RASGOS PERSONALES</b>		
1 Rendimiento Intelectual y Habilidades	Alcance del 60% en la Evaluación del Rendimiento Intelectual y Habilidades.	Evaluación Psicológica
2 Rasgos Personales	Alcance del 60% en la Evaluación de Rasgos Personales.	Evaluación Psicológica
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>		
<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Supervisor de Operaciones</b>	
<b>COMPETENCIA TECNICA</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Sustentos</b>
1 Formación	Carrera universitaria de ingeniería civil, sanitaria, arquitectura completa o incompleta.	Certificado de Bachiller o Título o constancia
2 Formación Complementaria	Curso de planeación, presupuestos, control de costos, gestión de calidad, administración de contratos, supervisión.	Certificado o Constancia.
3 Otros Estudios	Excel, word, power point.	Certificado o Constancia.
4 Experiencia Laboral	3 años de experiencia profesional.	Certificado o Constancia.
<b>RENDIMIENTO INTELECTUAL Y RASGOS PERSONALES</b>		
1 Rendimiento Intelectual y Habilidades	Alcance del 65% en la Evaluación del Rendimiento Intelectual y Habilidades.	Evaluación Psicológica
2 Rasgos Personales	Alcance del 65% en la Evaluación de Rasgos Personales.	Evaluación Psicológica
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>		
<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Técnico de Servicios</b>	
<b>COMPETENCIA TECNICA</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Sustentos</b>
1 Formación	Carrera técnica completa o incompleta de Gasfitero, Eléctrico o Cerrajero o secundaria completa.	Certificado o Constancia.
2 Formación Complementaria	Curso de seguridad y de manejo de equipos menores.	Certificado o Constancia.
3 Otros Estudios	Ninguno	Ninguno.
4 Experiencia Laboral	2 años de experiencia profesional.	Certificado o Constancia.
<b>RENDIMIENTO INTELECTUAL Y RASGOS PERSONALES</b>		
1 Rendimiento Intelectual y Habilidades	Alcance del 60% en la Evaluación del Rendimiento Intelectual y Habilidades.	Evaluación Psicológica
2 Rasgos Personales	Alcance del 60% en la Evaluación de Rasgos Personales.	Evaluación Psicológica
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>		
<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Auxiliar de Limpieza</b>	
<b>COMPETENCIA TECNICA</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Sustentos</b>
1 Formación	Secundario Completo como mínimo.	Certificado o Constancia.
2 Formación Complementaria	Ninguno	Ninguno.
3 Otros Estudios	Ninguno	Ninguno.
4 Experiencia Laboral	1 años de experiencia profesional.	Certificado o Constancia.
<b>RENDIMIENTO INTELECTUAL Y RASGOS PERSONALES</b>		
1 Rendimiento Intelectual y Habilidades	Alcance del 50% en la Evaluación del Rendimiento Intelectual y Habilidades.	Evaluación Psicológica
2 Rasgos Personales	Alcance del 50% en la Evaluación de Rasgos Personales.	Evaluación Psicológica

#### **Anexo 12. Requisitos para contratación de personal**

- Llenado de la Ficha de Contratación.
- Entrega de 2 fotos tamaño Carnet (uno se usará para la ficha y otro para el carné)
- Declaración Jurada Domiciliaria.
- Certificado de Antecedentes Policiales.
- Certificado de Antecedentes Penales.
- Certificado de Estudios.
- Certificado de trabajos anteriores.

De la misma manera, el proceso para la selección del personal externa será el siguiente:

- Definición del perfil requerido.
- Elección del postulante.
- Entrevista individual del postulante
- Dinámica grupal.
- Informe individual del postulante.
- Incorporación del nuevo colaborador.

**Anexo 13. Cronograma y presupuesto de actividades de recursos humanos**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS 2017**

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2 Inicio de Operaciones	14 Día de la Amistad	18 Taller de Gasfitería Básica	15 Taller de trabajo en equipo	12 Celebración del Día de la Madre	17 Taller de Electricidad Básica	27 Celebración de Fiestas Patrias	19 Taller de Motivación	16 Taller de Cerrajería	27 Dia de la Cancion Criolla	11 Exposición de proveedores de sanitarios	22 Celebración de las Fiestas Navideñas y premiación al personal destacado
31 Celebración de los cumpleaños del mes	28 Celebración de los cumpleaños del mes	31 Celebración de los cumpleaños del mes	28 Celebración de los cumpleaños del mes	31 Celebración de los cumpleaños del mes	30 Celebración de los cumpleaños del mes	31 Celebración de los cumpleaños del mes	31 Celebración de los cumpleaños del mes	29 Celebración de los cumpleaños del mes	31 Celebración de los cumpleaños del mes	30 Celebración de los cumpleaños del mes	29 Celebración de los cumpleaños del mes

**PRESUPUESTO DE LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS 2017**

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2 -	14 80.00	18 400.00	15 800.00	12 200.00	17 400.00	27 200.00	19 800.00	16 400.00	27 200.00	11 100.00	22 3,000.00
31 100.00	28 100.00	31 100.00	28 120.00	31 120.00	30 120.00	31 140.00	31 140.00	29 140.00	31 150.00	30 150.00	29 150.00
100.00	180.00	500.00	920.00	120.00	520.00	340.00	940.00	540.00	350.00	250.00	3,150.00
											S/. 7,910.00

**Anexo 14. Proyección de ingresos**

CANTIDAD															15%	15%	10%	10%																
Servicios	Distribucion	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 25	Mes 36	Mes 37	Mes 48	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60			
<b>REPARACION/INSTALACION</b>																																		
<b>Servicios Core 1ra Etapa</b>																																		
Trabajos Electricos		31	94	94	126	126	157	157	219	219	251	251	282	282	325	325	374	374	411	411	452	452	452	452	452	452	452	452	452	452	452	452	452	452
Cerrajería		8	24	24	32	32	40	40	57	57	65	65	73	73	84	84	96	96	106	106	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Gasfitería		42	128	128	170	170	213	213	297	297	340	340	383	383	440	440	506	506	557	557	613	613	613	613	613	613	613	613	613	613	613	613	613	613
Camaras de Vigilancia		1	3	3	4	4	5	5	7	7	8	8	9	9	10	10	12	12	13	13	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
<b>Servicios Core 2da Etapa</b>																																		
Albañilería		2														4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Carpintería		2														4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
<b>Servicios Urgentes</b>																																		
Trabajos Electricos			10	10	13	13	16	16	22	22	26	26	29	29	33	33	38	38	42	42	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	
Cerrajería			3	3	4	4	4	4	6	6	7	7	8	8	9	9	10	10	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
Gasfitería			13	13	17	17	22	22	30	30	34	34	39	39	44	44	51	51	56	56	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	
Camaras de Vigilancia			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
<b>Total Trabajos a realizar</b>		<b>86</b>	<b>277</b>	<b>277</b>	<b>369</b>	<b>369</b>	<b>461</b>	<b>461</b>	<b>645</b>	<b>645</b>	<b>737</b>	<b>737</b>	<b>830</b>	<b>830</b>	<b>955</b>	<b>955</b>	<b>1098</b>	<b>1098</b>	<b>1208</b>	<b>1208</b>	<b>1329</b>													
<b>Validacion</b>			<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>	<b>-7</b>	<b>-7</b>	<b>-6</b>	<b>-6</b>	<b>-7</b>	<b>-7</b>	<b>-9</b>	<b>-9</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>-11</b>															
<b>Servicios de Terceros</b>																																		
Albañilería															6	6																		
Carpintería															3	3																		
Pintura															20	20																		
Jardinería															4	4	17	17	19	19	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	
Dry Wall															2	2	5	5	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
Cristalería															2	2	5	5	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
Pisos y revestimientos															2	2	5	5	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
Cortinas / Stores															2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
<b>MANTENIMIENTO</b>																																		
<b>Servicios Core 1ra Etapa</b>																																		
Instalaciones Electricas		31	4	4	6	6	8	8	9	9	13	13	17	17	20	20	22	22	25	25	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	
Cerrajería		4	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Gasfitería		32	4	4	6	6	8	8	10	10	14	14	18	18	20	20	23	23	25	25	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
Camaras de Vigilancia		2	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Limpieza		300	37	37	55	55	73	73	91	91	128	128	164	164	189	189	217	217	239	239	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263		
Pintura		9														18	18	20	20	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Revision - Suscripcion			92	92	92	92	92	92	92	92	138	138	138	138	138	138	184	184	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230		
<b>Total Trabajos a realizar</b>		<b>378</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>161</b>	<b>161</b>	<b>207</b>	<b>207</b>	<b>238</b>	<b>238</b>	<b>274</b>	<b>274</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>331</b>													
<b>Validacion</b>																																		
<b>PRECIO UNITARIO</b>																																		
																0%	10%	0%	10%															
<b>Servicios Core - Reparacion</b>																																		
Trabajos Electricos			68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	75	75	75	75	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	
Cerrajería			68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	75	75	75	75	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	
Gasfitería			68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	75	75	75	75	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	
Camaras de Vigilancia			85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	94	94	94	94	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103		
<b>Servicios Core 2da Etapa</b>																																		
Albañilería																75	75	75	75	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83		
Jardinería																46	46	46	46	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51		
<b>Servicios Urgentes</b>																																		
<b>Incremento</b>		<b>0</b>																																
Trabajos Electricos			95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	105	105	105	105	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116		
Cerrajería			95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	105	105	105	105	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116		
Gasfitería			95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	105	105	105	105	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116		
Camaras de Vigilancia			119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	132	132	132	132	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144		





Seguros furgón	1.458		1.458	1.501	1.546	3.186	3.281
Seguros responsabilidad civil	9.600		9.600	9.888	10.185	10.490	10.805
Seguro deshonestidad	8.400		8.400	8.652	8.912	9.179	9.454
Útiles de limpieza	2.400		2.400	2.472	2.546	2.623	2.701
Útiles de oficina	6.000		6.000	6.180	6.365	6.556	6.753
Impuestos municipales	500		500	515	530	546	563
Evaluaciones médicas y botiquín	1.800		1.800	1.854	1.910	1.967	2.026
Celebraciones	2.500		2.500	2.575	2.652	2.732	2.814
Campaña marketing			35.600	40.400	34.400	33.700	33.900
Outsourcing							
Contabilidad y legal	12.000		12.000	12.360	12.731	13.113	13.506
IT	2.400		2.400	2.472	2.546	2.623	2.701
Selección de personal	12.000		12.000	12.360	12.731	13.113	13.506
Renovación kits técnicos	3.250	9.750	3.250	3.348	3.448	3.551	3.658
Activos Menores		4.000	500	500	500	500	500
Gastos Pre Operativos	2.000	2.000					
Capacitación	8.000		8.000	8.240	8.487	8.742	9.004
Nomina			640.220	975.647	1.159.564	1.322.109	1.475.314
Depreciación			31.038	32.284	33.567	38.971	48.194
<b>Total</b>		<b>15.750</b>	<b>924.513</b>	<b>1.280.965</b>	<b>1.477.142</b>	<b>1.677.117</b>	<b>1.857.917</b>
<b>Módulo IGV</b>		<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
IGV Ingresos		-	117.224	229.623	300.858	341.505	406.544
IGV Activo Fijo		-27.687	-1.096	-1.129	-4.574	-10.955	-18.683
IGV Gastos		-2.475	-37.936	-41.267	-43.006	-48.527	-51.584
<b>(Crédito) / Débito Fiscal</b>		<b>-30.162</b>	<b>78.192</b>	<b>187.227</b>	<b>253.278</b>	<b>282.023</b>	<b>336.277</b>

Préstamo bancario

Importe	300.000,00
Tasa de interés anual	20%
Tasa de interés mensual	1,53%
Periodos	60
Cuota	S/.7.678,76

Periodos	Amortización	Interés	Cuota	Saldo	Periodos	Amortización	Interés	Cuota	Saldo
0			-300.000,00	300.000,00					
1	3.085,92	4.592,84	7.678,76	296.914,08	31	4.867,85	2.810,91	7.678,76	178.737,82
2	3.133,16	4.545,60	7.678,76	293.780,92	32	4.942,38	2.736,38	7.678,76	173.795,44
3	3.181,13	4.497,63	7.678,76	290.599,79	33	5.018,04	2.660,72	7.678,76	168.777,40
4	3.229,83	4.448,93	7.678,76	287.369,96	34	5.094,87	2.583,89	7.678,76	163.682,53
5	3.279,28	4.399,48	7.678,76	284.090,68	35	5.172,87	2.505,89	7.678,76	158.509,66
6	3.329,48	4.349,28	7.678,76	280.761,20	36	5.252,06	2.426,70	7.678,76	153.257,60
7	3.380,45	4.298,31	7.678,76	277.380,75	37	5.332,47	2.346,29	7.678,76	147.925,13
8	3.432,21	4.246,55	7.678,76	273.948,54	38	5.414,10	2.264,66	7.678,76	142.511,03
9	3.484,75	4.194,01	7.678,76	270.463,79	39	5.496,99	2.181,77	7.678,76	137.014,04
10	3.538,10	4.140,66	7.678,76	266.925,69	40	5.581,15	2.097,61	7.678,76	131.432,89
11	3.592,27	4.086,49	7.678,76	263.333,42	41	5.666,59	2.012,17	7.678,76	125.766,30
12	3.647,26	4.031,50	7.678,76	259.686,16	42	5.753,34	1.925,42	7.678,76	120.012,96
13	3.703,10	3.975,66	7.678,76	255.983,06	43	5.841,43	1.837,33	7.678,76	114.171,53
14	3.759,79	3.918,97	7.678,76	252.223,27	44	5.930,85	1.747,91	7.678,76	108.240,68
15	3.817,36	3.861,40	7.678,76	248.405,91	45	6.021,65	1.657,11	7.678,76	102.219,03
16	3.875,80	3.802,96	7.678,76	244.530,11	46	6.113,84	1.564,92	7.678,76	96.105,19
17	3.935,13	3.743,63	7.678,76	240.594,98	47	6.207,44	1.471,32	7.678,76	89.897,75
18	3.995,38	3.683,38	7.678,76	236.599,60	48	6.302,47	1.376,29	7.678,76	83.595,28
19	4.056,55	3.622,21	7.678,76	232.543,05	49	6.398,96	1.279,80	7.678,76	77.196,32
20	4.118,65	3.560,11	7.678,76	228.424,40	50	6.496,93	1.181,83	7.678,76	70.699,39
21	4.181,70	3.497,06	7.678,76	224.242,70	51	6.596,39	1.082,37	7.678,76	64.103,00
22	4.245,72	3.433,04	7.678,76	219.996,98	52	6.697,38	981,38	7.678,76	57.405,62
23	4.310,72	3.368,04	7.678,76	215.686,26	53	6.799,91	878,85	7.678,76	50.605,71
24	4.376,72	3.302,04	7.678,76	211.309,54	54	6.904,01	774,75	7.678,76	43.701,70
25	4.443,72	3.235,04	7.678,76	206.865,82	55	7.009,71	669,05	7.678,76	36.691,99
26	4.511,75	3.167,01	7.678,76	202.354,07	56	7.117,03	561,73	7.678,76	29.574,96
27	4.580,83	3.097,93	7.678,76	197.773,24	57	7.225,98	452,78	7.678,76	22.348,98
28	4.650,96	3.027,80	7.678,76	193.122,28	58	7.336,61	342,15	7.678,76	15.012,37
29	4.722,16	2.956,60	7.678,76	188.400,12	59	7.448,93	229,83	7.678,76	7.563,44
30	4.794,45	2.884,31	7.678,76	183.605,67	60	7.562,66	116,10	7.678,76	0,78

## Anexo 17. Inversión de activos fijos e intangibles

Datos Generales							
Capital propio							
<b>K propio</b>	500.000 S/.						
<b>Vida útil</b>	5 años						
<b>COK</b>	10,17% en soles						
<b>IGV</b>	18%						
<b>Impuesto a la renta</b>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
	28%	27%	27%	26%	26%	26%	
<b>Inflación</b>	3%						
<b>TC</b>	3,50						
<b>Alquiler USD</b>	1.000 US\$ mensuales						
	2.000 1 mes adelantado						
<b>Garantía USD</b>	2.000 2 meses de garantía						
<b>INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>							
	T/C			3.5			
	0	1	2	3	4	5	

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	UND.	MONEDA	UNIDAD	PRECIO US \$	PRECIO S/.	SUBTOTAL US\$	SUB TOTAL S/.	TOTAL SOLES
<b>2</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>								
	<b>EQUIPO DE CÓMPUTO Y ELECTRÓNICOS</b>								14.080
1.1.1	PC DESKTOP COREL I3	UND	Soles	3		1.500		4.500	
1.1.2	NOTEBOOK COREL I5	UND	Soles	1		2.200		2.200	
1.1.3	UPS 650 APC	UND	Soles	4		120		480	
1.1.4	SERVIDOR	UND	Soles	1		4.500		4.500	
1.1.5	IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	UND	Soles	1		1.000		1.000	
1.1.6	PROYECTOR	UND	Soles	1		1.400		1.400	
<b>1.2</b>	<b>SOFTWARE</b>								89.980
1.2.1	LICENCIA DE MICROSOFT	UND	Soles	4		620		2.480	
1.2.2	DESARROLLO DE APP	UND	USD	1	20,000	70.000		70.000	
1.2.3	CREACIÓN DE WEB	UND	Soles	1		7.000		7.000	
1.2.4	SISTEMA DE GESTIÓN	UND	USD	1	3,000	10.500		10.500	
<b>1.3</b>	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>								4.290
1.3.1	ESCRITORIO DE MADERA DE 4 CAJONES	UND	Soles	5		150		750	
1.3.2	ARCHIVADOR DE 4 CAJONES C/LLAVE	UND	Soles	1		180		180	
1.3.3	ESTANTE DE MADERA DE 4 DIVISIONES	UND	Soles	3		150		450	
1.3.4	PIZARRA ACRILICA DE 2.4 X 1.2	UND	Soles	2		140		280	
1.3.5	SILLA GIRATORIA	UND	Soles	6		150		900	
1.3.6	MESA DE MADERA	UND	Soles	2		580		1.160	
1.3.7	SILLA PLASTICA	UND	Soles	6		20		120	
1.3.8	CAJA DE SEGURIDAD	UND	Soles	1		450		450	
<b>1.4</b>	<b>VEHÍCULOS</b>								45.465
1.4.1	Moto Ssenda SS150 -12J	UND	USD	2	1.000	3.500		7.000	
1.4.2	VAN/FURGON Chevrolet N300 Max	UND	USD	1	10.990	38.465		38.465	
<b>TOTAL INVERSION</b>									<b>153.815</b>

Módulo Inversión	Activo Fijo e Intangibles	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de cómputo		14.080	1.500	1.545	7.426	12.457	4.164
Muebles y Enseres		4.290	470	484	499	514	529
Vehículos		45.465	3.500	3.605	3.713	45.856	98.403
Software		89.980	620	639	13.770	2.032	698
<b>Total Inversión</b>		<b>153.815</b>	<b>6.090</b>	<b>6.273</b>	<b>25.409</b>	<b>60.859</b>	<b>103.794</b>
Módulo Depreciación / Amortización	Tasa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de cómputo	25%		3.520	3.895	4.281	6.138	5.732
Muebles y Enseres	10%		429	476	524	574	626
Vehículos	20%		9.093	9.793	10.514	11.257	20.428
<b>Total Depreciación</b>		-	<b>13.042</b>	<b>14.164</b>	<b>15.320</b>	<b>17.969</b>	<b>26.786</b>
Amortización de Software	20%		17.996	18.120	18.248	21.002	21.408
<b>Total Depreciación y Amortización</b>			<b>31.038</b>	<b>32.284</b>	<b>33.567</b>	<b>38.971</b>	<b>48.194</b>

Módulo de Ingresos		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Reparación e Instalaciones directas			322.749	702.984	902.256	994.164	1.210.032
Ingreso Servicios Urgentes			61.628	106.800	135.348	148.848	181.140
Ingreso Servicios Tercerizados			-	27.372	13.908	16.236	20.472
Ingreso Mantenimiento			73.668	190.128	255.600	282.600	344.616
Ingresos Plan preventivo anual			193.200	248.400	364.320	455.400	502.320
<b>Total Ingresos</b>			<b>651.245</b>	<b>1.275.684</b>	<b>1.671.432</b>	<b>1.897.248</b>	<b>2.258.580</b>
Cantidad Vehículos							
Moto			2	3	4	5	6
Furgón			1	1	1	2	2

### Anexo 18. Estados financieros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Estado de resultados</b>						
Venta	-	651.245	1.275.684	1.671.432	1.897.248	2.258.580
<b>Gastos diversos</b>						
Nómina	-	640.220	975.647	1.159.564	1.322.109	1.475.314
Alquileres	-	42.000	43.260	44.558	45.895	47.271
Teléfono, agua, electricidad	-	42.000	47.580	54.752	60.358	67.359
Mantenimiento y combustible	-	62.000	67.568	73.414	94.849	101.746
Seguros	-	20.305	21.350	22.441	25.170	26.401
Marketing y celebraciones	-	38.100	42.975	37.052	36.432	36.714
Outsourcing contabilidad, reclutamiento y otros	-	26.400	27.192	28.008	28.849	29.713
Otros gastos	15.750	22.450	23.109	23.786	24.485	25.205
Depreciación	-	31.038	32.284	33.567	38.971	48.194
<b>Total gastos</b>	<b>15.750</b>	<b>924.513</b>	<b>1.280.965</b>	<b>1.477.142</b>	<b>1.677.117</b>	<b>1.857.917</b>
Utilidad antes de impuestos	-15.750	-273.268	-5.281	194.290	220.131	400.663
<b>Impuesto a la Renta</b>					31.231	104.172
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-15.750</b>	<b>-273.268</b>	<b>-5.281</b>	<b>194.290</b>	<b>188.899</b>	<b>296.491</b>
<b>Estado de Situación Financiera</b>						
<b>ACTIVO</b>						
Caja y Bancos	283.872,75	4.330,80	5.273,30	196.430,85	376.605,93	690.437,15
Cuentas por cobrar	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Suministros	32.562	63.784	83.572	94.862	112.929	112.929
Activo Fijo	63.835	69.305	74.939	86.577	145.404	248.501
Intangibles	89.980	90.600	91.239	105.009	107.042	107.739
Gastos Preoperativos	-	-	-	-	-	-
Depreciación	-	-13.042	-27.206	-42.526	-60.494	-87.280
Amortización	-	-17.996	-36.116	-54.364	-75.366	-96.774
<b>Total Activo</b>	<b>484.250</b>	<b>210.982</b>	<b>205.701</b>	<b>399.990</b>	<b>620.121</b>	<b>989.552</b>
<b>PASIVO</b>						
Cuentas por pagar	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Tributos	-	-	-	-	31.231	104.172
Provisiones diversas						
<b>Total Pasivo</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>281.231</b>	<b>354.172</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Resultados acumulados		-15.750	-289.018	-294.299	-100.010	88.889
Resultado del ejercicio	-15.750	-273.268	-5.281	194.290	188.899	296.491
<b>Total Patrimonio</b>	<b>234.250</b>	<b>-39.018</b>	<b>-44.299</b>	<b>149.990</b>	<b>338.889</b>	<b>635.380</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>484.250</b>	<b>210.982</b>	<b>205.701</b>	<b>399.990</b>	<b>620.121</b>	<b>989.552</b>

Anexo 19. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
<b>INGRESOS</b>							
Venta de Servicios	-	651.245	1.275.684	1.671.432	1.897.248	2.258.580	
<b>Total Ingresos</b>	-	651.245	1.275.684	1.671.432	1.897.248	2.258.580	
<b>EGRESOS</b>							
Nómina	-	640.220	975.647	1.159.564	1.322.109	1.475.314	
Alquileres	14.000	42.000	43.260	44.558	45.895	47.271	
Teléfono, Agua, Electricidad	-	42.000	47.580	54.752	60.358	67.359	
Mantenimiento y Combustible	-	62.000	67.568	73.414	94.849	101.746	
Seguros	-	20.305	21.350	22.441	25.170	26.401	
Marketing y Celebraciones	-	38.100	42.975	37.052	36.432	36.714	
Outsourcing Contabilidad, Reclutamiento y otros	-	26.400	27.192	28.008	28.849	29.713	
Otros Gastos	15.750	22.450	23.109	23.786	24.485	25.205	
Activo Fijo	153.815	6.090	6.273	25.409	60.859	103.794	
Capital de Trabajo	32.562	31.222	19.787	11.291	18.067		
<b>Impuesto a la Renta</b>	-	-	-	-	31.231	104.172	
<b>Total Egresos</b>	216.127	930.787	1.274.742	1.480.274	1.748.304	2.017.690	=A/(i-g)
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-216.127</b>	<b>-279.542</b>	<b>942</b>	<b>191.158</b>	<b>148.944</b>	<b>2.609.352</b>	2.368.462
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	-216.127	-495.669	-494.727	-303.569	-154.625	2.454.727	
<b>Principal</b>	300.000	259.686	211.310	153.258	83.595	1	
<b>Amortización</b>		-40.314	-48.377	-58.052	-69.662	-83.595	
<b>Intereses</b>		-51.831	-43.769	-34.093	-22.483	-8.551	
<b>Beneficio Tributario</b>		13.476	11.380	8.864	5.846	2.223	
<b>Flujo de Deuda</b>		-40.314	-48.377	-58.052	-30.097	-81.371	
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	83.873	-319.856	-47.434	133.106	118.847	2.527.981	
<b>VPNE</b>	<b>1.382.655,40</b>						
<b>TIR Económica</b>	<b>52%</b>						
<b>VPN</b>	<b>1.339.999,77</b>						
<b>TIR Financiera</b>	<b>114%</b>						

Anexo 20. Punto de equilibrio

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
<b>INGRESOS</b>							
Venta de Servicios	-	524.829	1.030.116	1.349.496	1.531.704	1.821.780	
<b>Total Ingresos</b>	-	524.829	1.030.116	1.349.496	1.531.704	1.821.780	
<b>EGRESOS</b>							
Nomina	-	560.770	826.400	1.005.840	1.117.878	1.264.956	
Alquileres	14.000	42.000	43.260	44.558	45.895	47.271	
Teléfono, Agua, Electricidad	-	42.000	47.580	54.752	60.358	67.359	
Mantenimiento y Combustible	-	62.000	67.568	73.414	94.849	101.746	
Seguros	-	20.305	21.350	22.441	25.170	26.401	
Marketing y Celebraciones	-	38.100	42.975	37.052	36.432	36.714	
Outsourcing Contabilidad, Reclutamiento y otros	-	26.400	27.192	28.008	28.849	29.713	
Otros Gastos	15.750	22.450	23.109	23.786	24.485	25.205	
Activo Fijo	153.815	6.090	6.273	25.409	60.859	103.794	
Capital de Trabajo	26.241	25.264	15.969	9.110	14.504		
<b>Impuesto a la Renta</b>	-	-	-	-	-91.700	45.297	
<b>Total Egresos</b>	209.806	845.379	1.121.676	1.324.370	1.417.580	1.748.457	=A/(i-g)
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-209.806</b>	<b>-320.550</b>	<b>-91.560</b>	<b>25.126</b>	<b>114.124</b>	<b>781.236</b>	707.914
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	-209.806	-530.357	-621.917	-596.791	-482.666	298.570	

73.323

<b>Principal</b>	250.000	215.737	174.965	126.446	68.708	1
<b>Amortización</b>		-34.263	-40.772	-48.519	-57.738	-68.708
<b>Intereses</b>		-41.140	-34.630	-26.883	-17.665	-6.695
<b>Beneficio Tributario</b>		10.696	9.004	6.990	4.593	1.741
<b>Flujo de Deuda</b>		-34.263	-40.772	-48.519	-26.455	-66.967
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	40.194	-354.813	-132.332	-23.393	87.669	714.269

<b>VPNE</b>	<b>1.396,29</b>
<b>TIR Económica</b>	<b>10,24%</b>

<b>VPN</b>	<b>61.958,28</b>
<b>TIR Financiera</b>	<b>17%</b>

## **Notas biográficas**

### **Katherine Victoria Denisse Lama De La Cruz**

Nació en Lima, el 26 de marzo de 1984. Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con especialización en Gestión de Proyectos por la Universidad Nacional de Ingeniería, especialización en Gerencia de Operaciones y Gestión de la Cadena de Abastecimiento por la Universidad ESAN.

Cuenta con más de 8 años de experiencia en Operaciones e Implementación de Sistemas Integrados de Gestión en empresas de productos y servicios, con presencia nacional e multinacional. Hasta febrero de 2015 se desempeñó como Coordinadora de Seguridad y Salud Ocupacional de Owens Illinois Perú S.A. Actualmente es Gerente General de Value Consultores Asociados S.A.C.

### **Karl Alessandro Utia Calampa**

Nació en 1976. Es Contador Público Colegiado (Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Realizó estudios en el Programa de Gestión en Finanzas del CDG de la Universidad del Pacífico (2005) y obtuvo el Diploma de Máster Especializado en Finanzas de CENTRUM PUCP y EADA-España.

Tiene 16 años de experiencia en empresas constructoras líderes en el país en la posición de Administrador de Proyectos.

### **Juan Carlos Júnior Tocón Borja**

Nació en 1980. Es Contador Público (Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Obtuvo un Diploma en Finanzas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (2009).

Su experiencia laboral es principalmente en subsidiarias de empresas norteamericanas, en posiciones de contabilidad, finanzas y tesorería.