



ESCUELA DE
POSTGRADO

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**“PLAN ESTRATÉGICO LIMPI MAX S.A.C.
2015-2019”**

ESCUELA DE
POSTGRADO

**FABIOLA VIRGINIA ANICETO PRADO
ANTOANE ANDRE BARCELONA ZAKIMI
JAVIER ELIAS TOKASHIKI ZAKIMI
DANIEL ALBERTO YUTAKA YINO OSHIRO**

ASESOR: HORACIO BARRIOS CRUZ

**MAESTRÍA EN CIENCIAS
EMPRESARIALES**

2012-II

“LIMPI MAX S.A.C.

PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019”

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan estratégico ha sido elaborado para la empresa Limpi Max S.A.C. para el periodo comprendido entre los años 2015 a 2019, cuya actividad económica está especializada en el cristalizado de superficies y suelos calcáreos.

El mercado del cristalizado se enfoca en centros comerciales, tiendas por departamento y hoteles que cuenten con las superficies mencionadas líneas arriba. El mayor problema que enfrenta Limpi Max es la reducida o nula cultura empresarial en nuestro país de realizar inversiones en la limpieza y conservación de las superficies. Otro punto en contra es que Limpi Max no cuenta con una adecuada agresividad comercial que permita prospectar nuevos clientes y dar a conocer el servicio, logrando aumentar las ventas.

El análisis estratégico basado en matrices desarrollado es el que ha determinado que las estrategias alternativas más convenientes para lograr los objetivos de Limpi Max, los cuales son incrementar la rentabilidad de la empresa para el año 2019 y fortalecerla institucionalmente, son las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

La penetración del mercado se logrará incrementando la fuerza de ventas, dando a conocer el producto y sus propiedades, así como aprovechar la garantía de Limpi Max al ser fabricantes como ventaja competitiva. Por otro lado, se resaltará el cambio de la estrategia comercial, enfocándose en la ejecución de herramientas comerciales que permitan ampliar la cartera de clientes y por ende el mercado.

En cuanto al desarrollo del producto, se buscará invertir en investigación y desarrollo para que incremente las propiedades del mismo y fabricar productos para nuevos tipos de superficies, con los que la empresa podría ingresar a nuevos mercados.

El plan estratégico propone una inversión de S/. 1, 885,500 nuevos soles, de los cuales el 56.83% está destinado a la implementación de la fuerza de ventas y la diferencia está repartida en la implementación del servicio post venta, de la estandarización de procesos, del plan de comunicaciones y activaciones, del plan de documentación, la compra de equipos, del plan de desarrollo de producto, del plan de capacitación y del desarrollo de plan de clima laboral.

Esta inversión será financiada con capital propio ya que la empresa mantiene la política de realizar inversiones mediante este método y cuenta con la solvencia para llevarlo a cabo.

Finalmente, se recomienda desarrollar el plan estratégico a fin de obtener un crecimiento en ventas del 20% anual, así como una reducción en costos administrativos y de ventas de 39% a 31%. Mediante la implantación de la estrategia recomendada se podrá obtener una venta superior a 115% y una utilidad antes de impuestos superior a 152% para el año 2019, manteniendo la tendencia a aumentar estos pronósticos.

Con ello, se logrará el crecimiento de Limpi Max ya que actualmente no es considerada competitiva, y a la vez esté preparada para afrontar el crecimiento del sector retail y el ingreso de nuevos clientes, llegando a estar posicionada en la mente del consumidor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I.....	18
1. GENERALIDADES	18
1.1. Antecedentes	18
1.2. Determinación del problema y oportunidad	20
1.3. Justificación del proyecto	21
1.4. Objetivo general	22
1.5. Objetivos específicos	22
1.5.1. Comerciales	22
1.5.2. Administrativos	23
1.5.3. Operativos	23
1.5.4. Financieros	23
1.6. Alcances y limitaciones de la investigación	23
1.6.1. Alcances:	23
1.6.2. Limitaciones:	24
CAPÍTULO II	25
2. LA EMPRESA.....	25
2.1. Antecedentes de la empresa	25
2.2. Descripción del negocio	27
2.2.1. El Sistema Bristone	27
2.2.2. Características del producto	30
2.2.3. Servicios	31
2.3. Ciclo de vida del producto	32
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	35
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria	37

CAPÍTULO III.....	39
3. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	39
3.1. Visión.....	40
3.1.1. Visión actual de la empresa	40
3.1.2. Análisis de la visión actual	40
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.....	41
3.1.4. Visión propuesta.....	41
3.2. Misión	41
3.2.1. Misión actual de la empresa.....	42
3.2.2. Análisis de la misión actual	42
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa	43
3.2.4. Misión Propuesta	43
3.3. Valores	44
3.3.1. Valores actuales de la empresa	45
3.3.2. Valores Propuestos	46
3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa	48
CAPÍTULO IV	52
4. ANÁLISIS EXTERNO.....	52
4.1. Tendencias de las variables del entorno	53
4.1.1. Análisis Político-Gubernamental	53
4.1.2. Análisis Económico	56
4.1.3. Análisis Legal.....	59
4.1.4. Análisis Cultural.....	61
4.1.5. Análisis Tecnológico	63
4.1.6. Análisis Ecológico	64

4.2. Impacto en clientes / Proveedores de cada una de las variables del entorno.....	65
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	70
4.4. Oportunidades y Amenazas	73
4.5. Matriz de evaluación de los factores externos EFE	78
CAPÍTULO V.....	84
5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	84
5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)	84
5.2. Competencia.....	87
5.3. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria	90
5.3.1. Productos Sustitutos	91
5.3.2. Competidores Potenciales	93
5.3.3. Poder de negociación de los clientes	94
5.3.4. Poder de negociación de los proveedores	96
5.3.5. Rivalidad de los competidores	96
5.4. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas	98
5.4.1. Productos Sustitutos	98
5.4.2. Competidores potenciales	99
5.4.3. Poder de negociación de los clientes	100
5.4.4. Poder de negociación de los proveedores	101
5.4.5. Competencia en el mismo sector.....	101
5.5. Análisis del grado de atractividad de la industria	102
5.6. Matriz de Perfil Competitivo MPC	104
CAPÍTULO VI.....	107
6. ANÁLISIS INTERNO.....	107
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor	107

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	116
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor	118
6.4. Determinar las competencias de la empresa.....	124
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.....	126
6.6. Matriz de evaluación de los factores internos EFI.....	128
CAPÍTULO VII.....	133
7. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.....	133
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	133
7.1.1. Objetivos estratégicos	133
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos	133
7.2. Diseño y formulación de estrategias	136
7.2.1. Modelo Océano Azul	136
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias	140
7.3. Resumen de las estrategias formuladas	153
CAPÍTULO VIII.....	155
8. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	155
8.1. Método factores estratégicos claves	155
8.1.1. Criterios de selección.....	156
8.1.2. Matriz de selección.....	157
8.2. Método de escenarios	160
8.2.1. Descripción de escenarios considerados	161
8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios.....	163
8.3. Matriz de planeación estratégica Cuantitativa MPEC	165
8.4. Descripción de estrategia seleccionada	168

8.5. Descripción de estrategia contingente	169
CAPÍTULO IX	171
9. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	171
9.1. Mapa de la estrategia	171
9.1.1. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia ..	172
9.1.2. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	173
9.1.3. Metas para cada uno de los objetivos específicos.....	173
9.1.4. Iniciativas	173
9.1.5. Responsable de cada una de las iniciativas	173
9.1.6. Matriz objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas	174
9.2. Presupuesto de cada una de las iniciativas	176
9.2.1. Branding.....	184
9.3. Cronograma de cada una de las iniciativas.....	189
CAPÍTULO X.....	190
10. EVALUACIÓN.....	190
10.1.Evaluación Cualitativa.....	190
10.1.1. Criterios de evaluación	190
10.1.2. Comparación con los criterios.....	191
10.1.3. Otros criterios cualitativos de la evaluación	192
10.2.Evaluación Financiera de la estrategia	194
10.2.1. Estados financieros Limpi Max.....	194
10.2.2. Proyección de flujos	198
CAPÍTULO XI.....	211
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	211
11.1.Conclusiones	211
11.2.Recomendaciones	212

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 6.1: Superficie cristalizada por SSAYS S.A.C.....	119
Figura 6.2: Superficie cristalizada por SSAYS S.A.C.....	119
Figura 6.3: Superficie cristalizada por Limpium S.A.C.	120
Figura 6.4: Superficie cristalizada por Limpi Max.....	120
Figura 6.5: Superficie cristalizada por Limpi Max.....	121
Figura 6.6: Superficie cristalizada por Limpi Max.....	121
Figura 9.1: Logo actual	185
Figura 9.2: Logo Propuesto	185
Figura 9.3: Etiqueta Producto Bristone	186
Figura 9.4: Propuesta Diseño Web	187
Figura 9.5: Propuesta Diseño Web II.....	187

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1: Pilares fundamentales de Limpi Max	48
Gráfico 3.2: Alineamiento Estratégico Pilares Fundamentales- Valores	50
Gráfico 4.1: Índice de Confianza Empresarial	54
Gráfico 4.2: Nivel de confianza del consumidor por Nivel Socioeconómico	55
Gráfico 4.3: Variación porcentual del PBI a nivel nacional	57
Gráfico 4.4: Índice de Precios al consumidor de Lima Metropolitana (Base 2009 = 100)	58
Gráfico 4.5: Evolución de tipo de cambio.....	59
Gráfico 5.1: Participación de Mercado del producto Bristone.....	85
Gráfico 5.2: Las 5 Fuerzas de Porter.....	91
Gráfico 6.1: Cadena de Valor	107

Gráfico 7.1: Curvas de Valor (Actual e industria).....	138
Gráfico 7.2: Curvas de Valor.....	139
Gráfico 7.3: Matriz PEYEA	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Matriz de Formulación de Visión	41
Tabla 3.2: Matriz de Formulación de Misión	44
Tabla 3.3: Valores Actuales.....	46
Tabla 3.4: Valores Propuestos	47
Tabla 4.1: Impacto de variables económicas.....	68
Tabla 4.2: Oportunidades y Amenazas según variables del análisis externo.....	78
Tabla 4.3: Matriz de Diagnóstico Externo	80
Tabla 5.1: Número de Tiendas por departamentos en Lima y Callao	87
Tabla 5.2: Número de Supermercados en Lima y Callao	87
Tabla 5.3: Matriz de atractividad para los productos sustitutos	99
Tabla 5.4: Matriz de atractividad para los competidores potenciales	100
Tabla 5.5: Matriz de atractividad para el poder de negociación de los clientes	100
Tabla 5.6: Matriz de atractividad para el poder de negociación de los proveedores	101
Tabla 5.7: Matriz de atractividad para la rivalidad entre competidores	102
Tabla 5.8: Matriz de Atractividad de la Industria.....	103
Tabla 5.9: Matriz de Nivel Competitivo	106
Tabla 6.1: Benchmarking de Limpi Max S.A.C.....	122
Tabla 6.2: Matriz de evaluación de factores internos EFI	129

Tabla 7.1: Matriz (Eliminar, reducir, incrementar, crear).....	139
Tabla 7.2: Matriz FODA	141
Tabla 7.3: Calificación de fuerzas para la matriz PEYEA.....	144
Tabla 7.4: Matriz Interna Externa (IE).....	147
Tabla 7.5: Matriz BCG	149
Tabla 7.6: Matriz de la gran estrategia.....	151
Tabla 8.1: Criterios generales para la selección de la estrategia	156
Tabla 8.2: Criterios para la selección de la estrategia	157
Tabla 8.3: Matriz de resultados.....	158
Tabla 8.4: Selección de la estrategia por el método de factores estratégicos claves	159
Tabla 8.5: Matriz de sectores y factores para Limpi Max	161
Tabla 8.6: Comparación de estrategias y escenarios	165
Tabla 8.7: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica	166
Tabla 9.1: Mapa de la Estrategia	172
Tabla 9.2: Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas	175
Tabla 9.3: Presupuesto implementación de la fuerza de ventas	177
Tabla 9.4: Presupuesto implementación programa de servicio post venta	178
Tabla 9.5: Presupuesto para estandarización de procesos	179
Tabla 9.6: Presupuesto adquisición de equipos	179
Tabla 9.7: Presupuesto Plan desarrollo de producto.....	180
Tabla 9.8: Presupuesto Plan de capacitación.....	181
Tabla 9.9: Presupuesto desarrollo de clima laboral	182
Tabla 9.10: Presupuesto implementación del plan de comunicaciones	183
Tabla 9.11: Presupuesto implementación de la estrategia	188

Tabla 9.12: Cronograma de Iniciativas	189
Tabla 10.1: Estado de ganancias y pérdidas Limpi Max	195
Tabla 10.2: Balance General Limpi Max	196
Tabla 10.3: Razones Financieras Limpi Max.....	197
Tabla 10.4: Proyección del IGV	204
Tabla 10.5: Proyección de Flujos Limpi Max sin estrategia.....	205
Tabla 10.6: Depreciación de activos de la empresa.....	206
Tabla 10.7: IGV neto de la empresa	206
Tabla 10.8: Proyección de Flujos Limpi Max con estrategia	207
Tabla 10.9: Comparativo de flujo de efectivo con estrategia y sin estrategia	209
Tabla 10.10: Balance General proyectado Limpi Max	210
BIBLIOGRAFÍA.....	258
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	259

INTRODUCCIÓN

Gracias al crecimiento sostenido que ha tenido el país desde los años 90's, en especial el sector construcción, aunado a la innovación tecnológica de la compañía se logró desarrollar un nuevo mercado de cristalización de suelos para atender a los supermercados, centros comerciales y salas de eventos.

Actualmente, este nuevo mercado está en crecimiento local e internacional, por lo que la necesidad de un desarrollo ordenado se hace más que evidente y necesaria. Este crecimiento se sustenta debido a que a comparación con otros mercados latinoamericanos como Chile o México que cuentan con un promedio de 97 y 109 m², de área construida del sector retail, por cada 1,000 habitantes respectivamente, Perú tiene aún un amplio espacio para crecer, al mantener 17m² por cada 1,000 habitantes.

Iniciamos el capítulo I definiendo las generalidades de la empresa, continuando con el capítulo II, en donde se detallan todos los antecedentes y se presentan los productos y servicios que ofrece Limpi Max S.A.C. así como se presenta la situación actual de la empresa en el giro de mantenimiento y limpieza de suelos.

En el capítulo III, se formula la visión, misión y valores de la empresa, debido a que no se cuenta con una visión, misión y valores formalmente establecidos. Con el presente trabajo se buscará establecer de manera formal y con ello, plantear los lineamientos y direcciones a seguir para

que la empresa enrumbe bajo un camino guiado por los objetivos a lograr. En el capítulo IV se realizará un análisis de cómo afectan las diferentes variables a la empresa y a partir de ello, tomar decisiones de inversión.

En el Capítulo V se realiza el análisis de la industria, Limpi Max, respecto a la línea más importante de sus productos (Sistema Bristone) no tiene competencia en marcas nacionales, pero tiene que luchar básicamente con aquellas empresas que proveen productos sustitutos mejor posicionados en el mercado, como ceras, lejías, detergentes, entre otros.

Cabe mencionar que uno de los problemas a los cuales nos enfrentaremos es al prestigio que algunas empresas tienen consigo y cómo nosotros seremos capaces de diferenciarnos a pesar de esta debilidad. En el capítulo VI se recopilará información de los integrantes de la empresa de tal manera que podamos establecer la cadena de valor completa. Luego de esto poder establecer las competencias y las ventajas competitivas de la empresa.

Seguidamente, realizaremos un diagnóstico de cuál es el escenario ideal de nuestra estructura interna, de manera tal que concluyamos con el recurso humano que debe contar para afrontar los grandes retos que enfrentará la empresa.

Luego de la formulación de la visión y conociendo el análisis interno y externo, en el capítulo VII se procederá a definir los objetivos, de los

cuales se desprenderán las estrategias, para lograr las metas en el plazo establecido.

En el capítulo VIII en base a criterios de decisión que el grupo establecerá se seleccionará las estrategias que mejor se adapte a las necesidades de la compañía, a partir de los puntos antes mencionados en el capítulo anterior.

Luego de definir la estrategia, en el capítulo IX, se implementarán las metas y los indicadores para poder lograr los objetivos. Se definirán los presupuestos, responsables y cronogramas para el cumplimiento de estos; para asegurar que efectivamente las acciones se realicen.

Será importante definir cuáles serán los indicadores de control, para poder realizar el seguimiento debido a las acciones a tomar.

Finalmente, en el capítulo X, se evaluará a través de los indicadores planteados, los respectivos indicadores de cumplimiento de cada uno.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

En este primer capítulo del plan estratégico de Limpi Max S.A.C., abordaremos información que grafica los antecedentes y condiciones del mercado actual, que luego de estudiarlos, nos impulsaron a tomar la decisión de realizar este plan estratégico. De igual modo, definiremos el problema y las oportunidades que existen en torno a la empresa y su contexto. Seguidamente, determinaremos los objetivos generales y específicos que el trabajo se dirige a cumplir y finalmente presentaremos aquellas situaciones que encontramos como limitaciones para hacer el plan, así como también, sus alcances.

1.1. Antecedentes

Debido al crecimiento sostenido que ha tenido el país desde fines de los años 90's, en especial el sector construcción, aunado a la innovación de la compañía, en base a su constante investigación y desarrollo, se logró instaurar un nuevo mercado de cristalización de suelos para atender a los supermercados, centros comerciales, salas de eventos y empresas en general que demanden nuestro producto y servicio.

Por ejemplo, el sector retail, el cual es uno de nuestros principales mercados, actualmente está en crecimiento local e internacional, por lo que la necesidad de un desarrollo ordenado

y estructurado, resulta oportuno y conveniente. Este crecimiento se sustenta también con lo que sucede en mercados latinoamericanos como Chile o México que cuentan con un promedio de 97 y 109 m², de área construida del sector retail, por cada 1,000 habitantes respectivamente. Perú, por su parte, tiene aún una brecha de crecimiento muy grande debido a que actualmente cuenta con 17 m² por cada 1,000 habitantes.¹

Así mismo, según los datos de ACCEP (Asociación de Centros Comerciales del Perú) actualmente 60 es el número de centros comerciales existentes, y sólo en el año 2014, se construirán 10 centros comerciales adicionales. Seguidamente, se menciona que para el 2021 habrán 137 centros comerciales, es decir, cuatro de este tipo de establecimientos por cada millón de habitantes. De esta manera, un 67% de la población tendrá un centro comercial en su ciudad.²

El 1 de Octubre de 1973, se constituye una Sociedad Anónima a la que se le denomina Limpi Max, con el objetivo de dedicarse a la comercialización de toda clase de productos de limpieza. La compañía estuvo en funcionamiento sólo por dos meses y por discrepancias entre los socios y por el bajo rendimiento de las operaciones de la misma, decidieron dejar inactiva la empresa. Seguidamente, el 16 de Junio de 1992, se decide retomar el rumbo de la empresa con la finalidad de hacer un cambio en el

¹ EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGOS. **Análisis del Sector Retail: Supermercados.** [en línea]. Lima: Equilibrium, 2013. [citado 15 junio 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>

² “Los centros comerciales lograrían ventas por US\$ 7 mil millones en este 2014”. En: **Diario La República.** [en línea]. (PE): 07/01/2014. [citado 26 junio 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.larepublica.pe/07-01-2014/los-centros-comerciales-lograrian-ventas-por-us-7-mil-millones-en-este-2014>

giro del negocio, dedicándose además de la comercialización de productos, a prestar servicios de acabado de superficies a establecimientos de mayor área de metros cuadrados como supermercados, centros comerciales y salas de eventos de hoteles.

1.2. Determinación del problema y oportunidad

El problema de Limpi Max radica en ser una empresa pequeña y familiar, la cual no cuenta con los recursos tecnológicos ni de personas para elevar su capacidad de operación y cubrir el creciente mercado.

La empresa actualmente, cuenta con empleados que no tienen bien definidas sus responsabilidades dentro de la organización ni cuál es la importancia de su trabajo para beneficio de la empresa y de los clientes. Muchos de ellos, cuentan con dualidad de funciones, no reciben capacitaciones ni tampoco tienen los recursos tecnológicos necesarios para realizar un trabajo eficiente de cara a los clientes. Adicionalmente, la compañía no tiene un plan comercial y gestión de marketing definido, además de no prestarle atención a la post venta de sus servicios, lo que genera una disminuida lealtad de sus clientes. Finalmente, la empresa debe dar batalla a los productos sustitutos que, a pesar de no contar con los acabados y beneficios del producto de Limpi Max, sí cuentan con una mayor recordación en el mercado, mayor prestigio de sus marcas y la costumbre de los clientes a utilizar este tipo de productos: ceras, lejías, detergentes, entre otros.

Considerando el crecimiento de los supermercados, centros comerciales y salas de eventos, se puede observar que existe una gran oportunidad en el mercado potencial.

En este escenario, Limpi Max busca satisfacer esta demanda con un producto exclusivo, innovador y único, que cuenta con una excelente calidad.

Actualmente, la empresa no cuenta con competencia que desarrolle un producto de similares características de acabado de superficies; sin embargo, sí debe batallar con productos sustitutos mejor posicionados como: ceras, lejías, detergentes, entre otros. Siendo las principales empresas en este rubro: Jhonson & Jhonson, Pioneer Eclipse, Minute Man, Spartan y Eco lab.

1.3. Justificación del proyecto

Debido a esta realidad, es que decidimos desarrollar un plan estratégico en su totalidad. En primer lugar, debemos realizar una reestructuración del organigrama de la empresa y las funciones de cada uno de los puestos, para luego establecer los lineamientos, procesos, estándares, objetivos, estrategias y acciones que permitan aprovechar eficientemente las oportunidades que el mercado está demandando actualmente. El mismo, ofrece una gran oportunidad para que Limpi Max alcance un crecimiento exponencial.

Por otro lado, con la implementación del plan estratégico, acompañado de la propuesta innovadora del producto, la oportunidad de Limpi Max se presenta a través del crecimiento sostenido que está teniendo el sector comercial y de construcción.

Es por esta razón que se plantea que mediante la formulación de un plan estratégico, sentaremos las bases y lineamientos para poder alcanzar los objetivos, proponiendo una nueva organización y definición de objetivos de la compañía.

1.4. Objetivo general

El objetivo radica en proponer un plan estratégico que nos permita en los próximos 5 años un crecimiento en ventas de 20% anual y una participación de mercado de 50%.

1.5. Objetivos específicos

1.5.1. Comerciales

- Identificar y aprovechar las oportunidades del mercado en el periodo 2015 - 2019.
- Diseñar un plan de marketing, para mejorar el desempeño de la empresa Limpi Max frente a la competencia logrando una participación de mercado mayor al 40% para el año 2019.

1.5.2. Administrativos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Diseñar una estructura organizacional la cual permita atender el crecimiento del mercado.
- Lograr el interés del Gerente General de la empresa Limpi Max S.A.C. para la implementación del proyecto.

1.5.3. Operativos

- Identificar las ventajas competitivas del producto para mejorarlo y hacerlo más atractivo al mercado objetivo.
- Identificar los puntos críticos de la cadena de valor, de modo tal que se desarrolle la estandarización de los procesos para el año 2016.

1.5.4. Financieros

- Lograr una rentabilidad neta de 30% para el 2019.

1.6. Alcances y limitaciones de la investigación

1.6.1. Alcances:

- Proponer la estrategia con la cual la empresa iniciará su plan estratégico para afrontar el crecimiento de los próximos cinco años.
- El estudio de mercado estará enfocado en Lima Moderna y abarcaremos a empresas de diversos giros tales como: supermercados, centros comerciales, hoteles, salas de eventos y fábricas en general.

1.6.2. Limitaciones:

- La empresa tiene pocos empleados administrativos que pueden contribuir a recabar la información.
- La información de la empresa para la elaboración del presente plan estratégico, no está debidamente organizada.
- Disponibilidad de tiempo de los Jefes de las empresas, a los cuales se les realizarán las entrevistas a profundidad para poder realizar la investigación de mercado.

CAPÍTULO II

2. La empresa

En este segundo capítulo revisaremos los antecedentes de la empresa Limpi Max y sus inicios en la industria de acabado de superficies, así mismo la descripción del negocio y el giro al cual pertenece. También analizaremos el ciclo de vida del producto, considerando la actual situación de mercado y financiera de la industria.

Finalmente, presentaremos la actual estructura organizacional de la empresa, describiendo las funciones principales de cada uno de los puestos que existen actualmente.

2.1. Antecedentes de la empresa

El 1 de Octubre de 1973, se constituye una Sociedad Anónima a la que se le denomina Limpi Max, con el objeto de dedicarse a la comercialización de toda clase de productos de acabados. Estuvo en funcionamiento sólo por dos meses y por desacuerdos entre los socios e incumplimiento de los objetivos, decidieron cerrar la compañía.

El 16 de Junio de 1992, Manuel Higa Maeshiro, uno de los fundadores, decide reaperturar la empresa implementando nuevos cambios en la misma. Con la finalidad de hacerla más operativa, decide darle un giro al negocio dedicándose, además de la

comercialización de productos, a prestar servicios de acabados de superficies a edificios y casas.

Limpi Max siguió creciendo, creando nuevos productos y servicios; no solamente se dedicaban a fabricar productos tradicionales sino también se crearon nuevos productos como el cristalizador y vitrificador. Es importante mencionar que, la creación de todos estos productos y los que vendrían, fueron gracias al enfoque continuo en investigación y desarrollo de la empresa. Dichos productos de uso industrial resultaban más rentables para la empresa, por lo que se decide dejar la prestación de servicios a casas y edificios, para incursionar en establecimientos de mayor área como supermercados, hoteles y tiendas por departamento.

Limpi Max lleva este nombre desde sus inicios. El significado del mismo es bastante explícito: “Limpi,” que hace referencia a limpieza y “Max”, que proviene de la palabra Máxima, es decir Máxima Limpieza.

La empresa, decide poner el nombre a sus productos principales, Sistema Bristone, debido a que los productos deben ser utilizados en un conjunto de sesiones para que los resultados sean los esperados. “Bri” proviene de la palabra “bright”, del vocablo en inglés que significa brillo, “Stone” también proviene del inglés cuyo significado es roca. Este es un nombre altamente relacionado a las características y cualidades del producto, pues

lo que busca principalmente este sistema es el brillo de los pisos que básicamente tiene su origen en las piedras o rocas.

Este nombre no es genérico, como usar la palabra cristalizador o vitrificador como marca de la empresa, tampoco es una palabra posicionada en la mente de los consumidores que relacione este nombre con el brillo o el acabado de superficies.

2.2. Descripción del negocio

La empresa elabora y comercializa productos de acabados de superficie tradicionales (detergente para pisos, pino, desinfectantes, jabón líquido, etc.), así mismo por ser distribuidor autorizado de 3M, comercializa productos de la línea limpieza de suelos, tales como Pads, cintas antideslizantes y felpudos. Pero básicamente centra sus operaciones en la elaboración de productos no convencionales, los cuales les resulta más rentables y se detallan a continuación.

2.2.1. El Sistema Bristone

El Sistema Bristone es una gama de productos que conforman un sistema para el acabado y mantenimiento de pisos, éstos poseen una formulación única, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Es un proceso moderno y único que forma una película similar al vidrio y permite que pisos de mármol, loseta, terrazo, vinílicos, cemento, etc., queden totalmente selladas, resistentes al

desgaste o decoloración, obteniendo un brillo profundo y muy duradero, formando un escudo protector sólido que reduce el mantenimiento al mínimo y alarga considerablemente la vida del pavimento protegiéndolo de las inclemencias del clima, uso frecuente y otros agentes contaminantes.

La línea Bristone incluye los siguientes productos:

- Decapante Especial Bristone DE-30: Producto diseñado para remover superficies cristalizadas, calcificaciones, óxidos y otras manchas derivadas. Es utilizado en superficies de terrazo, mármol y porcelana.
- Bristone Multipropósito: Limpiador aniónico biodegradable, diseñado especialmente para remover la contaminación externa de las superficies. Tiene gran capacidad de emulsificar grasas debido a que no es abrasivo. Es utilizado en superficies de mármol, loseta, terrazo, granito y cemento.
- Bristone Especial Cleaner: Limpiador diario bajo en pH para todo uso que remueve la mugre y suciedad. Puede utilizarse en superficies de vinilo, linóleo, terrazo, mármol, granito y loza de barro.
- Bristone Luco: Formulación de minerales sólidos diseñado para incrementar la capacidad de las piedras naturales para resistir la humedad y la contaminación. Puede ser aplicado en superficies de mármol, loseta, terrazo, granito, cemento y vinílico.

- Bristone Concrete Sealer: Producto que penetra profundamente y reduce la porosidad de las superficies del piso. Incrementa la dureza de las superficies, es altamente resistente a la abrasión vehicular y pedestre.
- Bristone I (sellador vítreo): Fórmula vítrica que incrementa los sólidos naturales del piso, desarrollando resistencia con propiedades anti-manchas. Este producto es aplicado luego de aplicar el Decapante Especial Bristone DE-30. Es utilizado en superficies de terrazo, mármol y vinilo.
- Bristone II (restaurador): Fórmula alta en sólidos diseñada para fortalecer el sellador vítreo Bristone I, restaurando el brillo e incrementando la resistencia al tránsito y contaminantes. Es utilizado en superficies de terrazo, mármol y vinilo.
- Bristone III: Formulación que se presenta como un coloide y se utiliza para instalar el sistema en pisos muy porosos.
- Bristone IV (Bristone Drop On): Satisface las exigencias de requerir una superficie con alta capacidad de reflejar luz por contener en su formulación micro esferas especiales de alta reflectividad.
- Bristone V (Bristone Winner): Proporciona las características de un vidrio borosilicato con alta capacidad de resistencia térmica y química.
- Bristone VII (Bristone Microcristal): Fórmula en la que se ha agregado microesferas de cuarzo microcristalino,

dando mayor brillo y durabilidad, aumentando la resistencia al tráfico y contaminantes.

2.2.2. Características del producto

- Estética: Nivel de brillo que podrá ser graduado a gusto del usuario; ya que la gama de productos desarrollados cubre un espectro muy amplio de niveles de reflexión de luz.
- Dureza: alta resistencia mecánica.
- Capacidad antideslizante: Se encuentra en el rango óptimo de seguridad, considerado como una superficie muy segura para realizar cualquier tipo de actividades.
- Resistencia mecánica: Es inmune a rayaduras, resistente al alto tránsito peatonal, cargas de peso de maquinaria y vehículos livianos pesados, lo cual lo convierte en ideal para utilizarse como sistema de mantenimiento de pisos en locales de tipo industrial, comercial, de salud, educación y todo aquello que necesite resistir tránsito pesado.
- Resistencia a la radiación solar: Al ser de naturaleza inorgánica y compuesta por cristales foto-estables, no tienen la tendencia a amarillentarse, esta cualidad hace de Bristone un sistema ideal para el mantenimiento de pisos instalados al aire libre.
- Resistencia al intemperismo: Resistente a las diversas inclemencias de factores meteorológicos que puedan afectar a cualquier superficie instalada en áreas

exteriores, tales como lluvia y barro, frío y calor, polvo y arenillas. Su limpieza es tan fácil como lavar un vidrio.

- Beneficios ecológicos: Elaborado con materiales de fácil biodegradabilidad, ya que no contiene metales ni químicos peligrosos o solventes petroquímicos.

2.2.3. Servicios

Limp Max no sólo ofrece productos sino también servicios, los cuales se concentran en la instalación del sistema Bristone, así como el mantenimiento de los pisos bajo el mismo sistema.

El servicio ofrecido es estándar pues la instalación y mantenimiento es bastante operativo, pero éste varía de acuerdo al tipo de piso en el que se instala el sistema, las exigencias del cliente y la necesidad de la regularidad con la que se debe hacer el mantenimiento, por lo que cada cliente recibe un servicio personalizado de acuerdo a sus necesidades. Por ejemplo, los supermercados necesitan mayor mantenimiento por el nivel de tránsito de personas, comparado con los hoteles en el cual el tránsito de personas es menor.

La empresa además ofrece capacitación al personal que realiza el servicio de acabado en el establecimiento que utiliza el sistema Bristone, puesto que la totalidad de los clientes tienen su propio personal o contratan a un service

que realiza el mantenimiento de sus locales y sólo requieren comprar los productos para poder realizarlo.

La calidad de los productos así como del servicio es reconocida por sus clientes, las entregas se realizan de forma puntual y las garantías se dan siempre y cuando, los clientes cumplan con las especificaciones que realiza la empresa a cada cliente para que el sistema funcione de manera eficiente.

A cada cliente se le brinda el servicio de acabado de superficie, en el cual, el personal de la empresa está siempre dispuesto a atender sus demandas y además, se realiza periódicamente visitas a los establecimientos para comprobar que el sistema esté funcionando y que el personal capacitado esté aplicando los productos de manera correcta.

2.3. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida es la evolución de ventas de un producto concreto, que durante algún tiempo permanece en el mercado. Este ciclo de vida es la herramienta básica del Marketing, y se divide en 4 fases; la etapa de introducción concreta el momento después de la salida del producto al mercado. Puesto que el

producto acaba de salir, las ventas son bajas y la disponibilidad todavía es limitada.³

En la etapa de crecimiento, la aceptación del mercado es lo que le permite a esta fase que las ventas aumenten rápidamente, la disponibilidad del producto se extiende por toda la geografía, así como el interés de los consumidores.

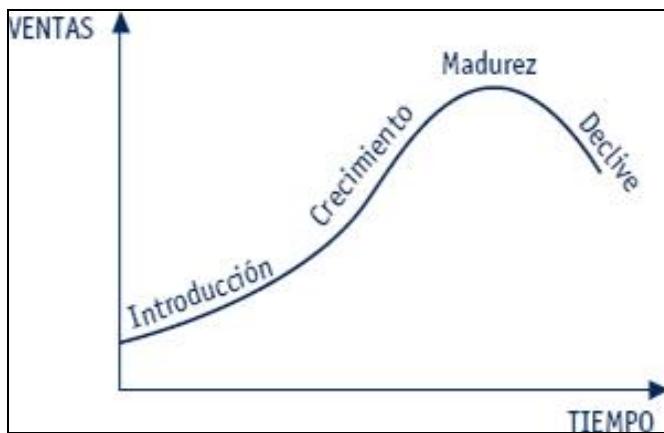
La etapa de madurez, es la etapa más larga dentro del ciclo de vida del producto. Las ventas se estabilizan o crecen muy poco.

Ya es un producto que se considera establecido en el mercado, por lo que es cuando se alcanzan los mayores beneficios y se utilizan técnicas de marketing para alargarlo lo máximo en el tiempo.

Finalmente, la etapa de declive, es la etapa en la que las ventas comienzan a decrecer, el producto ya ha perdido parte de su interés por el cliente, hay más competencia o nuevos productos con mayor tecnología en el mercado.

³ BLOG DE ECO-MARKETING. GRUPO 16. **Ciclo de vida del producto.** [en línea]. S.l.: Blog de Eco-Marketing. Grupo 16, 2012. [citado 28 agosto 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://geco-marketing.blogspot.com/2012/04/ciclo-de-vida-del Producto.html>

Gráfico 2.1: Ciclo de Vida del Producto



Fuente: BLOG DE ECO-MARKETING. GRUPO 16. **Ciclo de vida del producto.** [en línea]. S.I.: Blog de Eco-Marketing. Grupo 16, 2012. [citado 28 agosto 2014]. Microsoft HTML. Disponible en:
<http://geco-marketing.blogspot.com/2012/04/ciclo-de-vida-del-producto.html>

Consideramos que el producto Bristone se encuentra en la etapa de crecimiento, aunque sin mucho progreso a pesar de tener más de dos décadas en el mercado, debido a que observamos que la empresa nunca realizó inversiones en promoción y publicidad, las ventas se han mantenido sin un crecimiento considerable. Asimismo, el mercado no cuenta con un producto que ofrezca los mismos beneficios de Bristone, lo cual se establece como una barrera de entrada sólida.

De igual modo, el producto cuenta con características innovadoras, lo cual justifica el elevado precio del mismo. Este también podría ser el problema del reducido crecimiento de la empresa al ser percibido como un producto muy costoso. La promoción del producto se basa exclusivamente en el marketing boca a boca y en la venta directa que el Director de la compañía realiza. Por esta razón, la empresa cuenta con un número

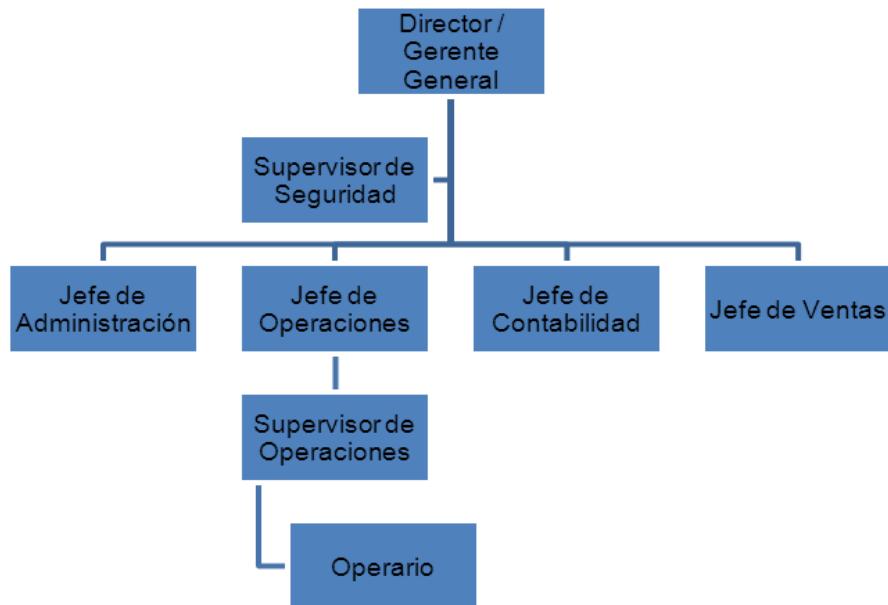
reducido de cliente y además, no realiza prospectación de clientes, haciendo a su vez que su distribución sea selectiva.

Finalmente, los consumidores del producto son aquellos que priorizan la diferenciación y están dispuestos a optar por un producto especializado como Bristone, el cual está en constante innovación y desarrollo según las necesidades del mercado. No obstante y gracias al trabajo de investigación de mercado que realizamos, constatamos que el producto Bristone no estaba debidamente posicionado en el mercado. Este cuenta con bajo nivel de conocimiento y recordación; adicionalmente, el servicio de cristalizado de superficies es percibido con un precio elevado por los potenciales clientes.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

Si bien existe una estructura organizacional formal en la compañía, esta cuenta con bastantes deficiencias, ya que existen funciones que traspasan los puestos o cargos que no se contemplan en la misma y que son el resultado de un cúmulo de funciones que no figuran en los otros puestos.

Gráfico 2.1: Organigrama Actual



Fuente: LIMPI MAX. **Estructura Organizacional**. Lima: Limpi Max, 2015.

Es así que el Jefe de Administración tiene como funciones llevar el control de la asistencia del personal y verificar el monto a pagar a los empleados, entre las funciones directamente asignadas a su puesto; adicionalmente, se encarga de la programación del personal, proceso de la compra de algunos insumos locales, coordinación de entrega de los productos, entre otras funciones asignadas al área de operaciones.

Por otro lado, la Jefa de Contabilidad se encarga de llevar la contabilidad de la empresa a través de los balances, estados, libros, entre otros; sin embargo, no se encarga de gestionar los pagos a la SUNAT, tele créditos, entre otros. Para cumplir con estas funciones descritas anteriormente y otras relacionadas con el uso de las tecnologías de información, existe una persona la cual no tiene un puesto asignado en el organigrama, que se

encarga de las mismas. Finalmente, las funciones del Jefe de Ventas y el Supervisor de Seguridad son realizadas por una sola persona.

2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria

La industria a la que pertenece la empresa es el sector Servicios Prestados a Empresas. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), las actividades de este sector se han incrementado en 4.7%.⁴

Actualmente, los clientes que demandan servicios de cristalizado de superficies son aquellas empresas que cuentan con ambientes amplios, de alto tránsito y que requieran contar con un óptimo acabado de las superficies, como por ejemplo Tiendas por Departamento, Supermercados, Hoteles, Centros de convenciones, Salones para Eventos, Centros Comerciales, Grandes Almacenes, entre otros. La empresa Limpi Max sólo cubre el sector de Lima y Callao, a diferencia de competidores los cuales realizan el servicio a nivel nacional.

Según lo indicado anteriormente, el sector de servicios prestados a empresas ha presentado un aumento. Sin embargo, dentro de este sector el proceso de cristalizado de superficies aún no es muy conocido y aquellas que tienen referencias del servicio lo perciben como muy costoso. Actualmente, existen diversas

⁴ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Economía peruana aumentó 2,01% en abril de 2014.** [en línea]. Lima: INEI, 2014. [citado 28 agosto 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/economia-peruana-aumento-201-en-abril-de-2014-7612/>

opciones para el cristalizado como resinas epóxicas o ceras. El primero brinda un cristalizado óptimo pero deteriora la superficie y en el caso de las ceras, brindan un acabado de menor calidad y de menor duración sin deteriorar el suelo. Muchas empresas prefieren delegar los trabajos de limpieza y acabados de superficies a services, quienes se encargan de la programación y frecuencia de cada servicio.

Actualmente, la empresa cuenta con una facturación promedio mensual de 100,000 nuevos soles con una rentabilidad promedio del 22%.

CAPÍTULO III

3. Formulación de Visión, misión y valores de la empresa

En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda la pregunta “¿Que queremos llegar a ser?” La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Asimismo, la misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro.⁵

La visión, misión y valores de la empresa no han cambiado desde los inicios de la empresa, por tal motivo no se ajustan al mercado actual ni a la realidad de la empresa. Con el presente trabajo se buscará actualizar y plantear los lineamientos y direcciones a seguir para que la empresa enrumbe bajo un camino guiado por los objetivos a lograr.

Será importante también, definir los valores corporativos de la empresa, de manera tal que los colaboradores actuales y futuros de la compañía, estén alineados bajo los mismos parámetros de acción.

⁵ DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. 9^a ed. México D.F.: Pearson, 2003. p.9.

3.1.Visión

En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”. La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión.⁶

3.1.1. Visión actual de la empresa

“Ser reconocidos como la mejor empresa de limpieza de suelos”

3.1.2. Análisis de la visión actual

La visión actual de la empresa está enfocada íntegramente a la limpieza total de superficies. La empresa no consideró el deseo de crecimiento de la empresa mediante el desarrollo e innovación continua de los productos, como hoy en día se desempeña, mediante el cristalizado de suelos.

Adicionalmente, esta visión está enfocada en la limpieza de suelos, mientras que el producto se concentra en el acabado de superficies; por ende, la visión no está relacionada con la utilidad del producto. Asimismo, no especifica los resultados que se desea alcanzar en el futuro.

⁶ DAVID, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica**. 9^a ed. México D.F.: Pearson, 2003. p.9.

Finalmente, la visión no se enfoca en el desarrollo de nuevos mercados y no especifica el alcance que debería tener como objetivo de la empresa.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa

Tabla 3.1: Matriz de Formulación de Visión

Preguntas para formular la Visión	
¿Qué queremos llegar a ser en el futuro?	Queremos ser la empresa líder en tratamiento de acabados de superficie del país y ser reconocida en el extranjero por el producto.
¿Qué resultados queremos alcanzar en el futuro?	Queremos lograr el 20% de crecimiento anual en los próximos 5 años, que nos permita incrementar nuestra cartera de clientes y ampliar nuestro mercado.
¿Cómo queremos vernos o que nos vean en el futuro?	Queremos ser vistos como la empresa que revolucionó el mercado de tratamiento de superficies con un producto que se innova continuamente.

Fuente: LIMPI MAX. **Matriz de Formulación de Visión**. Lima: Limpi Max, 2015.

3.1.4. Visión propuesta

“Ser la empresa líder en el Perú en el acabado de superficies, entregando un tratamiento de cristalizado y mantenimiento continuo”.

3.2. Misión

La misión es la expresión de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en

términos del producto y del mercado”. Esta debe responder a la pregunta básica: “¿cuál es nuestro negocio?” Debe describir los valores y las prioridades de una empresa, y evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro.⁷

3.2.1. Misión actual de la empresa

“Brindar soluciones integrales de limpieza de suelos”

3.2.2. Análisis de la misión actual

La misión actual hace mención a los primeros objetivos de la empresa, en donde la prioridad de sus productos era la limpieza de suelos, pero no hace mención a la necesidad que satisfacemos con nuestro producto y cuáles son los beneficios que otorgamos con nuestro servicio. Seguidamente, así como ocurre con la visión, la misión está orientada únicamente en la limpieza de suelos, cuando el producto ofrece beneficios que van más allá que simplemente lo mencionado.

Por otro lado, con los años, la empresa desarrolló nuevos productos con el objetivo de brindar un valor agregado a los clientes. De esta manera desarrolló el cristalizado de suelos, el cual actualmente se ha convertido en su línea de negocios principal. Adicionalmente, se implementó otros productos

⁷ FRED, David. **Conceptos de Administración Estratégica**. 9^a ed. México D.F.: Pearson, 2003. p.10.

que complementaron la limpieza, el cristalizado del piso, además de servicios especializados, los cuales no estuvieron considerados en la misión actual. Asimismo, no se hace mención a los valores de la empresa como pilar fundamental para la elaboración de la misión.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

Para poder proponer una nueva misión, se utilizó una matriz de formulación de misión, tal como se muestra en la tabla 3.2. En donde se formulan preguntas básicas claves que nos permitirán obtener la nueva misión de acuerdo a las respuestas obtenidas.

3.2.4. Misión Propuesta

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través del cristalizado de superficies, dando como resultado un acabado superior y ahorro en costos de mantenimiento, haciéndola una superficie perdurable, creando ambientes limpios, saludables y seguros para el óptimo desempeño de las actividades diarias”

Tabla 3.2: Matriz de Formulación de Misión

Preguntas para formular la Misión	
¿QUIEN ES MI CLIENTE?	Todas las edificaciones, tales como: centros comerciales, tiendas por departamento, supermercados, salas de eventos, hoteles; en donde requieran del acabado de superficies.
¿QUE NECESIDAD SATISFACEMOS?	Satisfacemos la necesidad de acabado y tratamiento de superficies, en donde no solamente se eliminan impurezas, sino que además, garantizamos el mantenimiento del suelo, agregándole una capa de cristalizado que ayuda a la protección y durabilidad del mismo. Adicionalmente, mejoramos la imagen de la superficie con un mejor acabado.
¿QUE BENEFICIOS BRINDAMOS?	Cristalizado de superficies
	Mantenimiento de superficies
	Mejoramiento de la imagen del suelo
¿COMO SATSFACEMOS LA NECESIDAD O BRINDAMOS LOS BENEFICIOS?	Ofreciendo el tratamiento de suelo, a través de nuestro producto exclusivo Bristone. Realizamos el trabajo vía equipos y herramientas especializadas, además contamos con personal altamente capacitado para ofrecer el mejor servicio. El mismo, es desarrollado en 3 etapas de ejecución, con una duración total de tres días. Una vez concluídos, los cambios saltan a la vista.
¿QUE TECNOLOGIA ES IMPORTANTE?	Máquinas de preparación de la solución, llamadas autoclave. Estos son hornos que se utilizan para mezclar las soluciones que dan como resultado el producto final. Seguidamente, las máquinas de acabado de superficies, lustradoras, entre otros. Finalmente, Bristone es la tecnología más importante.
¿CUAL ES EL INSUMO PRINCIPAL?	Todos los insumos que permiten la elaboración de Bristone.
¿QUE VALORES SON IMPORTANTES?	Los valores más importantes son la honestidad, la confianza, la lealtad y el compromiso.
¿PORQUE LO HACEMOS?	Lo hacemos porque queremos entregar el mejor acabado posible en las superficies en donde trabajamos. Queremos que el espacio en donde Bristone se utilice, sea uno diferenciado, cálido y especial.

Fuente: LIMPI MAX. **Matriz de Formulación de Misión.** Lima: Limpi Max, 2015.

3.3. Valores

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.⁸

3.3.1. Valores actuales de la empresa

Actualmente los valores de la empresa, al ser una empresa familiar, están muy enfocados a los valores del dueño de la empresa, valores importantes que desde un inicio lograron que la empresa se diferencie en el mercado de limpieza de suelos, tales como la innovación que tiene relación directa con el producto único desarrollado por Limpi Max y su intención de renovar el producto constantemente. A continuación se muestra en la tabla 3.3. Los valores actuales con su respectivo significado.

⁸ CENTREMETALLÚRGIC. **Valores de una empresa.** [en línea]. Sabadell: Centremetal.lúrgic, 2011. [citado 05 julio 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: www.centrem.cat/ecamu/upfiles/circulars/QG-11.007.pdf

Tabla 3.3: Valores Actuales

VALOR	SIGNIFICADO
PERSEVERANCIA	Realizamos un esfuerzo continuo para poder cumplir con los objetivos establecidos y afrontar dificultades que se puedan presentar.
INNOVACIÓN	Estamos en la constante búsqueda de mejorar nuestros productos y procesos para llegar a ofrecer mejores resultados en el acabado de suelos
APRENDIZAJE	Estamos dispuestos a adquirir nuevos conocimientos, habilidades y experiencias que se puedan presentar así como a mejorar diversos aspectos que requieran la retroalimentación de nuestros clientes internos y externos
COMPROMISO	Nos encontramos comprometidos con nuestros clientes para ofrecerles la mayor calidad de productos de acabado de suelos.
SOLIDARIDAD	Creemos en la filosofía de apoyarnos como trabajadores y apoyar a nuestros clientes en brindarle soluciones integrales.

Fuente: LIMPI MAX. **Valores Actuales**. Lima: Limpi Max, 2015.

3.3.2. Valores Propuestos

Luego de analizar los valores actuales de Limpi Max y sus significados, consideramos importante agregar otros valores que permitan a los colaboradores una mayor identificación con la empresa, tales como lealtad, seguridad y salud, mostrando una mayor preocupación por el capital humano y la importancia de ellos para lograr el crecimiento de la empresa. También es fundamental agregar valores enfocados en el servicio, que hasta el momento no estaba considerado dentro de los valores de Limpi Max como lo es el servicio al cliente. A continuación en la tabla 3.4. Se muestran los valores propuestos con sus respectivos significados.

Tabla 3.4: Valores Propuestos

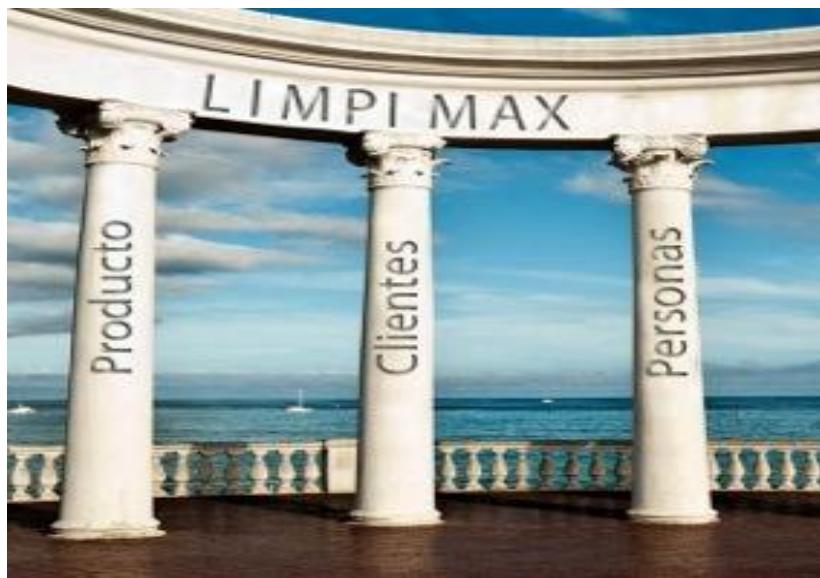
VALOR	SIGNIFICADO
CONFIANZA	Nos valemos de la confianza que los clientes depositen en nosotros al realizar los servicios. Nosotros, retribuimos en ellos al garantizar la efectividad de nuestro tratamiento.
HONESTIDAD	En todas nuestras actividades y acciones prima la honestidad. Somos transparentes con nuestros clientes. Ofrecemos exactamente lo que somos capaces de entregar como servicio y producto final.
COMPROMISO	Estamos comprometidos con nuestros clientes, con sus necesidades y a su vez, comprometidos con nosotros mismos y con la empresa, generando constantemente mejoras a nuestros productos y servicios.
SEGURIDAD Y SALUD	Estamos absolutamente comprometidos con la salud de nuestro personal, debido a que están en constante contacto con productos químicos y maquinaria. De igual modo, la seguridad la demostramos al contar con productos que son antideslizantes, protegiendo la integridad de quienes utilicen las superficies con nuestros acabados.
ORIENTACION AL CLIENTE	Todas las acciones de la empresa están enfocadas en satisfacer las necesidades de los clientes generando valor y logrando su fidelización.
INNOVACIÓN	Estamos en la constante búsqueda de mejorar nuestros productos y procesos para llegar a ofrecer mejores resultados en la limpieza de suelos.
EXCELENCIA	Con el deseo de ser líderes en el mercado de acabado de suelos, es indispensable el deseo de búsqueda de la excelencia en todos los aspectos de la empresa.
LEALTAD	Somos leales con nuestros clientes y esa lealtad se ve reflejada en nuestro servicio post venta. Estamos atentos ante cualquier inconveniente para resolverlos inmediatamente para la satisfacción de los nuestros.

Fuente: LIMPI MAX. **Valores Propuestos**. Lima: Limpi Max, 2015.

3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

El alineamiento estratégico de la empresa empieza con la confirmación de nuestros valores en cada uno de nuestras acciones diarias y estas a su vez, se entrelazan como los 3 pilares fundamentales de la empresa que son: los clientes, el producto y las personas.

Gráfico 3.1: Pilares fundamentales de Limpi Max



Fuente: LIMPI MAX. **Pilares fundamentales de Limpi Max.** Lima: Limpi Max, 2015.

En el caso de uno de nuestros pilares que son los clientes, nuestra lealtad se debe ver reflejada en nuestras acciones de postventa, donde debemos estar preocupados por las necesidades e inconvenientes que puedan tener nuestros clientes, para poder resolverlos inmediatamente y lograr la plena satisfacción y lealtad de los mismos.

Asimismo, es importante la honestidad en todas nuestras actividades diarias, transmitiendo transparencia, ofreciendo exactamente el servicio y producto que se merecen cada uno de nuestros clientes. En Limpi Max debe primar en cada colaborador las acciones con orientación al cliente; esto contribuye y garantiza que nuestras acciones estén enfocadas en crear valor en ellos y de esa manera fidelizarlos con nuestra empresa para buscar la satisfacción de cada uno de ellos.

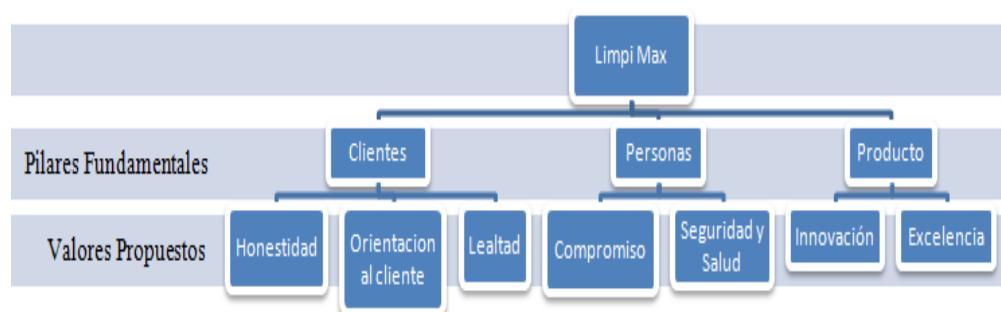
En el caso de nuestros colaboradores / personas, uno de los valores más importantes es el compromiso con la empresa y con cada uno de los clientes. En cada una de las acciones que se realizan en la empresa, debe de haber un compromiso de brindar el mejor servicio hacia los clientes, superando las expectativas. Así también, debe de haber el compromiso con la empresa, en buscar la mejora continua y el desarrollo de nuevos productos y servicios para el crecimiento de la empresa a largo plazo.

Al tratarse de una empresa en donde se manipulan maquinarias y productos químicos, es indispensable que la empresa se preocupe por la seguridad y salud de cada uno de los colaboradores. Es importante que se cuente con cada uno de los estándares de seguridad exigidos por la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), para asegurar el bienestar y la tranquilidad laboral de los colaboradores, de tal forma que puedan desarrollar las labores diarias sin problemas ni preocupaciones. Así mismo, es importante mencionar que

consideramos fundamental que las personas trabajen en un ambiente laboral óptimo, considerando variables como seguridad, salud y trabajo en equipo y estas a su vez, se trasladen a nuestros clientes finales.

Finalmente, para el caso de nuestro producto, los principales valores que debemos considerar es la innovación y la excelencia. Desde la creación de la empresa, continuamente se han desarrollado diferentes productos buscando siempre la mejora que pueda garantizar un resultado óptimo de nuestros tratamientos de suelos. Así mismo, esta innovación continua aumentará la confianza en nosotros mismos y nos permitirá generar una confianza compartida. Esto permitirá alcanzar nuestro deseo de la excelencia en todos los aspectos del producto y servicio.

Gráfico 3.2: Alineamiento Estratégico Pilares Fundamentales-Valores



Fuente: LIMPI MAX. **Alineamiento estratégico Pilares Fundamentales Valores.** Lima: Limp Max, 2015.

Luego de analizar los 3 pilares fundamentales, los valores propuestos y sus significados, podemos considerar que los mismos se encuentran alineados con la misión propuesta,

debido a que para lograr la satisfacción de nuestros clientes mediante el cristalizado de suelos, es necesario considerar que nuestro producto se mantenga en constante desarrollo con miras a encontrar la excelencia, así como es importante que la honestidad, lealtad y la orientación al cliente se vea reflejado en cada uno de nuestros servicios que brindamos.

Considerando estos valores hacia el cliente y manteniendo nuestros colaboradores comprometidos y motivados, lograremos satisfacer las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas, logrando un acabado cristalizado, limpio, saludable y seguro para los ambientes del cliente.

Finalmente, para lograr nuestra visión propuesta con el deseo de ser líderes en el mercado de acabado de suelos, es indispensable enfocar la misión propuesta en las labores diarias y fomentar el deseo de búsqueda de la excelencia en todos los aspectos de la empresa, mediante la mejora continua y el desarrollo de productos y servicios así como el crecimiento de cada uno de nuestros colaboradores.

CAPÍTULO IV

4. Análisis Externo

Las fuerzas externas se dividen principalmente en variables económicas, sociales, culturales, ecológicas, políticas, legales y tecnológicas. Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y empresas que se adquirirán o venderán. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores. Finalmente, la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

Se realizará un análisis de cómo afectan las variables políticas y económicas al mercado nacional y a partir de ello, tomar decisiones de inversión. Adicionalmente, se evaluará cómo las variables tecnológicas nos pueden ayudar con la innovación continua de la empresa, con el objetivo de que el producto mejore constantemente. En el ámbito ecológico y legal es necesario revisarlo a detalle para no incumplir ninguna normativa por el uso de químicos en el producto.

De igual modo, se evaluarán las tendencias en lo concerniente a los aspectos culturales y demográficos, debido a que en este punto, podremos darnos cuenta del potencial que tiene la empresa, conociendo cómo los hábitos de las personas cambiarán y cómo el comercio se trasladará a nuevos lugares del país.

4.1. Tendencias de las variables del entorno

En esta sección detallaremos las variables que consideramos pueden causar impactos tanto en la empresa como en clientes y proveedores.

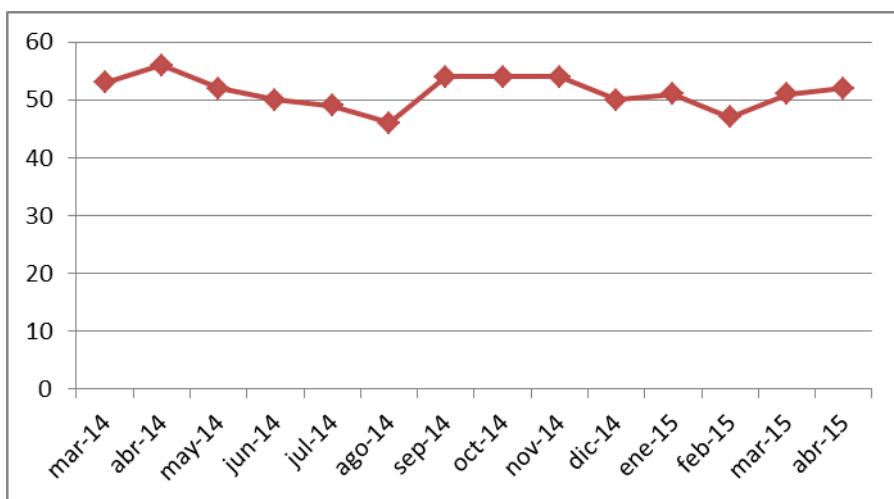
4.1.1. Análisis Político-Gubernamental

Un factor que podría afectar el devenir de la compañía sería las Elecciones Presidenciales que tendrán lugar en el 2016. Esto podría tener repercusión en las ventas a los clientes del Estado.

El índice de confianza empresarial en la economía de Perú ha mostrado reducción en los que respecta al año 2014 llegando a obtener sólo 46 puntos en el mes de agosto. Los meses siguientes se registró un alza hasta febrero de este año, reduciendo el valor hasta 47. A partir de marzo se ha reflejado un aumento del valor hasta abril obteniendo un puntaje de 52.

Estos valores demuestran que el sector empresarial está pasando por un momento de desaceleración de las inversiones, por lo que se tienen que tomar medidas para revertir esta tendencia. Ante ello, el gobierno lanzó paquetes de medidas macroeconómicas que incluyen cambios en el sistema tributario, flexibilización de restricciones ambientales, brindar mayor liquidez tanto a empresas como a consumidores y un impulso a la inversión en sectores claves como la minería con el objetivo de reactivar la economía e impulsar la débil inversión privada.

Gráfico 4.1: Índice de Confianza Empresarial



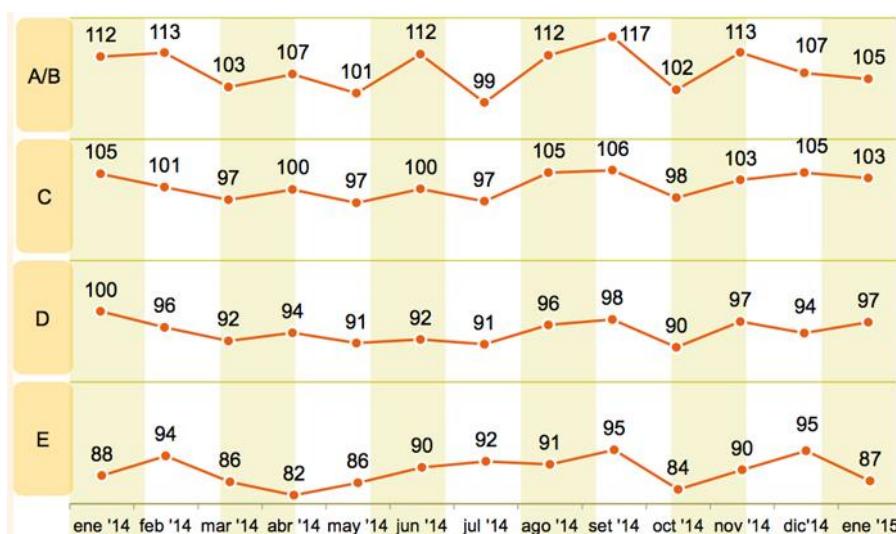
Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Encuesta de expectativas macroeconómicas**. [En línea]. Lima : BCRP, 2014 [citado 25 agosto 2014]. Microsoft HTML. Disponible en <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
Elaboración propia

Esto también ha visto afectado el fomento de inversiones ya que a pesar de la calificación de grado de inversión con la que cuenta el país, gracias al crecimiento

económico presentado en los últimos años, la coyuntura política ha hecho decrecer los niveles de confianza, dilatando de esta manera, mayores inversiones en el país.

Otro punto importante es el nivel de confianza del consumidor, de acuerdo al Grupo GfK⁹ a enero del 2015 podemos ver que se reflejan niveles negativos en los sectores D y E, mientras que en los sectores A/B y C se ha logrado mantener la tendencia positiva.

Gráfico 4.2: Nivel de confianza del consumidor por Nivel Socioeconómico



Fuente: GFK.COM. **GfK ICC y actitudes hacia la economía: Estudio a nivel nacional urbano marzo 2015** . [en línea]. Lima : Gfk.com, 2015. [citado 19 de mayo 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.gfk.com.pe/Documents/Publicaciones%202015/Marzo%202015/Percepc%C3%B3n%20de%20la%20situaci%C3%B3n%20econ%C3%B3mica.pdf>

⁹ Fuente: GFK.COM. **GfK ICC y actitudes hacia la economía: Estudio a nivel nacional urbano marzo 2015** . [en línea]. Lima : Gfk.com, 2015. [citado 19 de mayo 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.gfk.com.pe/Documents/Publicaciones%202015/Marzo%202015/Percepc%C3%B3n%20de%20la%20situaci%C3%B3n%20econ%C3%B3mica.pdf>

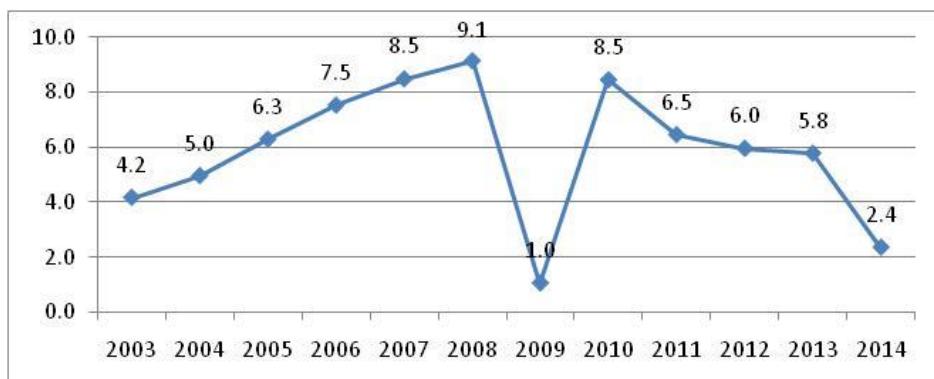
4.1.2. Análisis Económico

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la tendencia del Producto Bruto Interno (PBI) fue creciente hasta el año 2009 en el que tuvo una fuerte caída llegando a 0.9%. Al año siguiente hubo un fuerte crecimiento llegando a 8.8%. Los siguientes años se presentaron reducciones hasta llegar a 5%, sin embargo se considera que el crecimiento del PBI de nuestro país ha sido unos de los mejores de la región. El crecimiento económico del PBI para el año 2014 fue de 2.4% según información del Banco Central de Reserva del Perú¹⁰. Sin embargo para el año 2015 el BBVA Research pronostica que el crecimiento del país estará alrededor de 3.1% por el crecimiento de los sectores primarios, las medidas fiscales, los proyectos de infraestructura y el decrecimiento de la confianza la volatilidad de los mercados financieros externos.¹¹

¹⁰ BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ, **Producto Bruto interno por tipo de gasto** [En línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 20 de mayo de 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

¹¹ SEMANAECONOMICA.COM. **PBI 2015: BBVA recorta su proyección de crecimiento a 3.1%**. [En línea]. Lima : Semanaeconomica.com, 2015. Microsoft HTML. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/159845-bbva-recorta-su-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-a-3-1/>

Gráfico 4.3: Variación porcentual del PBI a nivel nacional



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU. Encuesta de expectativas macroeconómicas [en línea]. Lima : BCRP, 2015 [citado 30 mayo 2015.] Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

Elaboración propia

Otro punto a tomar en cuenta es la inflación en el Perú, la cual se ha mantenido estable en los últimos tres años, dos de los cuales dentro del rango meta impuesto por el Banco Central de Reserva (BCR) entre 1 - 3% y uno levemente por encima (3.22%). Esto es un buen indicador ya que nos indica que el nivel de la economía y el bienestar de la población se han mantenido dentro de los parámetros establecidos por el BCR. Por tal motivo, podemos deducir que la economía del Perú está en un buen momento por lo que esto constituye una buena oportunidad para la empresa.

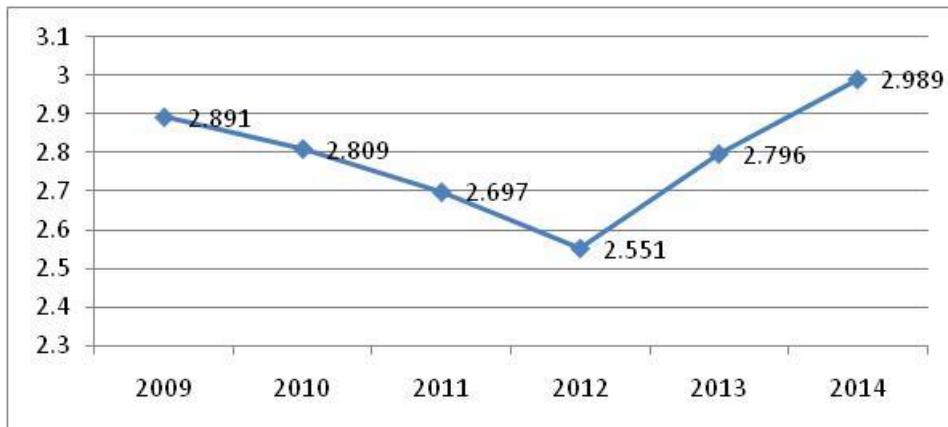
**Gráfico 4.4: Índice de Precios al consumidor de Lima Metropolitana
(Base 2009 = 100)**



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, Índice de Precios al consumidor de Lima Metropolitana (Base 2009 = 100) [en línea]. Lima, 2015 [citado 30 mayo 2015]. Microsoft html. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/price-indexes/>
Elaboración propia.

En cuanto a la variación del tipo de cambio, éste debe mantenerse estable ya que si el sol se fortalece frente al dólar el país pierde competitividad, afecta a las exportaciones y al empleo. Por otro lado, si el tipo de cambio baja este favorece a las importaciones; sin embargo, si la baja es continua podría ocasionar una sustitución de los productos nacionales por importados, dejando como consecuencia una disminución del empleo. En el caso de la empresa que importa suministros para el acabado de pisos es conveniente que el tipo de cambio se mantenga estable o tenga una leve tendencia a la baja. Esto debido a que si la baja es muy fuerte se podría ocasionar problemas a la economía nacional y; si por el contrario, tiene una tendencia alcista los suministros se tornarán más caros haciendo que nuestro servicio se encarezca.

Gráfico 4.5: Evolución de tipo de cambio



Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. **Tipo de cambio ponderado compra y venta.** [en línea]. Lima, 2015 [citado 01 junio 2015]. Microsoft html. Disponible en: http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas/paso3_TipodeCambio_Descarga.aspx?secu=03&paso=3&opc=1. Elaboración propia.

El boom de los centros comerciales ha ido en aumento en los últimos años. Según la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP), actualmente existen 70 centros comerciales en todo el país y este año se pronostica un crecimiento del 12% con respecto a las ventas. La tendencia seguirá siendo de crecimiento tanto en Lima como en provincias, logrando que más personas puedan acceder a los beneficios de estos centros. Gracias a este incremento se podrán contar con amplias superficies dentro de los centros comerciales las cuales demandarán nuestro producto o servicio.

4.1.3. Análisis Legal

Una de las variables legales que está estrechamente relacionada con la empresa son las leyes que regulan las PYMES, tal y como La Décimo Primera Disposición

Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente.

Otra variable a tomar en consideración es la creación mediante la Ley N° 29981 de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), un organismo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo responsable de promover, supervisar y fiscalizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico sociolaboral y el de seguridad y salud en el trabajo, así como brindar asesoría técnica, realizar investigaciones y proponer la emisión de normas sobre dichas materias.

Por otro lado, otra variante muy importante a considerar es la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo que establece la obligación empresarial de contar con un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Esta a su vez, tiene como objeto la promoción de una cultura de prevención de riesgos laborales. Asimismo, involucra la participación de los trabajadores, empleadores, el Estado y se incorpora también a las Organizaciones Sindicales.

Es importante mencionar que la Ley se constituye como el piso mínimo legal en materia de seguridad y salud en el

trabajo, por ende los empleadores y trabajadores pueden establecer libremente niveles de protección mayores a los previstos en la reciente Ley. Esta normativa se ajusta de manera perfecta a la empresa, debido a que Limpi Max cuenta con lineamientos de seguridad en cada una de sus operaciones.

En primer lugar, existen regulaciones para el personal nuevo de la empresa, el cual debe pasar primero por un proceso de capacitación para la producción y ejecución del servicio, según sea su cargo. En segundo lugar, la empresa ha instaurado requisitos básicos a seguir a la hora de la producción y ejecución del servicio, los cuales van desde implementos y accesorios a utilizar y formas de realizar las actividades, además de contar con un Supervisor a cargo que salvaguarde el cumplimiento del protocolo. Finalmente, el producto mismo, cuenta con propiedades antideslizantes que garantizan la seguridad de los trabajadores y adicionalmente, del consumidor final, quien es el que finalmente utilizará la superficie diariamente.

4.1.4. Análisis Cultural

Dentro de la cultura empresarial peruana se prefiere invertir en construcción, maquinaria, equipos, entre otros en vez de invertir en el acabado de superficies. Por ello, el presupuesto otorgado para realizar estas acciones es

mínimo. A pesar de que nuestro producto tiene un precio elevado, éste se justifica con las propiedades que se obtienen al aplicar los diversos productos ofrecidos. Sin embargo, los clientes no conocen esta información, por lo que prefieren continuar utilizando los productos de acabado más conocidos en vez de optar por el cristalizado de las superficies.

Otro punto importante es que la mayoría de personas pensamos que el mejor producto para el mantenimiento y acabado de suelos es la cera o los polímeros, dependiendo de la superficie a tratar. La cera ha logrado posicionarse en la mente del consumidor como la mejor alternativa para la limpieza de superficies, no considerando el poco tiempo de duración de los resultados obtenidos por la cera, los fuertes olores que emite y la necesidad de su constante reaplicación para evitar los suelos opacos.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el primer trimestre del presente año ha registrado que el nivel de desempleo se redujo a 6.9%¹², sin embargo la población desocupada en búsqueda activa de empleo aumentó en 11.6%. No obstante a esto nos entrevistamos con el Jefe de Operaciones de Limpi Max, quien nos manifestó que la contratación de personal obrero le era difícil para la compañía debido a que la

¹² INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA, **Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana [en línea]**, Lima, INEI, 2014 [citado 30 abril 2014]. Informe técnico N° 4, Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-empleo-ene-feb-mar-2014.pdf>

remuneración mensual bruta que ofrece Limpi Max a los obreros es sueldo mínimo, mientras que en sectores como el de construcción, el sueldo promedio llega a S/. 1,500.00. Por tanto, muchos prefieren trabajar en el sector mencionado.

En el Gobierno en curso se estableció la lucha para lograr la inclusión social en nuestro país, ya que a pesar de ser una nación pluricultural se conocen de fuertes niveles de racismo y desigualdad. Debido a esto, se deben dar oportunidades a todas las personas que estén aptas para trabajar en la empresa y que demuestren interés en superarse y aprender.

4.1.5. Análisis Tecnológico

Actualmente las empresas para lograr mejor control de sus ingresos, egresos, mercadería, entre otros ámbitos clave prefieren utilizar sistemas computarizados y así reducir el margen de error. En el caso de Limpi Max, no se utiliza ningún tipo de sistema, los registros contables se realizan manualmente y el personal no está capacitado para utilizar equipos informáticos, por lo que es necesaria la adaptación de la empresa a los avances tecnológicos.

El desarrollo de la tecnología es cada vez más rápida y el sector de acabado de superficies no es ajeno. Los equipos de acabado más utilizados son pulidoras, lustradoras,

pads, entre otros, no obstante lo más probable es que en los próximos años estos equipos puedan ser reemplazados por aparatos más sofisticados y rápidos. Ante ello, las empresas de servicios de acabado deberán estar a la vanguardia e invertir en nuevos equipos.

La importancia de la inversión en investigación y desarrollo es lo que diferencia a las empresas. Para poder destacarse de las demás se busca estar un paso más adelante generando valor. Por ello se debe conocer que es lo que el cliente busca del producto para así desarrollarlos de manera que satisfagan las necesidades y generen valor a la vez.

Otro aspecto importante donde la tecnología tendrá influencia es en el proceso de producción. Actualmente, existen diversas formas de elaborar productos de acabado de superficies, destacando las autoclaves utilizadas por la empresa. En el futuro se espera la creación de otras alternativas de maquinarias las cuales inclusive permitan sistematizar la producción ya que con el sistema actual se requiere de mano de obra para la dosificación de productos.

4.1.6. Análisis Ecológico

El producto al ser utilizado para la limpieza y cristalizado de superficies, cuenta en su composición con productos

químicos. A pesar de ello, estos químicos han sido aceptados por el mercado norteamericano el cual se regula por altos estándares de calidad, por lo que no constituyen un riesgo ecológico.

Otro punto importante es que, a pesar de ser utilizados casi diariamente, muchas personas se oponen tajantemente al uso de productos químicos, considerándolos nocivos para la salud o contaminantes para el planeta. Es debido a esto que también se consume de manera irresponsable el agua o se utilizan productos libres de químicos.

4.2. Impacto en clientes / Proveedores de cada una de las variables del entorno

En el caso de las variables políticas/gubernamentales, consideramos que las elecciones podrían generar un cierto nivel de incertidumbre, el cual hará que los clientes del Estado no se concentren en las adquisiciones de bienes y/o servicios. Debido a esto, es probable que las compras estatales disminuyan y por ende nuestras ventas se vean afectadas. En consecuencia, se realizará un menor volumen de compra a nuestros proveedores.

En relación al nivel de confianza empresarial, que muestra una tendencia descendente, se espera que el Estado con las medidas económicas adoptadas pueda corregir esta situación, ya que de lo

contrario las empresas privadas preferirán reservar recursos, empezando por las áreas con menor grado de importancia para la compañía; entre ellas se encontraría el área de acabado de superficies.

En cuanto a la inclusión social, es necesario que todas las empresas se preocupen por ella, brindando oportunidades de trabajo a todas las personas interesadas de acuerdo a los requerimientos de cada puesto, contando con todos los beneficios que les corresponden por ley.

La investigación y desarrollo es un factor importante tanto en clientes como proveedores, los clientes estarán dispuestos a contar con productos que le ofrecerán mejores resultados que los otros y conocen que la empresa siempre está en búsqueda de innovar el producto; en cuanto a proveedores podrán buscar alianzas con la empresa para poder ofrecer apoyo con productos para la investigación de nuevas propiedades.

En el caso de desarrollo de maquinaria para el proceso, los proveedores deberán dar la opción de importación de las nuevas maquinarias, caso contrario la empresa podrá buscar nuevos proveedores para negociar la compra de los nuevos equipos. Esto también podría ser aplicado a las nuevas maquinarias que se podrían usar para la instalación de productos.

Es recomendable que los clientes y proveedores sistematicen los procesos administrativos, para obtener mejores resultados en cuanto a control de la empresa.

Los factores ecológicos actualmente son fundamentales para muchas empresas, ya que se está estableciendo políticas que ayuden a la conservación del medio ambiente y evitar la contaminación. Los proveedores deben garantizar la calidad de los productos químicos ofrecidos, para así poder evitar problemas con futuros clientes que priorizan la compra de productos no contaminantes.

Asimismo, se deberá crear conciencia en las empresas del exceso consumo de agua y como regularlo, así como la importancia del cuidado del medio ambiente, promoviendo el reciclado u ahorro de energía, menor consumo de papel, etc.

Tabla 4.1: Impacto de variables económicas

TENDENCIA	1	2	3	4	5	IMPACTO EN CLIENTES/PROVEEDORES	EFFECTO EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD (O) o AMENAZA (A)
POLITICAS / GUBERNAMENTALES								
Elecciones Presidenciales		x				Genera incertidumbre en los clientes del estado, por ende afecta las ventas de nuestros proveedores.	Reduce la demanda	A
ECONOMICAS								
Crecimiento del PBI				x		Indica que la economía nacional se mantiene estable y las empresas están en crecimiento. Esto genera que nuestros clientes demanden más productos, generando que nuestros proveedores tengan mayor demanda por parte de la empresa.	Incremento de la demanda	O
Inflación Estable			x			Permite a las empresas invertir en mejoras a largo plazo y los proveedores también estén en búsqueda de constante desarrollo.	Incremento de la demanda	O
Variación del tipo de cambio			x			Los proveedores deberán evaluar si los precios de los productos importados están dentro del rango del tipo de cambio o si necesitan modificarlos para mantener el margen. En el caso de los clientes, deberán evaluar alternativas o sustitutos a los productos que se manejen en constante alza por la volatilidad del tipo de cambio.	Reduce la demanda	A
Crecimiento del Sector Retail				x		El crecimiento permitirá contactar con nuevos clientes. Asimismo, en cuanto a los proveedores, al contar con mayor cantidad de pedidos el poder de negociación de la empresa aumentará llegando a tener mejores precios y /o condiciones de pago.	Incremento de la demanda	O

Continúa...

Tabla 4.1: Impacto de Variables Económicas

...viene

TENDENCIA	1	2	3	4	5	IMPACTO EN CLIENTES/PROVEEDORES	EFECTO EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD (O) o AMENAZA (A)
POLITICAS / GUBERNAMENTALES								
Implementación de paquetes de medidas económicas			x			Permite que el nivel de confianza empresarial se incremente, permitiendo que las empresas puedan destinar presupuestos para áreas secundarias como limpieza de superficies.	Incremento de la demanda	O
Crecimiento del sector construcción			x			No se puede captar mano de obra ya que esta prefiere trabajar en este sector debido a considerarlo más rentable.	Reduce la demanda	A
LEGAL								
Implementación de la SUNAFIL			x			Los clientes deberán cumplir con nuevas regulaciones sobre seguridad y salud. Esto generará una oportunidad para el producto de Limpi Max ya que nuestros productos cuentan con propiedad antideslizantes, entre otras.	Incremento de la demanda	O
Implementación de la "Ley de Seguridad y Salud en el trabajo"			x			Los clientes tendrán que preocuparse porque sus pisos tengan propiedades antideslizantes y siempre se encuentren limpios.	Incremento de la demanda	O
SOCIAL								
Falta de conciencia para el cuidado del piso en las empresas			x			Los proveedores se pueden ver afectados ya que no habría mucha demanda de insumos para la elaboración del Bristone.	Reduce la demanda	A
Preferencia o tendencia del uso de ceras en las empresas			x			Afectaría a los proveedores ya que la demanda de los insumos para producir Bristone disminuiría debido a la preferencia por la cera.	Reduce la demanda	A
Resistencia al uso de productos químicos			x			Hay muchas empresas que prefieren no utilizar nuestro producto por tener composición química, esto puede afectar a los proveedores ya que la demanda disminuiría.	Reduce la demanda	A

Continúa...

Tabla 4.1: Impacto de Variables Económicas

...viene

TENDENCIA	1	2	3	4	5	IMPACTO EN CLIENTES/PROVEEDORES	EFECTO EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD (O) o AMENAZA (A)
POLITICAS / GUBERNAMENTALES								
Nivel de desempleo y población desocupada			x			El nivel de desempleo nos permite contar con mano de obra ya que no se requiere de mayor tipo de conocimiento para ser operario ya que son capacitados directamente por la empresa	Incremento de la demanda	O
TECNOLOGICO								
Desarrollo de nueva maquinaria			x			Definitivamente sería una mejora para los clientes ya que optimizará los resultados del servicio y también reducirá el tiempo de instalación.	Mejora del servicio	O
Inversión en Investigación y desarrollo				x		Los clientes se beneficiarán ya que se mejorarán las propiedades de la línea Bristone, mejorando los acabados del producto y sus beneficios.	Mejora del Producto	O

Fuente: LIMPI MAX. *Impacto de variables económicas*. Lima: Limpi Max, 2015.

4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

Limpi Max podrá presentar reducción de ventas en los meses previos y posteriores a las Elecciones presidenciales, dependiendo del resultado de las mismas. La empresa cuenta con varias entidades estatales como clientes, por lo que si la gestión actual continuara un periodo más no se presentaría mayores dificultades. En caso no continuara la gestión, se deberá presentar el producto a la nueva gestión para la evaluación y realizar

seguimiento a los diversos procesos de selección que puedan convocar para el servicio.

En cuanto a la incertidumbre que se pueda generar por la reducción del nivel de confianza empresarial, se deberán asegurar a los clientes fieles y contactar con grandes empresas y empresas con amplias áreas públicas, las cuales se verán obligadas a seguir contando con el servicio de mantenimiento y acabado de superficies.

Otro punto que la empresa deberá trabajar es aprovechar el aumento del PBI, el nivel de inflación y el crecimiento del sector retail para ofrecer sus productos a nuevas empresas y grandes establecimientos para que puedan conocer las ventajas de trabajar con Limpi Max, aumentando así nuestra cartera de clientes. Es importante destacar los resultados que se obtendrán y el fácil mantenimiento de las superficies a un precio asequible, factores importantes al momento de decidir la compra. En el caso de la variación del tipo de cambio, la empresa aprovechará en ofrecer su producto a un precio razonable ya que los pads, único producto importado, no alterarían ampliamente el precio de nuestros servicios.

Será de vital importancia promover la cultura del cambio, demostrando que si se conocen las propiedades del producto se puede considerar el aumento del gasto para obtener mejores resultados. Se debe de retirar de la mente del consumidor que la

cera es el mejor producto para el acabado de superficies pues sus resultados pueden ser óptimos por poco tiempo y requieren de constante reaplicación. En cuanto al empleo, la empresa no requiere a personas con estudios superiores ni conocimientos técnicos ya que al ingresar a trabajar a la empresa se les capacita para que puedan instalar el producto. Muchas veces resulta difícil encontrar personal debido a que prefieren trabajar en puestos con menor carga laboral o creen que en construcción civil podrán contar con mejores beneficios. La empresa deberá realizar un estudio para conocer cuáles son los beneficios que un empleado desearía contar y así poder negociar mejores condiciones. No obstante se deberá de brindar las oportunidades a todas las personas que estén en búsqueda de trabajo, dependiendo de las funciones que realizará.

Al implementarse la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), se requiere que las empresas que cuenten con menos de veinte trabajadores deben contar con un supervisor que se encargará de controlar los riesgos dentro del trabajo así como de optimizar las condiciones para desarrollarlo. Limpi Max deberá implementar este sistema a fin de controlar los posibles riesgos dentro del horario de trabajo.

El Sistema Bristone al ser aplicado en las superficies genera que se forme una capa brillante, la cual permitirá facilitar la limpieza evitando así el excesivo consumo de agua para limpiar. Debemos destacar este importante atributo del producto ante nuestros

clientes actuales y futuros, lo cual nos permitirá ingresar a posibles clientes que se resisten a utilizar productos químicos debido a los efectos que se podrían presentar tanto en el medio ambiente como en las personas.

Dentro de la empresa se deberá promover la cultura de conservación del medio ambiente, trabajando en el reciclaje y en el tratamiento con medidas de seguridad de los productos químicos, así como el desecho de los residuos químicos.

4.4.Oportunidades y Amenazas

Con el análisis de las variables del punto previo, podemos definir las oportunidades y amenazas que se presentan para Limpi Max.

Las oportunidades nos permitirán identificar los factores positivos en el entorno, los cuales podrán ser aprovechados por la empresa para su crecimiento.

En el caso de las amenazas, nos permitirán conocer los factores que, involucrados a la empresa o no, puedan llegar a afectar la situación de la misma, debiendo generar estrategias para poder enfrentar estos factores y que no tengan tanta repercusión en la empresa.

Dentro de las variables que mencionamos, podemos definir como oportunidades la tendencia de crecimiento de PBI nacional ya que

al recuperarse la tendencia del crecimiento en el presente año, las empresas pueden manejar un cierto nivel de ingresos para poder invertir, lo cual puede ser aprovechado por Limpi Max al ofrecer sus servicios de acabado y mantenimiento de superficies como una inversión duradera.

Otra oportunidad a considerar es el nivel de inflación, al mantenerse bajo nos da a notar que el nivel de la economía es bueno y conlleva a que las empresas tengan capacidad de inversión.

El crecimiento del sector retail también es considerada una oportunidad ya que al contar con mayor número de centros comerciales y/o tiendas por departamento podremos ofrecer a mayor cantidad de locales los beneficios de Limpi Max y sus productos.

Consideramos que la implementación de la SUNAFIL es una oportunidad para la empresa ya que así podrán estar mejor organizados en temas de seguridad y salud. Actualmente cuentan con Equipos de Protección Personal (EPP), pero no está demás poder implementar nuevas medidas para mejorar las condiciones laborales. Por otro lado, ya que otras empresas deberán adaptar sus actividades a SUNAFIL, la empresa podrá ofrecer su servicio de cristalizado antideslizante para evitar accidentes.

En el caso del nivel de confianza empresarial, consideramos que con la implementación del paquete de medidas económicas del

gobierno se incrementará logrando el interés de las empresas en inversiones, incluido el acabado de superficies.

En cuanto al nivel de desempleo y población desocupada, creemos que es una oportunidad ya que para realizar los servicios que ofrece la empresa no se necesita estudios superiores, lo importante es que las personas estén dispuestas a aprender el sistema. Si consideramos que es necesario conocer las pretensiones salariales de los postulantes y si están dispuestos a realizar trabajos pesados ya que como mencionamos anteriormente algunos postulantes prefieren trabajar en otros rubros como la construcción civil por demandar menos esfuerzo.

Otra oportunidad es el desarrollo de nueva maquinaria para acabado de superficies. Actualmente, el servicio se realiza con lustradoras y pads las cuales son utilizadas para pulir y lustrar las superficies. Consideramos que estos productos serán reemplazados con el paso del tiempo por maquinaria avanzada la cual optimizará los resultados del servicio y también reducirá el tiempo de instalación.

Las mejoras en el desarrollo de materiales para optimizar el producto es una oportunidad para Limpi Max ya que está en constante búsqueda para mejorar las propiedades de la línea Bristone, mejorando así su acabado y beneficios.

Con respecto al desarrollo de tecnología para el proceso de fabricación de productos para acabado de superficies, en nuestro caso la elaboración de la línea Bristone, consideramos que representaría una oportunidad ya que actualmente los productos se elaboran con hornos autoclaves, pero en caso se pudiera contar con herramientas de mayor modernidad para la fabricación del producto se podría optimizar el proceso e inclusive aumentar el nivel de fabricación.

En cuanto a las amenazas, consideramos que la incertidumbre por las Elecciones presidenciales es parte de esta categoría ya que contamos con clientes del sector público, los cuales podrían perderse de acuerdo a los resultados que se obtengan con estos comicios.

Con respecto a la volatilidad del tipo de cambio, podría afectar los precios de los productos, lo que conllevaría a encarecer nuestro servicio.

Otra amenaza podría ser el cambio de las leyes para las PYMES y mediana empresa. De acuerdo a los cambios que se presenten en el reglamento, la empresa se verá afectada ya que tendrá que adaptarse a la nueva normativa.

En cuanto a la preocupación por la conservación de las superficies o en invertir en acabado de las mismas, consideramos esta variable como una amenaza ya que no existe cultura para este tipo de

inversión, por lo que se debe trabajar en promover el cristalizado como una alternativa de acabado. Otra posible amenaza es la preferencia o tendencia del uso de ceras para el acabado de las superficies, para lo cual debemos mentalizar al cristalizado como la mejor opción.

La preferencia por trabajar en construcción civil es otra amenaza ya que podríamos reducir el número de interesados en trabajar con Limpi Max.

En cuanto a la resistencia al uso de productos químicos, consideramos que hay muchas empresas que prefieren no utilizar nuestro producto por esa razón, pero debemos dar a conocer los beneficios de nuestro producto para poder demostrarles que no estarán realizando una mala inversión.

Tabla 4.2: Oportunidades y Amenazas según variables del análisis externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tendencia de crecimiento del PBI nacional	Incertidumbre de Elecciones Presidenciales
Nivel de inflación	Volatilidad del tipo de cambio
Crecimiento sector retail	No se cuenta con una cultura de mantenimiento de suelos
Implementación de SUNAFIL	Variedad de productos sustitutos
Implementación del paquete de medidas económica	Alto poder de negociación del cliente
Implementación de la ley de Seguridad y Salud	Tendencia por trabajar en construcción civil
Nivel de desempleo y población desocupada	Resistencia al uso de productos químicos
Desarrollo de nueva maquinaria para acabado de superficies	Los competidores pueden desarrollar su propio producto
Mejoras en desarrollo de materiales para optimizar el producto	
Desarrollo de tecnología para proceso de productos para acabado de superficies	
Tendencia de obtener acabados diferenciados y duraderos en las superficies	

Fuente: LIMPI MAX. **Oportunidades y Amenazas según variables del análisis externo.** Lima: Limpi Max, 2015.

4.5.Matriz de evaluación de los factores externos EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) nos permitirá evaluar la información del macro entorno, tanto oportunidades como amenazas, otorgándole un valor a cada factor según la importancia para el sector de la empresa. La suma de los valores otorgados debe ser igual a 1.0. Luego se procede al puntaje de cada factor, el cual deberá estar en el rango entre 1 a 4, tomando en cuenta que se otorgará la calificación de 4 cuando la respuesta de la empresa hacia la variable es excelente, 3 a la

respuesta por encima del promedio, 2 a la respuesta por debajo del promedio y 1 a la respuesta deficiente.

A continuación, se procede a multiplicar el peso y el puntaje para obtener el puntaje ponderado. Se procede a la suma de los puntajes ponderados y se obtiene el valor ponderado total de la empresa.

Para poder analizar el resultado obtenido debemos saber que el valor ponderado más alto es de 4.0 y el más bajo 1.0, siendo el puntaje ponderado promedio el equivalente a 2.5.

En el caso de obtener 4.0, podemos aseverar que la empresa se beneficia de las oportunidades que se presentan dentro del sector y a la vez puede responder de una manera eficiente a las amenazas. Por otro lado, si la empresa obtuviera el puntaje de 1.0 se podría deducir que ésta no se beneficia de las oportunidades del sector y las amenazas que se presentan tienen impacto sobre ella.

Tabla 4.3: Matriz de Diagnóstico Externo

Nº	OPORTUNIDADES	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
1	Tendencia de crecimiento del PBI nacional: Se ha presentado una reducción a la tendencia al alza del PBI, sin embargo se pronostica que presentará mejor proyección que el 2014.	0.04	2	0.08
2	Nivel de inflación: Conlleva a tener una economía estable y capacidad de inversión.	0.04	2	0.08
3	Crecimiento sector retail: Al presentarse un aumento de centros comerciales contaremos con mayor número de clientes potenciales.	0.12	2	0.24
4	Implementación de SUNAFIL: Permitirá a la empresa una mejor organización en temas de seguridad y salud ya que puede ser aplicado tanto en Limpi Max como en las demás empresas ofreciendo las propiedades antideslizantes del producto.	0.04	1	0.04
5	Implementación del paquete de medidas económicas: Permite que el nivel de confianza empresarial se incremente, permitiendo que las empresas puedan destinar presupuestos para áreas secundarias como limpieza de superficies.	0.07	2	0.14
6	Implementación de la ley de Seguridad y Salud: Los clientes tendrán que preocuparse porque sus pisos tengan propiedades antideslizantes y siempre se encuentren limpios a fin de evitar posibles incidentes.	0.05	2	0.1
7	Nivel de desempleo y población desocupada: Podemos encontrar personal idóneo para pertenecer a Limpi Max ya que no se necesita tener estudios superiores, solo deben estar dispuestos a realizar trabajos pesados.	0.03	2	0.06
8	Desarrollo de nueva maquinaria para acabado de superficies: Mediante el desarrollo se podrán optimizar los resultados del acabado y reducir los tiempos de aplicación.	0.05	2	0.1
9	Mejoras en desarrollo de materiales para optimizar el producto: Al encontrarse en constante búsqueda de mejorar el producto, se podrán agregar propiedades al mismo gracias a la inversión en I+D constante que realiza la empresa	0.05	4	0.2

Continúa...

Tabla 4.3: Matriz de Diagnóstico Externo

...viene

Nº	OPORTUNIDADES	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
10	Desarrollo de tecnología para proceso de productos para acabado de superficies: Se podría reducir el tiempo de fabricación del producto permitiendo poder producir mayor cantidad de productos.	0.06	2	0.12
11	Tendencia de obtener acabados diferenciados y duraderos en las superficies: Actualmente se busca obtener un resultado óptimo y que no requiera de constante mantenimiento	0.06	2	0.12
SUBTOTAL		0.61		1.28
Nº	AMENAZAS	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
1	Incertidumbre de Elecciones Presidenciales: Dependiendo de los resultados se podrán perder los clientes del sector público	0.02	2	0.04
2	Volatilidad del tipo de cambio: Podrían verse afectados los precios debido a las constantes variaciones.	0.02	2	0.04
3	No se cuenta con una cultura de acabado de suelos: La mayoría de las empresas prefieren invertir en otros aspectos en vez de hacerlo en acabado de superficies.	0.08	3	0.24
4	Variedad de productos sustitutos: Los clientes cuentan con un alto poder de negociación debido a que cuentan con productos sustitutos mejor posicionados en el mercado, como la cera, percibida como la opción más rápida y menos costosa. También existen opciones como los barnices, polímeros, entre otros.	0.09	2	0.18
5	Alto poder de negociación del cliente: Al contar con variedad de productos a elegir, el cliente se fija mucho en el precio, por lo que obliga a las empresas a entrar en competencia de precios	0.06	3	0.18
6	Tendencia por trabajar en construcción civil: Se prefiere trabajar en este rubro por la flexibilidad de horarios y los beneficios recibidos, es considerado más rentable.	0.02	1	0.02

Continúa...

Tabla 4.3: Matriz de Diagnóstico Externo

...viene

Nº	AMENAZAS	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
7	Resistencia al uso de productos químicos: No utilizan los productos químicos debido a los efectos secundarios o prefieren limpiar con otros productos.	0.05	3	0.15
8	Los competidores pueden desarrollar su propio producto: La competencia puede invertir en crear un producto que cumpla con las mismas funciones y con el cual se obtengan resultados iguales o similares a los de Limpi Max	0.05	3	0.15
	SUBTOTAL	0.39		1.00
	TOTAL	1.00		2.28

La respuesta es mala 2. La respuesta es promedio 3. La respuesta esta por arriba del promedio 4. La respuesta es superior

Fuente: LIMPI MAX. **Matriz de Diagnóstico Externo**. Lima: Limpi Max, 2015.

El valor obtenido en la matriz EFE (2.28) nos indica que la respuesta de la empresa para capitalizar las oportunidades y minimizar las amenazas es inferior al promedio. Esto se debe a que la empresa no cuenta con la capacidad necesaria para afrontar el crecimiento del mercado peruano, sobretodo en el sector retail que es el mercado potencial de Limpi Max.

Lo resaltante con lo que cuenta la empresa es su capacidad para generar innovación por lo que este debería ser un pilar para el desarrollo de la misma; no obstante, se debe enfocar en desarrollar un plan de comunicación comercial que transforme esta innovación en resultados concretos de incremento de ventas y número de clientes.

Seguidamente, un punto vital en el que Limpi Max debe trabajar es en promover el cambio de la cultura de inversión en el acabado y mantenimiento de superficies, dando a conocer el producto y los servicios de mantenimiento e instalación, así como las ventajas tanto de calidad de acabado como las reducciones de costos en mantenimiento. Actualmente se conoce que existe la tendencia de contar con superficies de acabado óptimo, lo cual puede ser aprovechado por Limpi Max para presentar el producto, los beneficios y los ahorros en su cuidado.

CAPÍTULO V

5. Análisis de la industria

Limpi Max, respecto a la línea más importante de sus productos (Sistema Bristone) no tiene competencia en marcas nacionales, pero tiene que luchar básicamente con aquellas empresas que proveen productos sustitutos mejor posicionados en el mercado, como ceras, lejías, detergentes, entre otros. Los principales competidores son los siguientes: Johnson & Johnson, Pioneer Eclipse, Minute Man, Spartan, Eco Lab, entre otros.

Cabe mencionar que uno de los problemas a los cuales nos enfrentaremos es al prestigio que algunas empresas tienen consigo y cómo nosotros seremos capaces de diferenciarnos a pesar de esta debilidad.

5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)

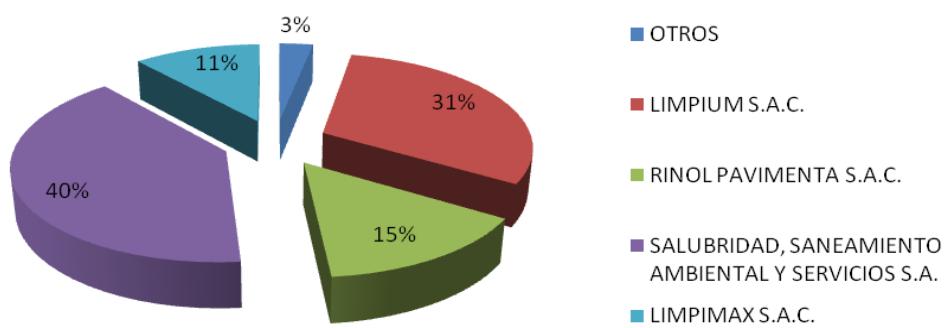
La demanda de servicios de acabado de superficies, se encuentra principalmente en instituciones que cuentan con ambientes de grandes extensiones. Los servicios se concentran en: centros comerciales, tiendas por departamento, supermercados, hoteles, entre otras.

La industria de cristalizado de suelos tiene un desarrollo muy escaso a nivel nacional. Actualmente, existen diversas opciones para el cristalizado de suelos como: resinas epóxicas o ceras.

Tanto el ácido como las resinas epóxicas brindan un cristalizado óptimo aunque conllevan un deterioro del suelo; por el contrario, las ceras nos brindan un acabado de menor calidad y con menor duración sin deteriorar el suelo.

El producto con mayor aceptación para el cristalizado de suelos es Bristone, el cual es un desarrollo propio de Limpi Max. Inicialmente, la empresa al no contar con la capacidad de atención para el mercado tuvo que optar por vender su producto a otras empresas que con el devenir del tiempo se convirtieron en competencia directa. Estas empresas vienen realizando el servicio de cristalizado con el Sistema Bristone, por lo que Limpi Max los provee de la gama de productos para la instalación. Por este motivo, en base al nivel de compra que tienen estas empresas y al consumo propio que tiene la compañía, podemos determinar la posición de mercado que tiene la empresa en el servicio de cristalizado de suelos.

Gráfico 5.1: Participación de Mercado del producto Bristone



Fuente: LIMPI MAX. **Participación de Mercado del producto Bristone**. Lima: Limpi Max, 2015.

Del Gráfico 5.1 podemos observar que existen 4 empresas importantes que brindan el servicio de cristalizado mediante el producto Bristone, que es comercializado por Limpi Max. Según los datos obtenidos de las ventas realizadas a estas empresas del sistema Bristone durante el 2013, se puede deducir que Limpi Max posee el 11% del mercado. Sin embargo, la condición de ser el fabricante podría utilizarse para captar una mayor parte del mercado y mejorar el posicionamiento del servicio.

En el mercado existen muchas empresas que podrían demandar el servicio de cristalizado de suelos; sin embargo, este se ha desarrollado preferentemente en empresas que poseen grandes extensiones de superficies. Actualmente, las empresas que más demandan este tipo de servicios se concentran en los rubros de hoteles, supermercados, centros comerciales y tiendas por departamento.

En el caso de las tiendas por departamento, existen un total de 48 establecimientos en Lima y Callao, liderando con 18 y 15 tiendas, Ripley y Saga respectivamente. En el caso de los supermercados, existen un total de 144 establecimientos liderando con sus marcas, Plaza Vea y Vivanda, Supermercados Peruanos SAC. En el caso de los centros comerciales existen un total de 25 establecimientos en todo Lima y Callao. Finalmente, los hoteles de 5 estrellas (45 hoteles) constituyen un mercado atractivo ya que cuentan con recepciones amplias, y muchos de ellos con salas de eventos.

Tabla 5.1: Número de Tiendas por departamentos en Lima y Callao

RAZON SOCIAL	TIENDAS POR DEPARTAMENTO
Cencosud Retail del Peru SAC	2
Class Point SA	2
Saga Falabella SA	15
Tiendas Peruanas SA	11
Tiendas por departamento Ripley SA	18
TOTAL	48

Fuente: LIMPI MAX. Número de Tiendas por departamentos en Lima y Callao.

Lima: Limpi Max, 2015.

Tabla 5.2: Número de Supermercados en Lima y Callao

RAZON SOCIAL	SUPERMERCADOS
Cencosud Retail del Peru SAC	42
E Wong SA	16
Hipermercados Tottus SA	21
Supermercados Candy SAC	1
Supermercados Peruanos SAC	64
TOTAL	144

Fuente: LIMPI MAX. Número de Supermercados en Lima y Callao. Lima:

Limpi Max, 2015.

5.2.Competencia

Limp Max, respecto a la línea más importante de sus productos (Sistema Bristone) no tiene competencia en marcas nacionales, pero tiene que luchar básicamente con aquellas empresas que proveen productos sustitutos mejor posicionados en el mercado, como ceras, lejías, detergentes, entre otros.

El Sistema Bristone es una invención propia por lo tanto no existe un producto idéntico a éste, pero por las características de este sistema encontramos que al no ser un producto tradicional, existen competidores que ofrecen productos diversos para el

acabado de pisos con productos convencionales. Los principales competidores son los siguientes: Johnson & Johnson, Pioneer Eclipse, Minute Man, Spartan, Eco Lab, entre otros.

Por otro lado, los competidores potenciales se encuentran en el extranjero, debido a que en nuestro país no se cuenta con la tecnología adecuada para desarrollar el mismo tipo de productos, con los mismos beneficios y atributos de Bristone. No obstante, se sabe que actualmente el mercado local no importa productos con los mismos atributos que Bristone.

Al analizar a los competidores potenciales se deben tener en cuenta las barreras de entrada, las cuales consisten en:

a. Las economías de escala: se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra. Limpi Max, a lo largo de los años ha logrado aumentar su volumen de producción, por lo que ha reducido sustancialmente sus costos, lo que le ha permitido tener un precio altamente competitivo frente a los competidores.

b. Necesidades de capital: necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para financiar instalaciones y la construcción de la empresa, sino también para conceder créditos a los clientes, contar con un inventario conveniente, cubrir inversiones iniciales, costos de producción, instalación, gastos administrativos, operativos y de publicidad. Además de

estos gastos, existe uno que genera una barrera de entrada sólida para los competidores, siendo estos los gastos y tiempo que implican la investigación y desarrollo de productos como Limpi Max y sus innovaciones.

La empresa cuenta con una formulación única que ha ido mejorando con el paso del tiempo, con el uso de los avances tecnológicos, además de las pruebas y errores en los que se han incurrido; es decir, un valor en el know how muy valorado. Por estas razones, resulta complicado que una empresa incurra en toda la inversión en dinero y sobre todo de tiempo para desarrollar un producto de la talla de Bristone. Adicionalmente, este no es un producto de consumo masivo y por tanto, las empresas no se ven motivadas en invertir tanto, sabiendo que no contamos con una cultura de acabado de superficies que sustente una inversión de este tipo para alguna compañía.

c. Acceso a los canales de distribución: Aquí es fundamental gestionar la mejor distribución para el producto. Muchas veces hay canales exclusivos, por lo que el competidor tiene que gestionar su propio canal. Para Limpi Max esta barrera es una debilidad, pues los canales de distribución son libres para esta clase de productos.

d. Diferenciación de producto: Limpi Max cuenta con clientes leales a la empresa, si bien aún no tiene el posicionamiento deseado, sus productos cuentan con las características que le

den superioridad sobre sus competidores. La empresa se ha ganado respeto en el mercado por la calidad de sus productos, el nivel superior de su servicio y la ética con la que actúa.

- e. Curva de aprendizaje o experiencia:** El know-how o saber hacer de toda empresa marcan una importante limitación a los posibles competidores. Limpi Max a lo largo del tiempo ha ido mejorando tanto sus productos como el servicio brindado, no sólo gracias a los avances tecnológicos y sus herramientas empresariales, sino fundamentalmente gracias a la experiencia, lo que le ha permitido conocer el mercado y ser más precisos en descubrir las necesidades de los consumidores y de esta manera, satisfacerlas de forma eficiente.
- f. Política del gobierno:** En la actualidad, el Perú no tiene barreras de entrada para los competidores en este rubro, no hay leyes, o al menos que se cumplan, sobre el uso de ciertos insumos químicos dañinos para la salud o al ambiente en la elaboración de productos.

5.3.Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en todo tipo de industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía en gran medida en función de las industrias, esta es mayor en las industrias de menor rendimiento, según Porter, la naturaleza de la

competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

Gráfico 5.2: Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: LIMPI MAX. **Las 5 Fuerzas de Porter.** Lima: Limpi Max, 2015.
Elaboración propia

5.3.1. Productos Sustitutos

La empresa debe competir contra aquellas organizaciones que proveen productos sustitutos mejor posicionados, cuyos principales ejemplos son:

a. Ceras y polímeros

La cera es un producto posicionado en la mente del consumidor, pues por los años que lleva en el mercado es el producto tradicional al que se le asocia el brillo del suelo. Dentro de los beneficios que se le atribuye es que es usada en áreas de alto tráfico y produce un buen acabado final. Sin embargo, este acabado es de corta duración en comparación de otros productos. Otro producto que también ha ingresado al mercado pero no

es tan utilizado como las ceras son los polímeros que están luchando por un lugar en la mente del consumidor.

b. Barnices y lacas

Los barnices y las lacas para pisos no tienen mucha presencia en el mercado. Estos productos son utilizados en su mayoría en pisos de madera o parquet, dando como resultado un piso impermeable y con brillo. La desventaja que presenta este tipo de productos es que no tiene protección contra las imperfecciones que puedan producirse al manipular maquinaria o muebles sobre la superficie con barniz.

c. Cristalizadores a base de fluoro silicato

Este tipo de producto tiene un funcionamiento bastante similar al Sistema Bristone que también se basa en la cristalización de suelos, pero el uso de fluoro silicato está prohibido en muchos países por tener en su componente un agente contaminante y ser causante de cáncer.

d. Resina Epóxica

Este producto es mayormente para uso industrial, se obtiene el resultado deseado por el cliente, haciendo que las superficies sean antideslizantes y formen una capa dura. La desventaja es que a diferencia de los

otros sustitutos, maltrata la superficie y el costo de mantenimiento de este producto es más elevado a comparación de los otros.

A pesar de que se cuenta con una variedad de productos sustitutos, es importante resaltar que mediante las experiencias y resultados obtenidos por los servicios brindados, es poco probable que se puedan obtener los mismos resultados que con el Sistema Bristone.

5.3.2. Competidores Potenciales

Los posibles productos potenciales radican en todos aquellos productos que surjan a partir de la inversión en investigación y desarrollo que las empresas de acabado de superficies realicen para lograr un producto innovador, único, y que ofrezca beneficios iguales o mejorados del Bristone.

En nuestra cartera tenemos a cuatro de las más reconocidas empresas que brindan el servicio de cristalizado con nuestros productos las cuales son: Eulen del Perú Servicios Complementarios S.A., Rinol Pavimenta S.A.C., SSAYS S.A.C. y Limpium S.A.C., el resto de clientes son directos.

Si alguna de las mencionadas empresas u otra interesada en el servicio de cristalizado desarrolla una tecnología igual o superior, podría competir con nuestro producto Bristone.

De igual modo, tal como se resaltó sobre los problemas de la empresa, Limpi Max no cuenta actualmente con la capacidad operativa ni administrativa para poder atender una mayor demanda de empresas que necesitan del cristalizado. Por ese motivo, otras empresas se han especializado en el servicio de cristalizado de suelos con nuestro producto, logrando de esa manera atender la demanda existente. Si es que estas empresas desarrollaran sus propios productos, serían potenciales competidores definitivamente.

Asimismo, son potenciales competidores las empresas extranjeras de acabados de suelos, como Superlux o Luz Sol Mantenimiento, que podrían incursionar en el país y capten el mercado que Limpi Max aún no ha logrado abarcar por la escasa capacidad de atender el mercado potencial.

5.3.3. Poder de negociación de los clientes

Los clientes de Limpi Max son principalmente empresas de giros como hoteles, supermercados, centros comerciales y tiendas por departamento, cuentan

comúnmente con áreas amplias de alto tránsito y desean proteger sus pisos así como lograr un cristalizado diferenciador, que haga lucir sus espacios de manera acogedora, limpia y brillante.

También se cuenta con pequeñas y medianas empresas que compran el producto en menor cantidad para aplicarlo en sus espacios y lograr el cristalizado que les brinda el Bristone.

Se puede decir que estos clientes cuentan con un alto poder de negociación debido a la alta gama de productos sustitutos mejor posicionados que existen en el mercado y con precios más bajos que el Bristone. Además por la poca cultura de mantenimiento y acabado de superficies que existe en las empresas peruanas, el presupuesto que se destina para estos temas suelen ser muy reducidos y no es considerado de primera importancia para muchas empresas, haciendo que se utilicen mayormente productos más económicos para el mantenimiento de los suelos, siendo estos productos no necesariamente los ideales para el tratamiento de los pisos, ya que mucho de estos productos como la cera o los ácidos, si bien brindan un acabado brillante, simultáneamente van desgastando y maltratando el suelo gradualmente.

Es por esta razón que los precios de Limpi Max deben ser estratégicamente asignados de manera muy competitivos para que las empresas se vean motivadas en optar por el producto y comprobar su alta calidad.

5.3.4. Poder de negociación de los proveedores

El propietario de la empresa ha decidido mantener en reserva los nombres de sus proveedores y la lista de productos con los cuales se fabrica la línea Bristone debido a que sólo él conoce la fórmula para la elaboración del producto.

A pesar de ello, nos aseguró que ningún insumo utilizado para la elaboración del producto es importado y que los proveedores no cuentan con un poder de negociación alto debido a que existen alternativas tanto para los químicos que necesitan para la producción, así como para los pads que se utilizan para la instalación y las máquinas lustradoras utilizadas en el proceso de pulido y acabado. Podemos concluir que cuentan con opciones de proveedores para cada material que utilizan evitando así aumentar el poder de negociación de los mismos.

5.3.5. Rivalidad de los competidores

La competencia de Limpi Max radica en empresas como Rinol Pavimenta que brindan el servicio de cristalizado de superficies, así como también los services como

Limpium S.A.C. y SSAYS S.A.C., quienes son una competencia generada por Limpi Max mismo, debido a que la empresa misma es quien vende el producto y capacitan al service para aplicar el producto.

La ventaja que tiene Limpi Max es que en el mercado no existe un producto de similares características, por tanto, resulta una fortaleza tener el poder de negociación de cara a la competencia, en vista de que si la empresa lo cree necesario, puede parar de vender el producto a services o a empresas como Rinol Pavimenta y así, las empresas se verán obligadas a solicitar el servicio de Limpi Max.

En el caso puntual de Rinol Pavimenta, empresa que también adquiere el producto, sin embargo se sabe que no lo aplica bajo los estándares de Limpi Max para así, ahorrar el producto, de modo tal que esto impacta la imagen de Rinol Pavimenta e indirectamente del producto Bristone. No obstante a esta variable, la empresa puede revertir esta situación, cortando la venta de Bristone a estas empresas y generando la necesidad a la demanda a consumir nuestro servicio.

Finalmente, podemos afirmar que la fuerza de la competencia es baja debido a que es una producida por Limpi Max y es la empresa misma quien puede decidir acabar con ella. No obstante, sí existen productos

sustitutos de categoría “B”, como son las ceras, resinas epóxicas o ácidos pero estos no brindan los mismos beneficios ni acabados que ofrece Bristone. Las calificamos como “B”, en vista de que no cuentan con los beneficios ni acabados de Bristone y más bien, generan deterioros en las superficies y su efecto no es duradero.

5.4.Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

A partir del análisis realizado a las fuerzas competitivas de la industria, se seleccionan los elementos más importantes de cada una en una matriz de atractividad, donde el grado de atractividad de la industria es inversamente proporcional al poder que tenga cada una de las fuerzas.

Cada uno de los elementos analizados en las respectivas fuerzas tienen un grado de atractividad particular para la industria, por lo cual se está asignando un grado de atractividad que varía de 1 a 5, siendo 1: si no resulta nada atractivo y 5: si resulta muy atractivo. Además, como la relevancia de cada elemento dentro de la fuerza no es la misma, también se está asignado a cada elemento un factor de ponderación cuya suma total es igual a 1.

5.4.1. Productos Sustitutos

La matriz de atractividad para el poder de negociación de los clientes y consumidores se muestra en la Tabla 5.3.

Tabla 5.3: Matriz de atractividad para los productos sustitutos

Elementos de análisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a) Ceras y Polímeros	Bajo	0.3	Producto de poca duración y emite olores.	4	Está posicionado como el producto para generar brillo en los suelos.
b) Barnices y Lacas	Medio	0.2	No tienen protección contra las imperfecciones que puedan producirse al manipular maquinaria.	3	Dan como resultado un piso impermeable y con brillo. Se utiliza mayormente para madera y parquet.
c) Cristalizadores a base de fluoro silicato	Alto	0.2	Está prohibido en muchos países por tener en su componente un agente contaminante y ser causante de cáncer.	1	Tiene un funcionamiento bastante similar al Sistema Bristone que también se basa en la cristalización de suelos.
d) Resina Epóxica	Medio	0.3	Maltrata la superficie y el costo de mantenimiento de este producto es más elevado a comparación de los otros.	4	Hacen que las superficies sean antideslizantes y formen una capa dura.
Resultado ponderado	Medio	1		3	

Fuente: LIMPI MAX. **Matriz de atractividad para los productos sustitutos.** Lima: Limpi Max, 2015.

5.4.2. Competidores potenciales

La matriz de atractividad para los competidores potenciales se muestra en la Tabla 5.4.

Tabla 5.4: Matriz de atractividad para los competidores potenciales

Elementos de análisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a) Desarrollo de tecnología	Alto	0.4	Actualmente tenemos el producto desarrollado exclusivamente por Limpi Max y que también es utilizado por la competencia.	2	Es importante continuar desarrollando tecnología nueva, para buscar mejoras en el producto.
b) Especialización en el servicio	Medio	0.3	En este segmento, se da mucha importancia a los acabados, antes que el servicio en general.	3	Actualmente la diferenciación se da en el servicio que se brinda a los clientes.
c) Cobertura	Medio	0.3	Es importante centrarse en nichos de mercado y no tratar de cubrir toda la demanda.	3	Es necesario seguir ampliando la cobertura y atraer nuevos clientes.
Resultado ponderado			1	2.67	

Fuente: LIMPI MAX. Matriz de atractividad para los competidores potenciales. Lima: Limpi Max, 2015.

5.4.3. Poder de negociación de los clientes

La matriz de atractividad para el poder de negociación de los clientes se muestra en la Tabla 5.5.

Tabla 5.5: Matriz de atractividad para el poder de negociación de los clientes

Elementos de análisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a) Hoteles	Medio	0.3	No cuentan con áreas muy grandes	3	Siempre buscan un acabado diferenciado para sus ambientes
b) Supermercados	Medio	0.2	No tienen una cultura de mantenimiento de suelos importante.	3	Cuentan con numerosas sedes y espacios amplios.
c) Centros comerciales y Tiendas por departamento	Bajo	0.2	Mayormente cuentan con empresa propia de mantenimiento y limpieza.	4	Espacios amplios y con necesidad de acabados diferenciadores
d) Pequeñas y medianas empresas	Alto	0.3	Mayormente adquieren poca cantidad y lo aplican ellos mismos.	2	Es un elemento importante que le brinda flujo de caja a la empresa
Resultado ponderado			1	3	

Fuente: LIMPI MAX. Matriz de atractividad para el poder de negociación de los clientes. Lima: Limpi Max, 2015.

5.4.4. Poder de negociación de los proveedores

La matriz de atractividad para el poder de negociación de los proveedores se muestra en la tabla 5.6.

Tabla 5.6: Matriz de atractividad para el poder de negociación de los proveedores

Elementos de análisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a) Maquinarias y equipos alternativos	Medio	0.4	Riesgo de no lograr el mismo acabado que los equipos siempre utilizados	3	Precios más accesibles que permitan bajar los costos del servicio.
b) Productos químicos	Alto	0.3	Variar los proveedores de los productos químicos, puede alterar la calidad del producto.	2	Permite tener varias opciones de proveedores, permitiendo una mejor fuerza de negociación.
c) Materiales alternativos	Alto	0.3	No lograr el mismo acabado que se tiene con las marcas ya conocidas	2	Permite tener varias opciones de proveedores, permitiendo una mejor fuerza de negociación.
Resultado ponderado		Alto	1	2.33	

Fuente: LIMPI MAX. *Matriz de atractividad para el poder de negociación de los proveedores*. Lima: Limpi Max, 2015.

5.4.5. Competencia en el mismo sector

La matriz de atractividad para la competencia en el mismo sector se muestra en la tabla 5.7.

Tabla 5.7: Matriz de atractividad para la rivalidad entre competidores

Elementos de análisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a) Durabilidad	Medio	0.2	Para conservar el suelo con el brillo debido, se debe de realizar un mantenimiento constante.	3	La durabilidad es importante considerando la poca cultura en mantenimiento de suelos que existe en el país.
b) Protección para el medio ambiente	Alto	0.3	Aún son pocas las empresas preocupadas en el tema de cuidado del medio ambiente.	2	Es un elemento importante a nivel mundial y las empresas deben alinearse a este elemento.
c) Costos de mantenimiento	Alto	0.2	La mayoría de clientes están preocupados más por el acabado que por el ahorro en costos de mantenimiento.	1	Por lo que no existe una cultura para el cuidado de los suelos y no se destina mucho presupuesto, es importante generar ahorro en costos.
d) Protección de suelos	Bajo	0.3	Los clientes valoran más el acabado antes que la protección.	4	Al generar mayor protección, se mantiene el piso en buen estado y genera ahorro en costos.
Resultado ponderado	Medio	1		2.5	

Fuente: LIMPI MAX. **Matriz de atractividad para la rivalidad entre competidores.** Lima: Limpi Max, 2015.

5.5. Análisis del grado de atractividad de la industria

Como se puede apreciar en la Tabla 5.8, al consolidar el grado de atractividad de las cinco fuerzas se aprecia que en general la atractividad de la industria es de nivel medio.

En la matriz de atractividad podemos observar que la industria de acabados es de nivel medio, debido a diferentes factores. En primer lugar, la amenaza de productos sustitutos se encuentra en un nivel medio, puesto que para lograr los índices de calidad de Bristone, es necesaria una gran inversión en investigación, desarrollo y tiempo que no cualquier empresa estaría dispuesta a realizar.

Seguidamente, el poder de negociación de los proveedores es medio, debido a que existen muchas alternativas en el mercado para adquirir los materiales, equipos y maquinarias para realizar el trabajo de acabados de superficies. De igual modo, el precio con el que se presenta en el mercado la empresa, resulta ser bastante competitivo frente a los competidores.

No obstante, sí existe una amenaza importante de competidores nuevos, debido a que existen empresas especializadas en servicio de cristalizado, brindando un valor agregado al tratamiento del suelo, así como nuevas empresas con capacidad para desarrollar nuevas tecnologías que puedan igualar o mejorar el producto Bristone de Limpi Max.

Tabla 5.8: Matriz de Atractividad de la Industria

Fuerzas competitivas	Poder	Ponderación	Nivel de atractividad	Nivel de atractividad ponderado
Amenaza de productos sustitutos	Medio	0.3	3.00	0.90
Amenaza de nuevos competidores	Medio	0.3	2.67	0.80
Poder de negociación de los clientes	Alto	0.2	3.00	0.60
Poder de negociación de los proveedores	Medio	0.1	2.33	0.23
Rivalidad de los Competidores	Medio	0.1	2.50	0.25
Resultado ponderado	Medio	1		2.78

Fuente: LIMPI MAX. **Matriz de atractividad de la industria**. Lima: Limpi Max, 2015.

5.6.Matriz de Perfil Competitivo MPC

La matriz de perfil competitivo (MPC) nos permitirá conocer a los competidores mejor posicionados en el mercado de acuerdo a factores claves de éxito que resultaron del estudio de mercado realizado. Esta matriz nos permitirá conocer los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa y de los competidores elegidos. Las empresas definieron que dentro del servicio ideal se deberían encontrar los siguientes factores:

- Gama de productos

Para las empresas es importante poder contratar con una empresa que cuente con una variedad de productos se puedan aplicar en variadas superficies, dependiendo de los tipos con las que cuenta y el tratamiento que requiera cada una de ellas.

- Calidad de productos

Otro punto resaltado fue el de contar con producto que nos permitan obtener un acabado óptimo y no se requiera aplicar en muchas cantidades, logrando disminuir los costos.

- Competitividad

Las empresas buscan que los proveedores estén pendientes de sus requerimientos, adelantarse a las necesidades y poder negociar con ellos para que ambos puedan obtener beneficios logrando así que estén satisfechos con los productos y/o servicios brindados.

- Servicio al cliente

Uno de los puntos más importantes para las empresas es la relación proveedor-cliente, considerando que se deben realizar visitas periódicas programadas para controlar la calidad del servicio así como capacitar si fuera necesario a los clientes sobre el uso de los productos a ofrecer.

- Desarrollo tecnológico

Actualmente las empresas buscan obtener los mejores resultados en el menor tiempo, es por ello que se interesan en proveedores que tengan los mejores servicios en el menor tiempo.

- Experiencia

Es muy importante para las empresas poder saber cuánto tiempo en el mercado tiene el proveedor y a la vez poder apreciar los resultados obtenidos en los servicios a otras empresas.

- Comparación de precios

Las empresas buscan obtener mejores acabados para las superficies pero a la vez no buscan aumentar la inversión en este servicio. Es por esto que el costo por metro cuadrado debe estar dentro del rango de lo ofrecido en el mercado y negociable con el cliente.

Para la elaboración de esta matriz, decidimos escoger a dos de las empresas más conocidas: Salubridad, Saneamiento Ambiental y Servicios S.A. (SSAYS) y LIMPIUM S.A.C., obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5.9: Matriz de Nivel Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	LIMPI MAX S.A.		SALUBRIDAD, SANEAMIENTO AMBIENTAL Y SERVICIOS S.A.		LIMPIUM S.A.C.	
		VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE
Gama de productos	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Calidad de productos	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Competitividad	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
Servicio al cliente	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60
Desarrollo tecnológico	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16
Experiencia	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Precio	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
TOTAL	1.00		3.03		3.44		3.12

CALIFICACION: 1. Muy Malo 2. Malo 3 Regular 4. Bueno 5. Muy Bueno

Fuente: LIMPI MAX. Matriz de Nivel Competitivo. Lima: Limpi Max, 2015.

En la Matriz de nivel competitivo podemos observar que Limpi Max se ubica en la tercera posición en comparación a SSAYS S.A. y Limpium S.A.C. inclusive cuando ambas empresas utilizan los productos de Limpi Max para la realización de sus servicios. Sin embargo, podemos notar que se diferencia en la calidad del acabado ya que el resultado que se obtiene de un servicio de Limpi Max es mejor al de la competencia debido a las cantidades de producto utilizado. Otro punto a favor de la empresa es el desarrollo tecnológico ya que está en constante búsqueda de aumentar las propiedades y beneficios del producto.

De igual modo, habría que puntualizar que la empresa necesita ganar mayor competitividad, presencia en el mercado y lograr ser más atractivo para el sector, así como mejorar el servicio al cliente haciéndolo personalizado, de modo tal que pueda volcar las ventajas competitivas que posee, en beneficios tangibles y mayor participación en el mercado.

CAPÍTULO VI

6. Análisis Interno

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Se puede representar por medio de la cadena de valor del gráfico 6.1. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales refleja su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades.¹³

Gráfico 6.1: Cadena de Valor



Fuente: LIMPI MAX. **Cadena de Valor.** Lima: Limpi Max, 2015.

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor

Según Porter, las actividades de la cadena de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primeras son las

¹³ PORTER, Michael. **Competitive Advantage.** New York. Free Press. 1985.

que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como la asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales.¹⁴

La empresa Limpi Max cuenta con dos cadenas de valor muy bien definidas. Por un lado, se encuentra la cadena de valor de la producción y venta del producto; y por el otro se encuentra la cadena de valor del servicio el cual consiste en la instalación y servicio post venta del mismo. Cabe resaltar que las actividades de apoyo en ambas cadenas son bastante similares, por lo que estas se explican a continuación:

Adquisiciones: En el caso de la empresa, las actividades de adquisición están dispersas en varias áreas. Las actividades de negociación y compra de la materia prima lo realiza el Gerente de la compañía con el objetivo de mantener la confidencialidad de la fórmula. Por otro lado, las actividades de compras de los insumos necesarios para la fabricación y las máquinas, están a cargo del área de administración.

En este punto, consideramos que es una fortaleza que la fórmula del producto esté debidamente resguardada, de modo tal que se evita posibles plagios por parte de los empleados o terceros. No obstante, sí creemos que es oportuno que el gerente general de la

¹⁴ PORTER, Michael. **Competitive Advantage**. New York.: Free Press, 1985.

compañía vaya analizando el plan de sucesión y entrenamiento de la persona que él considera debería ser el que continúe con las riendas de la compañía. De esta manera, se asegura que la fórmula no se vaya a perder en el tiempo.

Desarrollo tecnológico: Constituido por la incorporación de cualquier tipo de tecnología que ayude en los procesos de la organización. Actualmente, la empresa solo se enfoca en el desarrollo tecnológico del producto gracias a la inventiva del gerente general quien es el encargado de desarrollar mejoras al producto.

Consideramos que muchas de las actividades son únicamente realizadas por el gerente general, lo cual hace que el éxito de la empresa depende en gran nivel de él. Por ello es necesario que se pueda delegar funciones o trabajar el plan de sucesión desde ahora para poder preparar a la persona sin que se vea afectado el rendimiento de la empresa.

Por otro lado, es importante que el desarrollo tecnológico abarque también a otras áreas de la empresa como el control de inventarios. En el focus group que realizamos con los trabajadores de la empresa, estos indicaron que el control de los inventarios sería más eficiente y se ahorraría mucho tiempo, si se cuenta con un software que contribuya a un mejor seguimiento.

Administración de Recursos Humanos: En esa se incluyen todas las actividades de reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y la compensación del personal. En el caso de la compañía el reclutamiento se da a través de recomendaciones o se subcontrata el proceso. Las actividades de contratación se centran en el área de administración de personal y la capacitación en los supervisores de la empresa no existen actividades enfocadas en el desarrollo del personal.

El área de administración de recursos humanos de la empresa no cuenta con procesos definidos ni políticas que den soporte a la gestión del talento humano. Luego de realizar el focus group con los trabajadores de la empresa, se encontraron grandes áreas de mejora en beneficio de los empleados y la empresa. Creemos que una definición de las actividades que demanda cada área: reclutamiento y selección, desarrollo y aprendizaje, bienestar y comunicación; finalmente, administración y planillas; es fundamental para el ordenamiento de las funciones, tarea y el área en general.

Es de vital importancia que se trabaje en un programa anual de capacitación al personal, debido a que, gracias al conversatorio que se tuvo con los empleados, ellos demandan ser capacitados y recibir clases en distintas materias. De igual modo, desarrollar el área de bienestar y comunicaciones para generar convenios de salud, políticas de beneficios al personal e incluso, procesos definidos de comunicaciones para mantener informados a todos.

Infraestructura organizacional: Constituidas por las actividades de finanzas, contabilidad y aspectos legales. Esto es gestionado por el área de contabilidad quien se encarga de llevar los registros y velar por la compañía frente a las entidades públicas. En el área contable se deben hacer mejorar tecnológicas ya que actualmente se realiza esta labor manualmente, dificultando obtener la información rápidamente. El motivo principal es que los encargados del área no tienen conocimientos de computación y les resulta más sencillo realizarlo manualmente. Este punto se debe mejorar para así estar acorde a los avances tecnológicos que exige el mercado.

La cadena de valor de la producción está dada por las siguientes actividades primarias:

a) Logística de entrada: Constituye todas las actividades relacionadas con la compra de los insumos químicos, los envases y los distintos materiales necesarios para la producción. Asimismo, incluye las actividades de almacenaje de la materia prima así como el control de los inventarios. Aquí será fundamental implantar un software que contribuya al mejor seguimiento de los inventarios, tal cual lo concluimos luego del focus group.

En lo que a la logística de entrada concierne, consideramos que se deben modernizar los procesos, sobre todo en lo que respecta al control de los inventarios de la compañía. Contar

con un software que contribuya a un mejor control del stock de la empresa, ayudará a no incurrir en compras innecesarias, mejorará los tiempos de entrega, planificación de la producción y la reposición de los materiales e insumos utilizados.

- b) Operaciones: Está conformado por todas las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en el producto final. Se consideran las actividades de maquinado, empaquetado, mantenimiento de equipos, realización de pruebas y operaciones de planta.

En esta estación del proceso es fundamental que los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo se cumplan a cabalidad, de modo tal que la probabilidad de accidentes disminuya considerablemente. Contar con planes de contingencia en caso de emergencias y elegir un comité de seguridad, aportarían un gran beneficio a la empresa.

- c) Logística de salida: En el caso de la empresa la logística de salida está constituida por las actividades de almacenamiento del producto terminado y el procesamiento de los pedidos.

En este punto de la cadena de valor, consideramos que sería fundamental contar con informes diarios de cómo se comporta la venta de los productos y de los servicios. De esta manera,

se podrán proyectar crecimientos, realizar comparaciones con años anteriores y así definir mejor una estrategia de negocios.

- d) Mercadotecnia y ventas: Constituidas por las actividades de publicidad y de ventas. La publicidad se da a través de las páginas amarillas y su página web; mientras que sus actividades de ventas se realizan a través de la venta directa con presentaciones.

En las acciones de marketing y gestión comercial, creemos que existe un déficit enorme en la compañía, el cual ha sido evidente en las entrevistas que realizamos a no clientes y clientes de Limpi Max. La empresa debería contar con un equipo definido de marketing que desarrolle estrategias de comunicación externa para en primer lugar, presentar el producto en el mercado, darlo a conocer y que los potenciales clientes comprueben los beneficios. Esto fue un déficit que apareció en las entrevistas debido a que no todos conocían el cristalizado de superficies ni mucho menos, lo tenían como opción para trabajar con sus empresas.

A continuación, es fundamental llegar al público objetivo, a través de campañas y actividades que sean del interés de estos y que impulsen la venta del servicio y producto. La planificación de las actividades de marketing y gestión comercial, serán clave para incrementar las ventas de la empresa.

Finalmente, es crucial desarrollar un programa post venta que garantice una constante comunicación y seguimiento de los clientes y los servicios realizados para lograr la fidelidad esperada de estos.

- e) Servicios: La empresa cuenta con el servicio de capacitación para la correcta instalación del producto.

No solamente la empresa realiza la capacitación de instalación del producto, sino que además entrega el mejor servicio en cuanto a acabado de superficie se refiere. En este punto, la empresa debería contar con estándares del servicio, de modo tal que pueda definir los tiempos adecuados de trabajo y se pueda planificar mejor con el cliente, así como también para la realización de la cotización.

La cadena de valor de Porter tiene como objetivo describir como se agrega valor a un producto; sin embargo, es posible reinterpretar esta con el objetivo de adaptarla a los servicios. A continuación se presenta a cadena de valor del servicio brindado por Limpi Max:

- a) Logística de entrada: Constituye todas las actividades de coordinación del servicio, habilitación y preparación de materiales, insumos y equipos para la realización del servicio.

- b) Operaciones: Está conformado por todas las actividades relacionadas con la prestación del servicio. Desde el traslado de los materiales y equipos hasta el punto del servicio hasta la entrega final.
- c) Logística de salida: En el caso de la empresa la logística de salida está constituida por las actividades de retiro de equipos, revisión de los mismos y almacenaje en las instalaciones de la empresa.

La empresa debe contar con personal líder en estos procesos, de modo tal que solamente uno delimite los pasos a seguir y el proceso se realice eficientemente. De igual modo, definir quién será el vocero de la empresa de cara al cliente, de esta forma se evitará los dobles discursos o incongruencias de mensajes.

- d) Mercadotecnia y ventas: Constituidas por las actividades de publicidad y de ventas. La publicidad se da a través de las páginas amarillas y su página web; mientras que sus actividades de ventas se realizan a través de la venta directa con presentaciones.
- e) Servicios: La empresa cuenta con el servicio de mantenimiento post venta.

Este servicio post venta debe realizarse continuamente y sin importar la poca o mucha cantidad de productos o servicios que el cliente compre. La empresa debe tener presente que debe tener a todos sus clientes satisfechos, por tanto, llamadas a los locales para recibir sugerencias, feed backs de los servicios y productos, correos electrónicos e incluso, visitas in situ para verificar la evolución de las superficies tratadas, para luego emitir un informe al cliente y se realicen las medidas correctivas, en caso sean necesarias.

6.2.Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

Actualmente, la empresa no tiene indicadores de gestión debido a que no se lleva un registro de la información y porque no existe una cultura de manejo de indicadores. Sin embargo, algunos indicadores básicos que la empresa podría manejar a lo largo de la cadena de valor son los siguientes:

Proceso de logística de entrada:

Se puede implantar el indicador del tiempo promedio de atención de solicitudes por mes, que busca medir cuál es el tiempo promedio que la empresa se demora en responder la solicitud de los clientes. Este indicador debería ser un máximo de 12 horas en el mes. El objetivo del mismo es medir el nivel de rapidez de atención hacia los clientes.

Seguidamente, los plazos para el envío de cotizaciones, nos permite medir que tan efectivas es el tiempo de respuesta a los clientes para el envío de cotizaciones. El ratio de este indicador actualmente en la empresa es de 48 horas en promedio. Con la implementación de un equipo de ventas más capacitado y con una atención más personalizada, el objetivo es lograr que el promedio para el envío de cotizaciones no sea mayor a 24 horas.

Por otro lado, la cobertura nos mide cuántas semanas de stock tenemos del producto. Esto contribuiría a evitar los quiebres de stock o de evitar la sobreproducción y tomar decisiones acertadas de reposición de productos.

En el proceso de operaciones:

El número de personas por cada 100 m² de servicio, nos ayuda a identificar la cantidad de operarios que se necesitan para realizar el servicio en un área definida. Actualmente, el indicador que se maneja es de 1 persona.

Seguidamente, la cantidad de producto por cada 100 m² a utilizar para optimizar el uso del producto y asegurar la calidad esperada.

De igual modo, el número de equipos a utilizarse por cada 100 m² para optimizar el uso de la maquinaria y para asegurar la cantidad mínima que la empresa debería contar.

De la misma forma, el número de accidentes por mes para cuantificar el número de accidentes que se tienen y tratar de reducirlos a lo largo de los años.

Otros indicadores:

Venta promedio por cliente para identificar cuáles son los clientes principales y asegurarnos que estén bien fidelizados.

Ventas anuales y Rentabilidad anual para identificar el crecimiento de la compañía.

6.3.Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

El benchmarking es un proceso que nos permitirá evaluar los productos, servicios y procesos de las organizaciones líderes de la industria cuyos resultados nos permitirán establecer posibles mejoras a la organización de acuerdo a lo que ofrece la industria.¹⁵

De acuerdo al porcentaje de participación de mercado, se eligieron a las empresas que ofrecen el servicio de cristalizado que están mejor posicionadas que Limpi Max, en este caso, elegimos a Limpium S.A.C. y Salubridad, Seguridad Ambiental y Saneamiento S.A.C. (SSAYS).

¹⁵ SPENDOLINI, Michael. **Benchmarking**. Bogotá : Norma, 2005.

A continuación presentamos imágenes de los resultados obtenidos en el servicio de cristalizado de SSAYS S.A.C., Limpium S.A.C. y Limpi Max S.A.C.

Figura 6.1: Superficie cristalizada por SSAYS S.A.C.



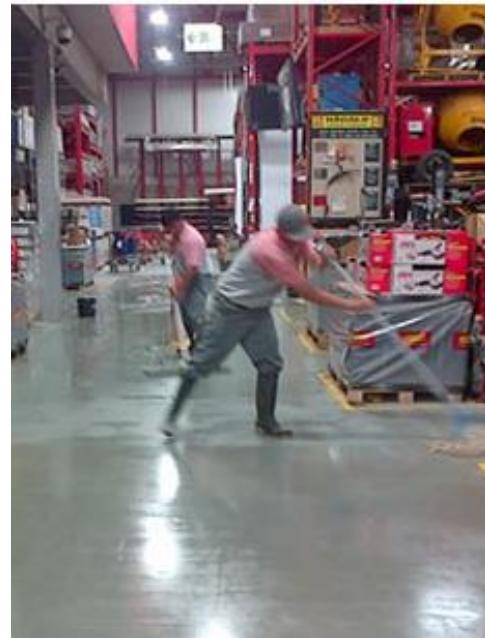
Fuente: SSAYS.COM. **Servicios** [En línea]. Lima: Ssays.com. , 2014. [citado el 25 agosto 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.ssays.com/>

Figura 6.2: Superficie cristalizada por SSAYS S.A.C.



Fuente: SSAYS.COM. **Servicios** [En línea]. Lima: Ssays.com. , 2014. [citado el 25 agosto 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.ssays.com/>

Figura 6.3: Superficie cristalizada por Limpium S.A.C.



Fuente :LIMPIUM. COM. **Servicios** [En línea]. Lima :
Limpium.com. [citado 25 agosto 2014]. Microsoft HTML.
Disponible en: <http://limpium.com/Servicios.html>

Figura 6.4: Superficie cristalizada por Limpi Max



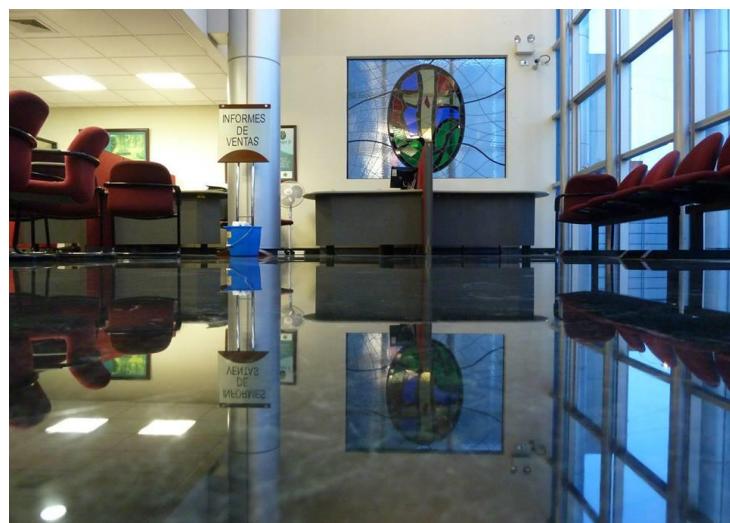
Fuente: LIMPIMAX. COM. **Galería de fotos** [En línea]. Lima : Limpimax.com., 2014
[citado 25 agosto 2014]. Microsoft HTML. Disponible en :
http://www.limpimax.com/galeria_de_fotos.html

Figura 6.5: Superficie cristalizada por Limpi Max



Fuente: LIMPI MAX. **Superficie cristalizada por Limpi Max.** Lima: Limpi Max, 2015

Figura 6.6: Superficie cristalizada por Limpi Max



Fuente: LIMPI MAX. **Superficie cristalizada por Limpi Max.** Lima: Limpi Max, 2015

Tabla 6.1: Benchmarking de Limpi Max S.A.C.

Ítem Comparativo	Empresa		
	Limpium S.A.C.	Limpi Max S.A.C.	Salubridad, Seguridad Ambiental y Saneamiento S.A.C
Fecha de inicio de actividades	23/03/2006	01/10/1973	30/08/1987
Staff administrativo	ND	5 colaboradores	ND
Cobertura	Nacional	Lima y Callao	Nacional
Página Web	X	X	X
Red Social	-	-	-
Correo Electrónico	X	X	X
Productos ecológicos	X	X	X
Producción			
Compra de insumos	-	X	-
Compra de producto	X	-	X
Elaboración de Producto	-	X	-
Mantenimiento de maquinas	X	X	X
Almacenamiento de Productos	X	X	X
Servicios adicionales	-	Capacitación de uso	-
Servicio			
Equipos apropiados	X	X	X
Insumos y materiales apropiados	X	X	X
Traslado de equipos	X	X	X
Mantenimiento de equipos	X	X	X
Publicidad	Página Web	Páginas Amarillas, Página Web	Páginas Amarillas, Página Web
Servicios post venta	X	X	X

Fuente: LIMPI MAX. Benchmarking de Limpi Max. Lima: Limpi Max, 2015.

En la tabla realizada en la parte superior podemos notar que tanto SSAYS S.A.C. como Limpium S.A.C. cuentan con menor tiempo de actividad que Limpi Max. Otro punto es que ambas empresas tienen cobertura nacional, mientras que Limpi Max sólo se enfoca en Lima y Callao. Es necesario recordar que estas compañías realizan otro tipo de servicios como limpieza integral, de fachadas, lavado de alfombras, tapizones y muebles, encerado de pisos y controles antiplagas. Al ofrecer mayor número de

servicios la demanda aumenta y se explica la razón de la amplia cobertura de las mismas.

El staff administrativo de Limpi Max sólo cuenta con 5 personas, número que debe aumentar si es que se pretende crecer como empresa. No tenemos conocimiento del número de personas que conforman el staff administrativo de las otras dos empresas pero suponemos que debe superar cantidad.

Las tres empresas cuentan con página web pero no están debidamente actualizadas ni tampoco tienen creadas cuentas en redes sociales (Facebook, Twitter, etc.). Otra manera de publicitar la empresa es contando con un anuncio en las páginas amarillas, ventaja con la que cuentan Limpi Max y SSAYS S.A.C., más no Limpium S.A.C.

Las tres empresas cuentan con correo electrónico para poder estar en constante comunicación con sus clientes y posibles clientes y las tres utilizan productos que no dañen el medio ambiente ya que todas utilizan Bristone para el cristalizado, pero no en las mismas proporciones.

En cuanto al producto, Limpi Max se dedica a la compra de insumos y elabora los productos de la gama Bristone, mientras que SSAYS S.A.C. y Limpium S.A.C. compran el producto a Limpi Max para poder realizar los servicios de cristalizado. Las tres empresas realizan mantenimiento a la maquinaria utilizada

para los servicios y tienen almacenes para los productos Bristone. El valor agregado de Limpi Max es que capacita al personal de la empresa que los contrata para el uso del producto y mantener la superficie en óptimas condiciones si es que decidiera no contratar servicio de mantenimiento a la misma empresa.

En relación al servicio no se presentan muchas diferencias entre las tres empresas ya que todas cuentan con equipo apropiados para la instalación y mantenimiento del cristalizado, cuentan con los insumos y materiales apropiados, pero en este punto debemos recalcar que Limpi Max es la empresa que obtiene el mejor resultado de cristalizado en comparación a las otras empresas a pesar de utilizar el mismo producto, lo que nos conlleva a que no se utiliza la misma cantidad de producto en cada servicio o que para aumentar el rendimiento del mismo se le puede agregar algún componente extra el cual puede alterar el resultado.

Por último podemos decir que las tres compañías cuentan con un servicio de post venta, sin embargo en el caso de Limpi Max sabemos que es débil y es un punto a mejorar en el plan estratégico.

6.4.Determinar las competencias de la empresa

Los recursos y capacidades de una empresa representan sus activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado. El

análisis de los activos competitivos ayuda a la empresa a sentar las bases para el éxito competitivo de la misma.¹⁶

El análisis busca primero, identificar los recursos y capacidades de modo que la empresa tenga una mejor idea de en qué se debe trabajar al diseñar la estrategia competitiva; y segundo, examinar los recursos y capacidades de manera más estrecha para determinar cuáles de ellos son los más valiosos competitivamente y determinar si los mejores pueden contribuir a que la empresa obtenga una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales.

Recursos tangibles:

- Recursos Físicos: Fábrica, maquinarias para la producción, maquinarias para el servicio, insumos para la producción, camiones, mobiliario, equipos de cómputo y productos.
- Activos Tecnológicos: Tecnología de producción, Secretos comerciales.

Recursos intangibles:

- Activos humanos: talento innovador del dueño de la empresa, experiencia de los empleados en la aplicación del producto.
- Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación: Reputación en cuanto a calidad, servicio y confiabilidad.

Relaciones: relación con su proveedor principal de insumos, 3M.

Capacidades:

¹⁶ THOMPSON, Arthur. **Administración estratégica: Teoría y casos.** 18^a.ed. México D:F: Mc Graw Hill, 2012. Cap. 4. pp. 88 – 122.

- Desarrollar un producto de calidad único y exclusivo.
- Brindar un servicio de calidad.
- Capacidad de realizar un servicio especializado según las necesidades del cliente.
- Innovación y mejora continua del producto que se utiliza para el cristalizado de superficies.
- Flexibilidad horaria para realizar el trabajo de cristalizado según las necesidades de la empresa.
- Garantizar el estado óptimo de la superficie trabajada, a partir de los mantenimientos con el producto de Limpi Max.

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

Cuando una empresa cuenta con activos competitivos básicos para su estrategia, que son mejores que los de sus rivales, cuenta con una ventaja competitiva sobre ellos. Si esta ventaja demuestra ser perdurable pese a los mejores intentos de los competidores por superarla, se dice que la empresa tiene una ventaja competitiva sustentable. Si bien puede ser difícil lograr esta, es un objetivo estratégico importante porque otorga potencial para una rentabilidad atractiva y duradera.

Según Thompson, para que un recurso particular se considere como una base para una ventaja competitiva sustentable, debe pasar cuatro pruebas del valor competitivo. La primera prueba hace referencia si el recurso es difícil de imitar ya que mientras

más costos o más barreras para imitar el producto existan, mayor será el potencial competitivo; la segunda prueba hace referencia a cuánto tiempo dura el recurso, debido a que muchos de ellos pierden su valor con el paso del tiempo; a tercera prueba nos cuestiona si el recurso es realmente superior desde el punto de vista competitivo, es decir, si las competencias centrales de la compañía son distintivas; finalmente la cuarta prueba, nos pregunta si los recursos o capacidades pueden verse superados por los de la competencia.¹⁷

En el caso de Limpi Max vemos que tiene tres ventajas competitivas resaltantes: el talento innovador del dueño, el secreto comercial de la formula y el servicio de calidad que brinda. En el caso del talento innovador del dueño y del secreto comercial son recursos muy difíciles de imitar, tienen una duración prolongada, son superiores desde el punto de vista competitivo y son difíciles que sean superados por la competencia. Es por ello que estas dos ventajas competitivas se consideran como ventajas competitivas sustentables. Por el contrario, el servicio de calidad, es una capacidad que es fácil de imitar, no tiene una duración prolongada, si es superior desde el punto de vista competitivo y no es difícil ser superado por la competencia; es por ello que esta capacidad no se considera como sustentable.

¹⁷ THOMPSON, Arthur . “Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa”. En : **Administración estratégica: Teoría y casos.** 18^a.ed. México D.F. : Mc Graw Hill, 2012. Cap.4.p 88-122

6.6.Matriz de evaluación de los factores internos EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) nos permitirá conocer cuáles son las fortalezas y debilidades más importantes de Limpi Max y así poder formular estrategias con los resultados que obtengamos luego del análisis.

Al igual que la matriz EFE se debe enumerar las fortalezas y debilidades, les asigna un peso, según la importancia de este para el éxito de la industria. La suma de estos pesos debe ser 1.0.

A continuación se procede a asignarles un puntaje de 1 a 4, donde 4 será para la fortaleza mayor, 3 para la fortaleza menor, 2 para la debilidad menor y 1 para la debilidad mayor. Se procede a multiplicar el peso y puntaje para obtener el puntaje ponderado de cada variable, y a continuación se suman todos los puntajes ponderados para determinar el puntaje ponderado total de la empresa.

Al igual que en la matriz de factores externos, los puntajes deberán estar dentro del rango de 1.0 a 4.0, con valor promedio 2.5. Si se obtiene menor puntaje que el promedio se asume que la empresa es débil internamente. Por otro lado, al obtener un puntaje mayor al promedio la empresa manifiesta una posición interna fuerte.

Tabla 6.2: Matriz de evaluación de factores internos EFI

Nº	FORTALEZAS	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
1	Fórmula del producto debidamente resguardada: La fórmula sólo es conocida por el gerente general de la empresa así como el proceso de fabricación.	0.09	4	0.36
2	Producto único en el mercado, sólo compite con sustitutos: Los beneficios de Bristone, al ser una fórmula secreta, no han podido ser imitados por la competencia, por lo que ellos ofrecen productos sustitutos o adquieren Bristone.	0.10	4	0.40
3	Nueva infraestructura: Se está implementando la nueva fábrica en Lurín para poder aumentar la producción y lograr el crecimiento de las ventas	0.03	3	0.09
4	Constante búsqueda de mejorar del producto: El gerente general está en constante búsqueda de agregarle nuevas propiedades a la línea de productos para así hacerlos más atractivos.	0.05	3	0.15
5	Colaboradores multifunciones en área de operaciones: Los colaboradores están acostumbrados a realizar las diversas labores que se realizan al momento de instalar o brindar mantenimiento en las superficies, lo cual les parece adecuado ya que así pueden aprender más sobre el proceso.	0.02	3	0.06
6	Personal comprometido con los objetivos de la empresa: Los colaboradores creen que la empresa crecerá en los próximos años debido a que confían en el producto y en la gestión del gerente general.	0.03	3	0.09
7	Brinda servicios de instalación y mantenimiento del producto: Limpi Max no sólo instala el producto sino que también brinda servicio de mantenimiento de acuerdo a las necesidades del cliente.	0.05	3	0.15
8	Distribuidor de pads marca 3M más grande a nivel nacional.	0.08	4	0.32
9	Alto poder de negociación frente a proveedores: A pesar de mantenerlos en reserva, se nos informó que hay una variedad de proveedores de los insumos utilizados para la fabricación del producto, lo que permite aumentar el poder de negociación con los mismos.	0.04	3	0.12
SUBTOTAL		0.49		1.74

Continúa...

Tabla 6.2: Matriz de evaluación de factores internos EFI

...viene

Nº	DEBILIDADES	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
1	Falta de capacitación al personal: El personal manifestó que les gustaría ser capacitados en computación así como en oratoria para poder desenvolverse mejor con los clientes.	0.04	2	0.08
2	Control de inventarios manual: Esto hace que se deba realizar diariamente, lo cual podría hacerse de manera rápida mediante el uso de la computadora.	0.02	2	0.04
3	Poca inversión en publicidad y marketing: Limpi Max no realiza inversión en estas áreas y se mantiene trabajando con los mismos clientes durante muchos años. Se concluye que no ha realizado prospección de clientes.	0.05	2	0.10
4	Venta de productos a competidores directos y a clientes finales: La empresa puede brindar el producto y/o servicio, pero también lo vende a otras empresas de servicios de mantenimiento de superficies, los cuales son competencia directa e inclusive le vende directamente al cliente para que ellos realicen el mantenimiento.	0.09	1	0.09
5	Servicio post venta deficiente: En la mayoría de casos los clientes manifestaron que no se les brinda el servicio post venta que ellos esperan y que la empresa debería mejorar este aspecto.	0.06	1	0.06
6	No se cuenta con estandarización de procesos: Los colaboradores de operaciones no manejan un tiempo estimado de cuanto deben demorar en la instalación del producto y tampoco que cantidad de producto se debe consumir, refieren que ello dependerá de cada superficie.	0.03	2	0.06
7	Poca preocupación por atención de cliente por parte del personal administrativo: Otro punto manifestado por los clientes al momento de solicitar una proforma es que no hay ningún formato de cotización, simplemente se les responde el precio haciendo un poco fría la relación cliente-proveedor.	0.06	1	0.06
8	No cuenta con la capacidad operativa ni administrativa para atender una mayor demanda: Limpi Max cuenta con un reducido número de operarios, lo cual no les permite realizar muchos servicios, además de contar con personal establecido para realizar servicios fijos para clientes determinados.	0.05	1	0.05
9	No cuenta con plan de sucesión: Aún no se ha definido quién será el sucesor del gerente general, por ende, no se ha capacitado a ésta persona para asegurar que la misma perdurará en el tiempo.	0.03	2	0.06
10	No cuenta con una patente: El producto no cuenta con una patente en el país que lo proteja ante posibles plagios, lo que podría conllevar a la imitación del producto al no contar con los derechos exclusivos del mismo.	0.08	1	0.08
SUBTOTAL		0.51		0.68
TOTAL		1.00		2.42

Fuente: LIMPI MAX. Matriz de evaluación de factores internos EFI. Lima: Limpi Max, 2015.

La matriz EFI arroja como resultado 2.42, lo que nos indica que la empresa no es competitiva frente a las demás, sin embargo el puntaje obtenido no es tan alejado al 2.5 que necesita para estar en el punto medio. Las fortalezas principales son el producto y el hecho de que la fórmula del mismo esté resguardada lo que nos asegura que no ha podido ser aún imitada. Un valor adicional es el ser el principal distribuidor de pads de 3M, lo que genera un nivel de ingresos a la empresa.

La debilidad principal es que la empresa le vende el producto a sus principales competidores y a clientes finales, lo cual genera que no podamos captar mayores clientes, pero también representa un alto porcentaje de ganancias, lo que nos hace suponer que la marca, a pesar de tener potencial de crecimiento, no puede darse a conocer ya que el producto no es conocido por la marca Bristone.

Otra importante debilidad es el de no contar con una patente lo que pone en peligro los derechos exclusivos de la fórmula del producto. La investigación de mercado nos arrojó que uno de los puntos críticos percibidos por los clientes es el pobre servicio de post venta que la empresa ofrece también afecta a la misma, ya que sienten que no hay interés por ellos.

Otra razón concluyente de la investigación de mercado por la que no se percibe crecimiento en la empresa es que el cristalizado aún no es un servicio muy conocido en el país, por ello muchas

empresas a la cuales les podría beneficiar la aplicación del producto en las superficies prefieren utilizar los productos sustitutos más conocidos como ceras, polímeros, entre otros mencionados en el capítulo anterior.

CAPÍTULO VII

7. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

Luego de la formulación de la Visión y conociendo el análisis interno y externo, se procederá a definir los objetivos, de los cuales se desprenderán las estrategias, para lograr las metas en el plazo establecido.

Los objetivos se establecerán a partir del análisis de las diferentes estrategias que se plantearán en este capítulo, para decidir cuál es la mejor opción para alcanzar nuestros objetivos.

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos representan un compromiso de la empresa con el desarrollo de las diferentes actividades específicas que nos permitirán alcanzar nuestros objetivos a un plazo establecido de 5 años.

7.1.1. Objetivos estratégicos

- Incrementar la rentabilidad de Limpi Max para el año 2019 hasta un nivel de 30%.
- Fortalecer Institucionalmente a la empresa.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

- a. Incrementar la rentabilidad de la empresa para el año 2019 hasta un nivel de 30%.

Consideramos que para poder mejorar la rentabilidad de la empresa en los próximos 5 años se debe incurrir en un estudio a profundidad de los procesos que generan gastos en la cadena de valor de la organización, de manera tal que se pueda disminuir el mismo en los que sean posibles.

Adicionalmente, se debe realizar investigaciones enfocadas en mejoras tecnológicas que tengan por objetivo, optimizar los procesos e incluso, definir parámetros para la estandarización. Adicionalmente, las áreas de control de inventario, logística y producción son aquellas a las que se debe poner mayor atención por su implicancia en el negocio.

Así mismo, es indispensable que se trabaje en el diseño de un plan comercial, que de soporte a los crecimientos que se esperan en los siguientes cinco años. De igual modo, se debe analizar cuál es la mejor alternativa para que el producto y servicio ganen posicionamiento dentro del mercado.

Actividades de lanzamiento de producto o activaciones en empresas y publicidad en conferencias de hoteles, en las que se resalten los beneficios del acabado de suelos vía cristalizado y el precio competitivo que posee Limpi Max, lo que generaría un mejor posicionamiento del mismo entre el público objetivo. De la misma manera, será ideal

analizar la implantación del área de servicio al cliente, enfocado principalmente en el servicio post venta, con el objetivo de crear vínculos sostenidos en el tiempo con los clientes.

Adicionalmente, es importante que la empresa tome conciencia de las acciones y decisiones que debe incurrir para incrementar las ventas y para ello, contar con una fuerza de ventas, sería una opción realista para impulsar la venta.

b. Fortalecer institucionalmente a la empresa.

Para poder lograr este objetivo estratégico, es indispensable lograr una reorganización en las áreas administrativas y de recursos humanos.

Consideramos que este objetivo es sumamente importante y en línea con ello, se debe diseñar un plan de capacitaciones integral para los colaboradores que tenga como objetivo el crecimiento profesional y personal de ellos, un programa de evaluación de desempeño que permita contar con indicadores de sus logros, de modo que la empresa pueda motivarlos a mejorar sus oportunidades de mejores y fortalecer aquellas en las que están sólidos, diseñar un plan de comunicaciones internas que defina los lineamientos de la identidad, cultura de la compañía y realice acciones de comunicaciones. Por

último, generar convenios de bienestar social con entidades de salud que permita al colaborador contar con más alternativas para cubrir esta necesidad.

De igual modo, se debe diseñar un comité de camaradería que defina las fechas en el año en la que se realizarán reuniones de confraternidad. Asimismo, definir fechas en el mes en el que todos compartan en el desayuno, espacios de diálogo y de distención en el que se puedan afianzar los lazos, el clima e ir construyendo la cultura e identidad de la compañía.

De igual modo, será determinante establecer el plan de sucesión de la empresa para contribuir con el fortalecimiento institucional de la misma y un análisis de la misión, visión y valores de la misma, para luego ser comunicada constantemente a los trabajadores.

7.2.Diseño y formulación de estrategias

7.2.1. Modelo Océano Azul

a. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

Actualmente la empresa no cuenta con una estrategia claramente definida y comunicada entre todos sus miembros. La compañía ha logrado crecer básicamente debido a que su servicio se vale de un producto propio de muy buenas especificaciones que es único en el

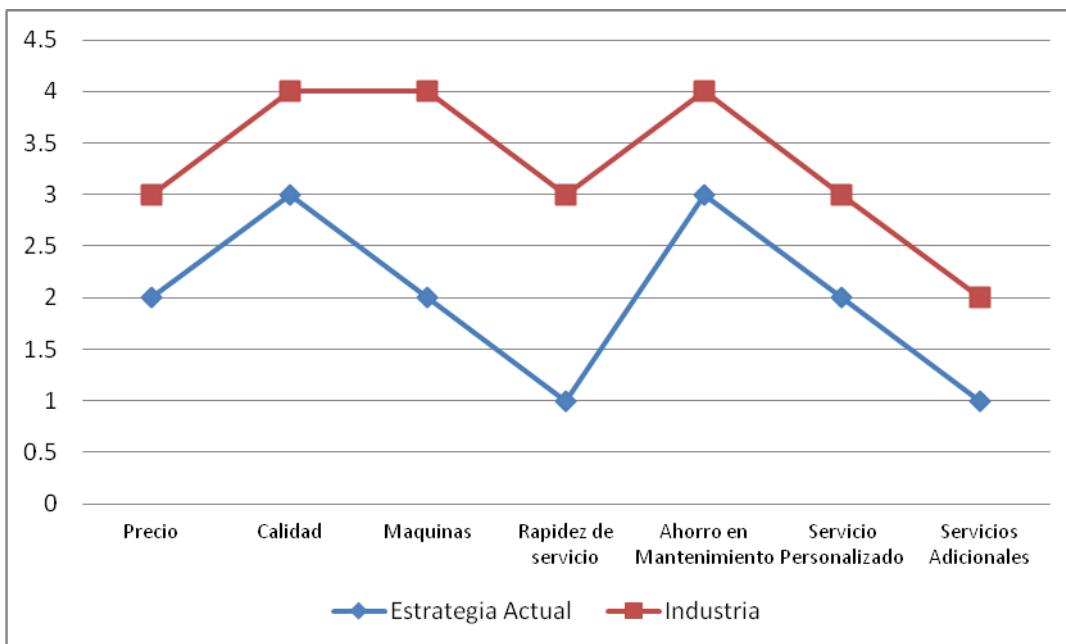
mercado. De esta manera la empresa se preocupa principalmente en invertir en el desarrollo del producto, en mantenerse en la cima de la tecnología en cuanto a maquinas lustradoras y en conseguir buenos insumos.

Con esto factores busca brindar un servicio personalizado, de calidad y con garantías que cubra las necesidades de sus clientes de obtener pisos brillantes y perdurables y generar ahorros en mantenimiento de los pisos.

b. Lienzo de la estrategia de la industria

Según lo investigado en el mercado, podemos inferir que la industria principalmente se enfoca en invertir en publicidad, máquinas y contar con gran cantidad de personal para atender todos los servicios del mercado. Con estas inversiones busca lograr economías de escala para competir a través de precio, entrega inmediata del servicio y tener una cobertura más amplia. Finalmente, los clientes obtienen un trato más directo con la empresa y pisos brillantes.

Gráfico 7.1: Curvas de Valor (Actual e industria)



Fuente: LIMPI MAX. **Curvas de Valor (Actual e industria)**. Lima: Limpi Max, 2015.

c. Matriz (Eliminar, reducir, incrementar, crear)

Esta matriz también conocida como el esquema de las 4 acciones, nos permitirá generar una nueva curva de valor en la cual se pueda trabajar un modelo del océano azul. Es por ello que debemos analizar qué variables debemos crear y que no se hayan ofrecido, cuáles son las variables que debemos incrementar por encima de lo que se ofrece actualmente, cuáles serían las variables que no son trascendentales y deban ser eliminadas y cuáles son las que se deben reducir a un nivel muy por debajo de lo ofrecido.

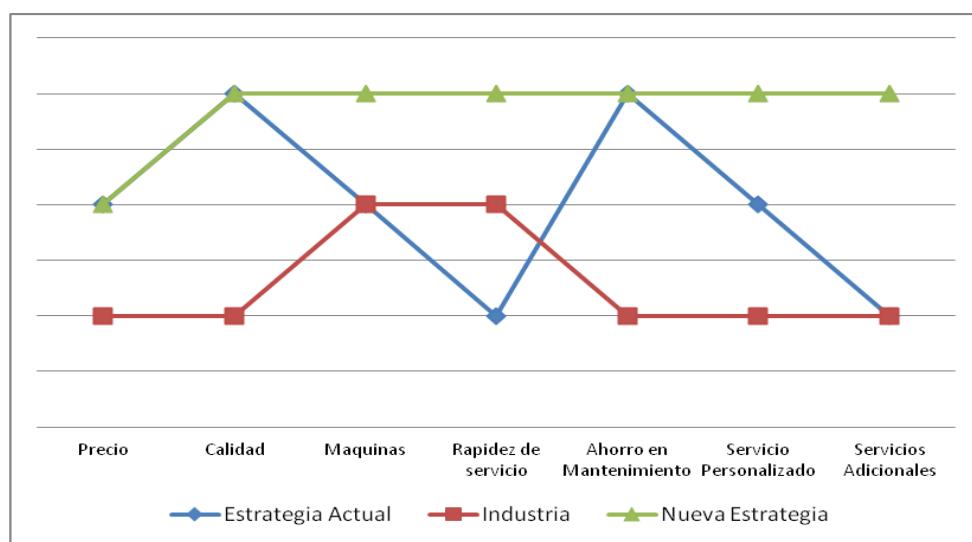
Tabla 7.1: Matriz (Eliminar, reducir, incrementar, crear)

Eliminar	Reducir
<ul style="list-style-type: none"> Cultura de poca inversión en limpieza 	<ul style="list-style-type: none"> Costos de mantenimiento Tiempos de negociación Uso de ceras y polímeros
Incrementar	Crear
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento en cristalizado Relación servicio precio Tecnología en máquinas de limpieza. Calidad de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos espacios de mercado Conciencia del valor del acabado del suelo Servicio adicionales Servicios para nuevas superficies

Fuente: LIMPI MAX. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear). Lima: Limpi Max, 2015.

d. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Gráfico 7.2: Curvas de Valor



Fuente: LIMPI MAX. Curvas de valor. Lima: Limpi Max, 2015.

Según las curvas de valor podemos observar que es necesario que la empresa tome acción en superar a la competencia en cuanto a rapidez de servicio y en brindar servicios adicionales. El primer factor lo podrá lograr si se logra estandarizar el servicio y generar manuales procedimentales que guíen a los colaboradores a una aplicación efectiva; por otro lado, los servicios adicionales lo logrará en la medida que se mejore el servicio post venta y se pueda reconocer las necesidades adicionales de los clientes.

Los factores de tecnología de las máquinas y personalización de los servicios son necesarios desarrollar para lograr una mayor diferenciación con la competencia y obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

a. Matriz FODA

Las siglas FODA son un acróstico que proviene de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta matriz constituye una herramienta de análisis que nos permite identificar la situación de la empresa en un momento puntual con el objetivo de tomar decisiones estratégicas.

Tabla 7.2: Matriz FODA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Tendencia de crecimiento del PBI nacional	A1	Incertidumbre de Elecciones Municipales
O2	Nivel de inflación	A2	Modificación de las Políticas Arancelarias
O3	Crecimiento sector retail / inmobiliario de oficinas / centros comerciales / salas de eventos / hoteles	A3	Volatilidad del tipo de cambio
O4	Implementación de SUNAFIL	A4	No se tiene una cultura de mantenimiento de suelos
O5	Implementación del paquete de medidas económicas	A5	Variedad de productos sustitutos
O6	Implementación de la ley de Seguridad y Salud	A6	Tendencia de los trabajadores por preferir trabajar en construcción civil que en otros trabajos
O7	Nivel de desempleo y población desocupada	A7	Resistencia al uso de productos químicos
O8	Desarrollo de nueva maquinaria para acabado de superficies	A8	Los competidores pueden desarrollar su propio producto
O9	Mejoras en desarrollo de materiales para optimizar el producto		
O10	Desarrollo de tecnología para proceso de productos para acabado de superficies		
O11	Tendencia de obtener acabados diferenciados y duraderos en las superficies		
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Fórmula del producto debidamente resguardada	D1	Falta de capacitación al personal
F2	Producto único en el mercado, sólo compite con sustitutos	D2	Control de inventarios manual
F3	Nueva infraestructura	D3	Poca inversión en publicidad y marketing
F4	Constante búsqueda de mejorar del producto	D4	Venta de productos a competidores directos y a clientes finales
F5	Colaboradores multifunciones en área de operaciones	D5	Servicio post venta deficiente
F6	Personal comprometido con los objetivos de la empresa	D6	No se cuenta con estandarización de procesos
F7	Brinda servicios de instalación y mantenimiento del producto	D7	Poca preocupación por atención de cliente por parte del personal administrativo
F8	Distribuidor de pads de 3M mas grande a nivel nacional en lo que se refiere a productos de limpieza.	D8	No cuenta con la capacidad operativa ni administrativa para atender una mayor demanda
F9	Alto poder de negociación frente a los proveedores	D9	No cuenta con plan de sucesión
		D10	El producto no cuenta con una patente en el país que lo protege ante posibles plagios.

Continúa...

Tabla 7.2: Matriz FODA

...viene

ESTRATEGIAS			
O1O2O3O5F2 F4F7F9	Organizar una fuerza de ventas para aprovechar las oportunidades del mercado.	A7A5F2 F4	Mejorar la comunicación del servicio para posicionarlo como un producto no dañino.
O1O2O3O5F8 F9	Negociación del precio de venta de los insumos por mayor volumen de compra	A2A3F3 F4	Aumentar la producción del producto para lograr economías de escala y no encarecer el servicio.
O1O2O3O5O1 0F3F2F9	Aumentar la capacidad de producción para tener mayor disponibilidad para nuevos servicios	A3F2F8	Generar contratos de largo plazo con los proveedores para reducir los efectos del riesgo cambiario.
O8F2F9	Generar Alianza estratégica con proveedores de máquinas para reducir costos o ganar exclusividad.	F1F2A8	Realizar un continuo desarrollo del producto para así obtener nuevas propiedades y estar un pie frente a la competencia.
O1O2O3O5O1 0F2F4	Generar convenios de I+D para lograr la Implementación de área de I+D para mantener la ventaja competitiva del servicio		
O4O6F6	Implementar las medidas de seguridad para mejorar el clima laboral.		
O1O2O3O5O1 0F3F2	Gestionar la compra de un ERP que nos permita mejorar la calidad del servicio y acortar tiempos en los procesos.		
O3O8O9O11F2 F4	Dar a conocer los beneficios y propiedades del producto y la relación costo/beneficio al optar con Bristone		
O1O2O3O5 O11D8D7D5D 3	Organizar una fuerza de ventas para aprovechar las oportunidades del mercado y gestionar la relación post venta.	A4A5D4 D5D7	Organizar el área de Marketing y Servicio al Cliente, encargada de promocionar el producto y realizar el seguimiento post venta.
O1O2O3O5O1 1D2D1	Implementar planes de capacitación para el personal.	D1A6	Generar planes de capacitación que constituyan un incentivo para laborar en la empresa.
O7O11D4D8	Contratar más operarios para poder cubrir todo el mercado si se deja de vender producto a la competencia.		
O1O2O3O5D9	Desarrollar un plan de sucesión para que el crecimiento de la compañía pueda ser perdurable en el tiempo.		

Fuente: LIMPI MAX. **Matriz FODA**. Lima: Limpi Max, 2015.

Según la matriz FODA, podemos observar que las estrategias se basan en desarrollar el servicio post venta y mejorar la comunicación del servicio, a través de la implementación de una fuerza de ventas que se ocupe de

difundir el servicio a través de presentaciones y que se preocupe por la calidad antes y después del servicio. Por otro lado, la empresa puede mejorar su servicio estando al tanto del desarrollo de nuevas maquinarias para su adquisición, aprovechando que ya cuenta con un producto de alta calidad y con la adquisición de un sistema ERP que le permita acortar los tiempos de los distintos procesos e integrar a toda la compañía.

Finalmente, también se considera necesario la implementación de un plan de capacitación de los empleados tanto para mejorar la calidad del servicio sino también para mejorar el clima laboral.

En el lado de las amenazas, para combatir el riesgo cambiario y la subida de aranceles, se considera la gestión de contratos de largo plazo con el proveedor.

b. Matriz PEYEA

La Matriz PEYEA es otra herramienta para definir estrategias. La cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI].

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. Esta matriz tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.¹⁸

Tabla 7.3: Calificación de fuerzas para la matriz PEYEA

Posición estratégica interna	Valor	Posición estratégica externa	Valor
<i>Fuerza financiera (FF)</i>		<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>	
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios tecnológicos	-3
Apalancamiento	5	Tasa de inflación	-2
Liquidez	5	Tasa de Cambio	-2
Capital de trabajo	4	Escala de precios de productos competidores	-1
Flujos de efectivo	4	Barreras para entrar en el mercado	-1
Facilidad para salir del mercado	3	Presión competitiva	-3
Riesgos implícitos del negocio	3	Elasticidad de la demanda	-2
RESULTADO	3.86	RESULTADO	-2.00
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>		<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>	
Participación en el mercado	-5	Potencial de crecimiento	3
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	3
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad financiera	4
Lealtad de los clientes	-4	Conocimientos tecnológicos	3
Utilización de la capacidad de la competencia	-4	Aprovechamiento de recursos	3
Conocimientos tecnológicos	-2	Intensidad de capital	2
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2	Facilidad para entrar en el mercado	2
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	2
RESULTADO	-2.86	RESULTADO	2.75

Fuente: LIMPI MAX. Calificación de fuerzas para la matriz PEYEA. Lima: Limpi Max, 2015.

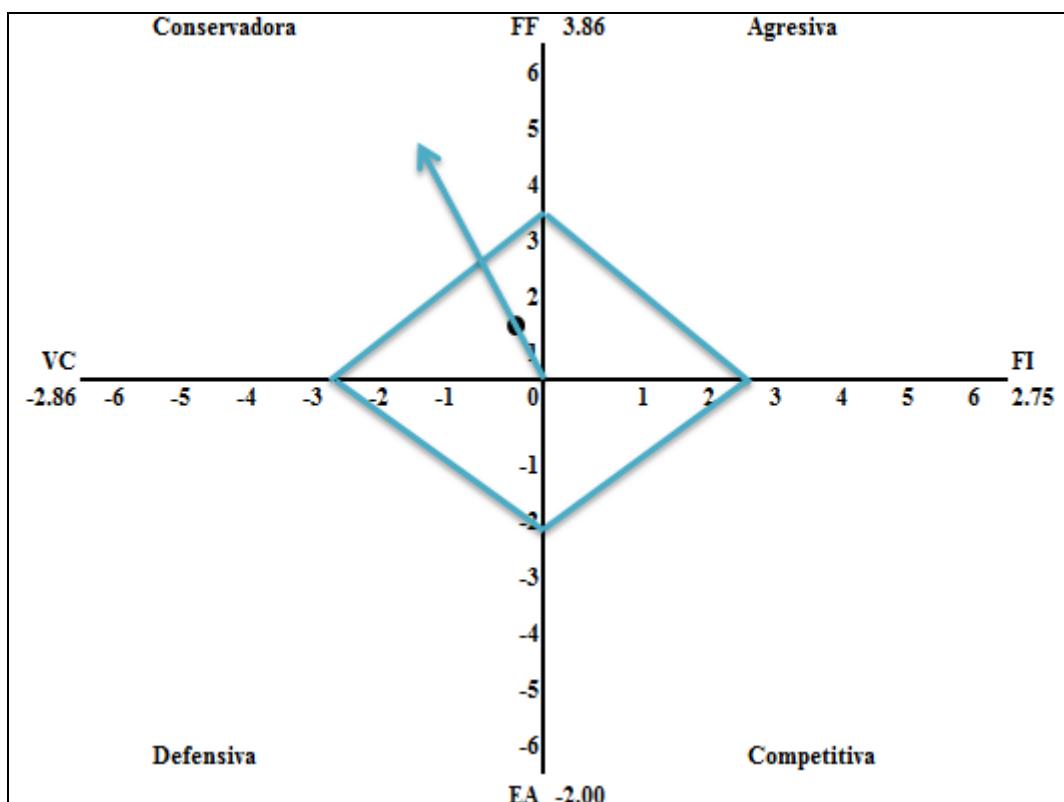
¹⁸ DAVID, Fred R. **Conceptos de administración estratégica**. 9^a ed. México D.F. : Pearson, 2003.

El resultado de cada cuadrante sería el siguiente:

- Cuadrante X = VC + FI = -0.11
- Cuadrante Y = FF + EA = 1.86

A continuación en el gráfico 7.3. Se observa la ubicación de Limpi Max en la Matriz PEYEA, que nos permitirá ubicarnos en una posición estratégica determinada.

Gráfico 7.3: Matriz PEYEA



Fuente: LIMPI MAX. Matriz PEYEA. Lima: Limp Max, 2015.

Para poder analizar el gráfico 7.3. Debemos entender la posición estratégica que nos muestra la matriz PEYEA y

luego en base al vector direccional mostrado, tomar las decisiones sobre las estrategias a seguir.

Según los resultados obtenidos de la Matriz PEYEA, podemos observar que Limpi Max está en el cuadrante superior izquierdo, indicando que está en una posición conservadora. Lo que implica que debería de permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos.

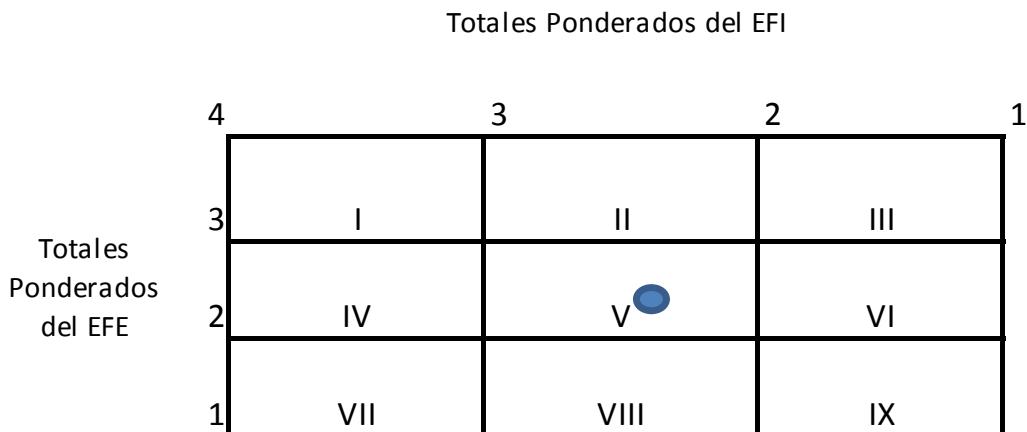
Por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado y desarrollo de productos como principales estrategias a considerar, la cual nos permitirá aumentar nuestra participación de mercado acompañado del desarrollo de productos innovadores.¹⁹

c. Matriz Interna Externa

La matriz interna externa nos permitirá, de acuerdo a los resultados obtenidos en las matrices de factores internos (EFI) y factores externos (EFE), nos permitirá determinar que decisiones se deben tomar para que Limpi Max decida el tipo de estrategia que necesita.

¹⁹ DAVID, Fred R. **Conceptos de administración eestratégica**. 9a. ed. México D.F.: Pearson, 2003. p.205.

Tabla 7.4: Matriz Interna Externa (IE)



Fuente: LIMPI MAX. **Matriz Interna Externa (IE)**. Lima: Limpi Max, 2015.

Los resultados arrojaron que Limpi Max se encuentra en el cuadrante V, esto quiere decir que la empresa debe trabajar con estrategias que permitan “Retener y mantener”. Por ello, se deben aplicar las estrategias de penetración de mercado y el desarrollo del producto para poder cumplir los objetivos.

Para poder lograr la penetración del mercado se debe conocer anticipadamente que segmentos están en crecimiento para así poder atacarlos. Es de vital importancia reconocer que el problema de fondo es cultural debido a que no se considera como primordial el cuidado y mantenimiento de las superficies y por ende no se invierte en ello. Otra forma de abordar el mercado es ver como oportunidades de negocios a aquellas empresas que tengan conflictos en el tema de acabado de superficies o que hayan aplicado productos que dañaron las superficies tratadas, brindándoles asesoría

sobre la mejor solución para el acabado de las mismas y poder obtener mejores resultados, creando vínculos de confianzas con los posibles nuevos clientes.

Limpi Max deberá generar una cultura de cambio en este sentido, dando a conocer con mayor fuerza los beneficios del cristalizado y la relación costo-beneficio con la que las empresas podrían ahorrar en costos de mantenimiento realizando la inversión de la instalación. Una forma de realizar este proceso es prospectar clientes y realizar presentaciones del producto y servicios ofrecidos, los beneficios del mismo y las ventajas de trabajar con la empresa por los resultados a obtener.

Otro punto que debe cuidar la empresa es controlar temas de gastos y sea muy selectivo al momento de invertir.

Al realizar estas pautas se podrá encontrar el camino a la estabilidad la cual permitirá atacar el mercado.

d. Matriz Boston Consulting Group

La matriz BCG considera el crecimiento de mercado y la cuota de mercado que posee la empresa para así poder sugerir una serie de estrategias. La matriz según el valor de las variables asignadas se divide en cuatro cuadrantes: cuadrante de vaca lechera, con bajo

crecimiento del sector pero alta cuota de mercado; cuadrante estrella, con alto crecimiento del sector y alta participación; cuadrante interrogante, con poca participación de mercado pero alto crecimiento; y cuadrante perro, con poca participación y crecimiento.

Tabla 7.5: Matriz BCG

Crecimiento de Mercado	10% Alta		
	5% Baja		
	0% Baja	25%	Alta 50%
Participación relativa de mercado			

Fuente: LIMPI MAX. **Matriz BCG**. Lima: Limpi Max, 2015.

Uno de los principales mercados potenciales de Limpi Max son los centros comerciales. Estos pertenecen al sector comercio, el cuál en el periodo 2010 - 2014 tuvo un crecimiento de 7.7%, por encima del PBI global (5.8%) y situándose como la segunda actividad más dinámica luego del sector construcción (9.9%).²⁰ De tal forma que podemos considerar que crecimiento de mercado es alta. Por otro lado, según los datos obtenidos del gráfico 5.1, en donde observamos la participación de mercado del producto Bristone, podemos deducir que

²⁰ CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA. **Perú liderará el crecimiento del sector comercio en América Latina** [en línea]. Lima: Cámara de Comercio de Lima [citado 18 de Febrero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/ccl-peru-liderara-crecimiento-sector-comercio-america-latina-al-2016-2123808>

Limpi Max cuenta con una participación de mercado bastante reducida frente a los competidores (11%). Por tal motivo, se considera que la empresa está en el cuadrante de interrogante y tiene que tener una gestión adecuada de precios, promoción y distribución a través de una inversión adecuada en recursos.

e. Matriz de la gran estrategia

Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. La empresa debe ser ubicada en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia. Tal como se ilustra en la siguiente figura, esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.²¹

²¹UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. **Seminario de Teoría Administrativa**. [En línea]. Bogotá : Universidad Nacional de Colombia, 2014. [citado 16 Julio 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592Segunda_etapa.htm

Tabla 7.6: Matriz de la gran estrategia

		Crecimiento rápido del mercado		
			Cuadrante I	
Posición Competitiva Debil	Cuadrante II	1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación	1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica	Posición Competitiva fuerte
	Cuadrante III	1. atrincheramiento 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación en conglomerado 5. Desinversión 6. Liquidación	Cuadrante IV 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación en conglomerado 4. Empresas de riesgo compartido	
		Crecimiento lento del mercado		

Fuente: LIMPI MAX. **Matriz de la gran estrategia.** Lima: Limpi Max, 2015.

Según la matriz de la gran estrategia, Limpi Max se encuentra en el Cuadrante II, debido a que el mercado viene creciendo rápidamente y la compañía tiene una posición competitiva débil, porque a pesar de contar con el mejor producto del mercado para el acabado de superficies, habiendo realizado una fuerte inversión en investigación y desarrollo y estar en un proceso continuo de innovación; la realidad es que el mercado aún no valora el producto de Limpi Max porque no lo conoce y porque también, creen de que es un producto más caro que las ceras comunes u otros productos sustitutos.

Para la ejecución de la estrategia, Limpi Max debe incentivar al desarrollo del mercado y la penetración del mismo, formando una fuerza de ventas que le permita

llegar a más empresas, hacer cada vez más conocido al producto y disminuir la venta del producto a services o terceros para que sus servicios se incrementen e igual su participación en el mercado. En este punto, será fundamental el trabajo del área Comercial y todas las estrategias y acciones de gestión de marketing para lograr una mejor comunicación con el público externo.

La empresa debe continuar mejorando el producto, de modo tal que siempre estará muchos pasos por delante de la competencia y su calidad mejorará siempre como lo viene realizando actualmente. Será fundamental el desarrollo del producto para otras superficies, así el mercado se incrementa, tendrá la oportunidad de competir en más mercados, generando así, mayores ingresos. El área encargada de este trabajo será la Gerencia de Producción y Desarrollo.

De igual modo, sería ideal que la empresa que se pueda integrar con otra que se encargue de la distribución del producto, para poder llegar a cada vez más clientes, en el tiempo deseado y exacto, permitiendo así, entregar un mejor servicio a los clientes. En caso no se logre integrar a una empresa especializada en ello, Limpi Max deberá desarrollar un área de logística, sólida dentro del negocio, que se encargue exclusivamente de los procesos logísticos y de transporte, que les permita tener

un mejor desempeño y control de los servicios y entregas.

Asimismo, la empresa debe evaluar si es lo más oportuno dejar de invertir en ciertos procesos que no están generando valor a la empresa debido a que no hay una respuesta positiva del mercado; incluso, pensar en la liquidación o eliminación de algunos productos que continua produciendo pero no tienen la rotación esperada y más bien mellan la utilidad de la compañía.

7.3.Resumen de las estrategias formuladas

Las estrategias antes mencionadas se concentran en diferentes puntos que generarán beneficios y ventajas a la compañía en caso de tomar acción.

En primer lugar, destaca dentro de las estrategias formuladas que será fundamental generar rapidez en el servicio y a su vez, brindan beneficios adicionales, implementar un servicio post venta que le de soporte y continuidad a la relación con los clientes. Adicionalmente, las estrategias arrojan que es oportuno que la empresa opte por una estrategia de penetración en el mercado y el desarrollo de producto para poder obtener ventajas en el mismo.

Para incrementar la participación, será importante crear una fuerza de ventas para la compañía pueda incrementar su cartera

de clientes. De igual modo, es fundamental que se continúe con la investigación y desarrollo que asegure la innovación en el producto, sumado a un incremento en la capacitación y especialización del personal. Es crucial que a nivel interno, la empresa optimice su capacidad, reduzca los gastos en operación, volviéndose más eficiente para incrementar su rentabilidad.

Asimismo, la empresa debe invertir en el desarrollo comercial del mismo, para que tanto la empresa como el servicio en sí, tengan mayor exposición y los beneficios del mismo puedan llegar al público objetivo para que así se vean motivados a adquirir los servicios de Limpi Max.

CAPÍTULO VIII

8. Selección de la estrategia

En este capítulo analizaremos los resultados obtenidos en las diversas matrices realizadas en el capítulo 7 para poder elegir la estrategia más adecuada para Limpi Max y así implementarla para los próximos 5 años.

La selección de la estrategia tiene alto nivel de relación con los objetivos propuestos por el grupo y la nueva misión, ya que nos permitirá definir las acciones adecuadas a seguir para el cumplimiento de ambos.²²

A continuación se desarrollarán el método factores estratégicos clave, el método de escenarios y la matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC; con las cuales se podrán definir los pasos que deberá seguir Limpi Max para el desarrollo del plan estratégico.

8.1. Método factores estratégicos claves

La importancia de una ventaja competitiva de una compañía radica en cuán poderosas son sus estrategias y acciones con relación a la competencia. De igual modo, se centra también en la capacidad de la empresa en mantenerse en pie ante los embistes de los competidores de la empresa. Para ello, es determinante que

²² DAVID, Fred R. **Conceptos de administración estratégica**. 9a. ed. México D.F.: Pearson Education, 2003.

la empresa pueda entregar a los clientes aquellos atributos que éstos consideren como un valor sustancial e importante en el desarrollo de su experiencia de compra y utilización del servicio, logrando así, la ansiada diferenciación frente a los competidores.

Para lograr esto, además de incurrir en un estudio de las expectativas y necesidades de los clientes, es fundamental también que se realice una evaluación de los procesos internos, de las ventajas competitivas que hoy posee la empresa, además de los atributos que cuentan los competidores y lo que demanda actualmente el mercado.

8.1.1. Criterios de selección

Resulta fundamental que en el momento de la selección de la estrategia a utilizar, se tome en cuenta los criterios expuestos en la tabla, de modo tal que, la decisión vaya acorde con los objetivos y lineamientos de la compañía, generando así, una ventaja competitiva frente a la competencia y un mayor valor para el cliente final.

Tabla 8.1: Criterios generales para la selección de la estrategia

Cuantitativos	Cualitativos
Rotación de inventarios	Ventaja competitiva
Tiempo de ejecución de servicio	Valor de los clientes por el servicio
Participación en el mercado	Clima laboral
Incremento de ventas	Satisfacción de los clientes
Número de servicios por mes	Reputación corporativa
Productividad	Nivel de atractividad en el mercado
Capacidad de operación	Valor en el mercado

Fuente: LIMPI MAX. **Criterios generales para la selección de la estrategia**. Lima: Limpi Max, 2015.

A continuación presentamos la ponderación de cada uno de los criterios antes mencionados.

Tabla 8.2: Criterios para la selección de la estrategia

Criterios	Peso
Participación en el mercado	0.13
Ventaja competitiva	0.15
Productividad	0.09
Incremento de ventas	0.08
Satisfacción de clientes	0.07
Valor en el mercado	0.11
Capacidad de operación	0.08
Rotación de inventarios	0.04
Tiempo de ejecución de servicio	0.04
Número de servicios por mes	0.05
Valor de los clientes por el servicio	0.06
Clima laboral	0.02
Reputación corporativa	0.05
Nivel de atractividad en el mercado	0.03
TOTAL	1.00

Fuente: LIMPI MAX. *Criterios para la selección de la estrategia*. Lima: Limpi Max, 2015.

8.1.2. Matriz de selección

A continuación presentamos la tabla de resultados de las estrategias obtenidas del análisis realizado, teniendo en consideración el número de veces que cada una obtuvo por cada estrategia planteada. Esta matriz nos dará un claro panorama de cuál es la estrategia a seguir para este caso.

Tabla 8.3: Matriz de resultados

Estrategias	FODA	PEYEA	OA	BCG	MGE	MIE	Total
Penetración	X	X			X	X	4
Desarrollo de mercado	X	X		X	X		4
Desarrollo de producto	X	X		X	X	X	5
Diferenciación	X			X	X		3
Integración adelante / atrás					X		1
Integración horizontal							0
Desinversión							0

Fuente: LIMPI MAX. **Matriz de resultados.** Lima: Limpi Max, 2015.

Podemos apreciar que las estrategias de penetración y desarrollo de producto son aquellas que han sido las que más matrices han arrojado como las más apropiadas a desarrollar para Limpi Max. No obstante, podemos apreciar que las estrategias de desarrollo de mercado y diferenciación también cuentan con un puntaje alto dentro de la matriz.

Tabla 8.4: Selección de la estrategia por el método de factores estratégicos claves

Criterio	Peso	Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Participación de mercado	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Ventaja competitiva	0.21	4	0.84	3	0.63	4	0.84
Productividad	0.14	3	0.42	3	0.42	4	0.56
Incremento en ventas	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Satisfacción de clientes	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
Valor en el mercado	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Capacidad de operación	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
	1	25	3.63	22	3.19	22	3.48

Fuente: LIMPI MAX. Selección de la estrategia por el método de factores estratégicos claves. Lima: Limpi Max, 2015.

Según la tabla 8.4, la estrategia con mayor puntaje es la de penetración de mercado, seguida muy de cerca por desarrollo de producto. Por ello, la empresa debe tomar acción para conseguir una mayor presencia en la mente de los consumidores, hacer cada vez más conocido el servicio y sus beneficios para concretar nuevos clientes. Adicionalmente, la empresa debe continuar invirtiendo en investigación y desarrollo, con el objetivo de contar con un mejor producto a ofrecer a los clientes, generando así una diferenciación, que es finalmente que lo que le dará la ventaja competitiva necesaria.

8.2.Método de escenarios

Las decisiones que tomamos en la actualidad siempre son para un futuro incierto. Si bien el futuro no se puede conocer, invertimos bastante tiempo y dinero en estudiar las probabilidades para poder tomar las decisiones acertadas. Esto se realiza debido a que siempre es posible predecir una parte del futuro. El método de escenarios es una herramienta que nos sirve para poder evaluar el futuro y en base a las probabilidades, poder definir estrategias.

Los escenarios son instrumentos para ordenar las percepciones de las personas sobre futuros alternativos en los que las decisiones que se hagan en la actualidad puedan afectar. Un escenario contiene una visión del futuro de acuerdo a condiciones del presente que lo podrían afectar.²³

Para realizar el método de los escenarios se utilizara la matriz de sectores / factores utilizando el análisis morfológico (FAR), que resumen diferentes escenarios respecto a la situación económica, política y ambiental, tratados en el capítulo IV; y respecto a la competencia, tratado en el capítulo V. En la tabla 8.4, se pueden apreciar los escenarios planteados, podemos determinar que el mejor escenario seria uno con una regulación ambiental y de saneamiento más restrictiva, una economía creciente, poca competencia y un cambio climático estancado (G1E1C1A1); y el

²³ BLYTH, M. **Learning from the future through scenario planning** [en línea], Australia: Four Scenes, 2005. Australia. [citado 05 Julio 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.foursenes.com.au/LearningFromScenarios0305.pdf>

peor sería uno con regulación comercial más estricta, una economía en declive, con una participación de mercado estancada y un medio ambiente con los mismos parámetros de cambios medio ambientales. (G3E3C2A2).

Tabla 8.5: Matriz de sectores y factores para Limpi Max

Política Gubernamental	Desarrollo económico	Competencia	Cambio climático
G1: La regulación actual se hace más restrictiva en temas ambientales y de saneamiento.	E1: La economía se acelera gracias a las políticas gubernamentales y a la fuerte inversión pública y privada	C1: La competencia no se desarrolla.	A1: El cambio climático se reduce debido a una mayor conciencia de las personas.
G2: La regulación actual se mantiene sin modificaciones	E2: La economía se mantiene estable con los niveles de crecimiento actuales.	C2: Se mantienen las participaciones de mercado actuales	A2: El cambio climático se mantiene bajo los niveles actuales.
G3: Regulación estricta para las empresas, aumentan los aranceles y se generan barreras comerciales.	E3: La economía entra en un declive generalizado traduciendo en bajo consumo, poca inversión y falta de empleo.	C3: La competencia se hace más fuerte e ingresan más competidores.	A3: El cambio climático se hace más marcado haciendo que haya escasez de recursos.

Fuente: LIMPI MAX. Matriz de sectores y factores para Limpi Max. Lima: Limpi Max, 2015.

En base a las estrategias definidas, se tendrá que seleccionar aquella que considerando los escenarios planteados nos brinde los mejores resultados respecto a los criterios de selección definidos. Estos escenarios deberán ser contrastados con las estrategias seleccionadas en el punto 8.1.1.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

El mejor escenario considerado es el G1E1C1A1 ya que en él se consideran situaciones muy favorables para la empresa que harían que se desarrolle y pueda llegar a liderar el

mercado. En este escenario se considera que la política gubernamental en temas de saneamiento y ambiental se hace más estricta por lo que las empresas tienen que desarrollar una mayor preocupación por el cuidado de sus suelos pero pensando en el medio ambiente. En cuanto al desarrollo de la economía se espera un gran crecimiento del país logrando una mayor inversión y mayor consumo, haciendo que las empresas puedan destinar mayores recursos para la limpieza y mantenimiento de sus suelos.

Por otro lado, la competencia se hace más débil debido a que la empresa hace más restrictiva su fórmula logrando una mayor participación de mercado. Finalmente, el cambio climático se hace más profundo interiorizando la importancia de la preservación del medio ambiente entre las personas y empresas. Dadas estas condiciones esas últimas siempre buscarían proveedores que no dañen el medio ambiente.

El peor escenario, G3E3C2A2, considera que la regulación y las políticas se hacen más estrictas para las empresas y la economía del país entra en un periodo de declive. Esta situación hacen que la competencia no se incremente pero si se mantenga, haciendo imposible el crecimiento de Limpi Max. Finalmente, el cambio climático se mantiene bajo los niveles actuales y las personas y empresas no se concientizan acerca de este por lo que no existe un incentivo

para el uso de servicios ecológicos como el brindado por Limpi Max.

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios

Gracias a las matrices desarrolladas en el capítulo VII pudimos encontrar las estrategias que la empresa tiene que seguir para lograr los objetivos. Entre las estrategias tenemos el desarrollo del producto, la penetración de mercado, generar rapidez en el servicio, desarrollar el servicio post venta, desarrollar una fuerza de ventas, potenciar la capacitación del personal y continuar con la mejora continua del producto.

En el caso del escenario optimista G1E1C1A1, podemos aprovechar la coyuntura económica y la preocupación de las empresas por el medio ambiente para establecer la fuerza de ventas y poder penetrar el mercado con el servicio de cristalizado de suelos. Esto lo podemos lograr gracias a las características ecológicas que tiene el producto que se utiliza para realizar el servicio. Por otro lado, podemos aprovechar la condición que tiene la empresa, al ser la productora del único producto que se utiliza en el mercado nacional, para reducir la competencia y captar una mayor participación de mercado.

Si revisamos el escenario pesimista G3E3C2A2 la empresa tiene que buscar "robar" clientes a la competencia ya que la

demandas no va a aumentar y es posible que se reduzca. Para lograr esto la empresa tiene que buscar un servicio diferente y mejorado a través del desarrollo del producto. De esta manera la empresa puede lograr la exclusividad del producto, captar una mayor cantidad de clientes y poder reducir los precios al generar economías de escala.

En la tabla 8.5 podemos ver la comparación de la estrategia seleccionada y la contingente con los escenarios encontrados. Se ha realizado una valoración de como las estrategias nos ayudan a afrontar los escenarios en una escala del 1 al 5, siendo 1 si la estrategia va muy en contra del escenario, 3 si no afecta al escenario, y 5 si es muy propicia para el desarrollo del escenario.

Observamos que la estrategia de penetración de mercado es propicia para el desarrollo del escenario 1 ya que las condiciones de gran crecimiento económico y de una regulación política favorable hacen que la empresa pueda afrontar una gran inversión para la implementación de la misma. Caso contrario en el escenario 2 donde las condiciones son completamente desfavorables. En este escenario se tendrá que invertir en el desarrollo del producto para generar diferenciación y poder captar una mayor parte del mercado.

Tabla 8.6: Comparación de estrategias y escenarios

Escenarios / Estrategias	Escenario 1: Favorable G1E1C1A1	Escenario 2: Poco Favorable G3E3C2A2
Penetración de mercado	5	2
Desarrollo de producto	5	4

Fuente: LIMPI MAX. Comparación de estrategias y escenarios. Lima: Limpi Max, 2015.

8.3.Matriz de planeación estratégica Cuantitativa MPEC

La etapa de decisión de la estrategia se logrará gracias a la Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), la cual nos da el grado de atracción de las estrategias obtenidas en relación a factores internos y externos. Esta matriz utiliza los resultados obtenidos en la etapa de aportación de información (Matriz EFE, Matriz EFI y Matriz MPC) para conocer si son factibles los resultados de la etapa de ajuste (Matriz FODA, Matriz PEYEA, Matriz BCG, Matriz Interna Externa y Matriz de la gran estrategia), conociendo el nivel de atracción de las estrategias que más se repiten obtenidas del análisis de dichas matrices.

Los factores internos y externos clave (identificados en las matrices EFI y EFE) son ubicados en el lado izquierdo de la matriz junto con los pesos asignados en las mencionadas matrices. Por el lado derecho, se colocan las estrategias derivadas más importantes de las matrices de la etapa de ajuste.

Se les asigna a cada estrategia un puntaje de grado de atracción, siendo el rango de puntajes entre 1 y 4, donde 1 es igual a no tener atracción, 2 es algo de atracción, 3 es que tiene más o menos atracción y 4 es que tiene un alto grado de atracción. Al

multiplicar el peso asignado con el puntaje del grado de atracción se obtiene puntaje total del agrado de atracción. Estos resultados nos permitirán conocer qué estrategia es más conveniente para la empresa.

Tabla 8.7: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)							
Factores clave	Peso	Alternativas estratégicas					
		Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
		PA	TCA	PA	TCA	PA	TCA
OPORTUNIDADES	0.61	27	1.64	29	1.73	28	1.71
Tendencia de crecimiento del PBI nacional	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08
Nivel de inflación	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Crecimiento sector retail	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Implementación de SUNAFIL	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
Implementación del paquete de medidas económicas	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Implementación de la Ley de Seguridad y Salud	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.10
Nivel de desempleo y población desocupada	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06
Desarrollo de nueva maquinaria para acabado de superficies	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15
Mejoras en desarrollo de materiales para optimizar el producto	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Desarrollo de tecnología para proceso de productos para acabado de superficies	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Tendencia de obtener acabados diferenciados y duraderos en las superficies	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
AMENAZAS	0.39	19	1.14	19	1.03	18	1.03
Incertidumbre de Elecciones Municipales	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Volatilidad del tipo de cambio	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
No se cuenta con una cultura de mantenimiento de suelos	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16
Variedad de productos sustitutos	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Alto poder de negociación del cliente	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Tendencia por trabajar en construcción civil	0.02	1	0.02	3	0.06	1	0.02
Resistencia al uso de productos químicos	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Los competidores pueden desarrollar su propio producto	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15
Sub Total	1.00	46	2.78	48	2.76	46	2.74

Continúa...

Tabla 8.7: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

...viene

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)							
Factores clave	Peso	Alternativas estratégicas					
		Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
		PA	TCA	PA	TCA	PA	TCA
FORTALEZAS	0.49	22	1.39	18	1.18	24	1.48
Fórmula del producto debidamente resguardada	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Producto único en el mercado, sólo compite con sustitutos	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.40
Nueva infraestructura	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09
Constante búsqueda de mejorar del producto	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.20
Colaboradores multifunciones en área de operaciones	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Personal comprometido con los objetivos de la empresa	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Brinda servicios de instalación y mantenimiento del producto	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Distribuidor de 3M mas grande a nivel nacional en lo que se refiere a productos de limpieza.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Alto poder de negociación frente a proveedores	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12
DEBILIDADES	0.51	25	1.45	16	0.87	22	1.23
Falta de capacitación al personal	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12
Control de inventarios manual	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Poca inversión en publicidad y marketing	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15
Venta de productos a competidores directos y a clientes finales	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27
Servicio post venta deficiente	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
No se cuenta con estandarización de procesos	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06
Poca preocupación por atención de cliente por parte del personal administrativo	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06
No cuenta con la capacidad operativa ni administrativa para atender una mayor demanda	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
No cuenta con plan de sucesión	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
No cuenta con una patente	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24
Sub Total	1.00	47	2.84	34	2.05	46	2.71
TOTAL			5.62		4.81		5.45

PA: Puntaje del grado de atracción; TCA: Total de calificaciones del atractivo

Puntajes del atractivo: 1.- sin atractivo; 2.- algo atractivo; 3.- más o menos atractivo; 4.- muy atractivo

Fuente: LIMPI MAX. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica. Lima: Limpi Max, 2015.

8.4.Descripción de estrategia seleccionada

La estrategia seleccionada, luego del riguroso análisis de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MPEC), es penetración de mercado. Esta decisión está alineada a las necesidades de la organización puesto que Limpi Max cuenta con un producto exclusivo y de calidad en el mercado, sin embargo carece de herramientas comerciales que le permitan incrementar su cartera de clientes y con ello, su participación en el mercado.

En la matriz anteriormente presentada, podemos destacar aquellos puntos que fueron base para la elección de esta estrategia. En primer lugar, observamos que una de las oportunidades de la empresa radica en el crecimiento del sector retail, lo cual se alinea perfectamente con la estrategia seleccionada.

De igual modo, dentro de las amenazas aparecen tres puntos que contribuyen a la elección de la estrategia. El primero es que no existe cultura de mantenimiento de suelos, seguido de que existe una gran variedad de productos sustitutos y finalmente, el alto poder de negociación del cliente al tener gran variedad de productos para elegir. Estas tres amenazas nos dan cuenta que Limpi Max debe dar frente a estas tres amenazas y revertir estas tendencias a través de un plan de comunicación eficiente y acciones precisas de marketing.

Seguidamente, observamos dos fortalezas que respaldan la estrategia de penetración de mercado, las cuales son la fórmula del producto debidamente resguardada, lo que le da un nivel de seguridad y una barrera de imitación potente para los competidores y con ello, que el producto es único en el mercado y solamente se compite con sustitutos.

Finalmente, como debilidad Limpi Max cuenta con la venta de los productos de la empresa a competidores directos y a clientes finales, lo cual se puede revertir teniendo como estrategia la penetración de mercado, disminuyendo la venta a estos competidores y siendo la compañía, aumentando su capacidad, la llamada a cubrir esos espacios que antes eran cubiertos por la competencia.

8.5.Descripción de estrategia contingente

La estrategia contingente seleccionada es desarrollo de producto. Dentro de las oportunidades observamos que el crecimiento del sector retail, además de las mejoras en desarrollo de materiales para optimizar el producto, dan soporte a la estrategia seleccionada. El hecho de que el mercado se esté incrementando, existan más potenciales clientes y sabiendo que Limpi Max cuenta con un producto exclusivo, es oportuno que la empresa continúe desarrollando el mismo para mantener su liderazgo como producto y lograr una mayor diferenciación.

Del mismo modo, dentro de las amenazas está la tendencia al uso de la gran variedad de productos sustitutos en el mercado, además de la resistencia al uso de productos químicos. Estos dos factores se alinean con la estrategia contingente, puesto que la empresa debe continuar desarrollando su producto para que la diferencien frente a los productos sustitutos que aún prefiere el mercado y sea más sencillo revertir la situación.

Dentro de las fortalezas más relevantes a esta estrategia está la seguridad que tiene la fórmula, el hecho de que el producto sea único en el mercado y la constante búsqueda de mejorar el producto por parte de la empresa. Limpi Max no debe claudicar en continuar desarrollando mejoras al producto porque esto será finalmente lo que le seguirá otorgando una diferenciación relevante frente a los competidores y con ello, se podrá trabajar en estrategias comerciales para incrementar su participación en el mercado.

Finalmente, no solamente Limpi Max debe desarrollar su producto en sí, sino también enfocarse en brindar un servicio de calidad, concentrándose también en su servicio post venta.

CAPÍTULO IX

9. Implantación de la estrategia

Fred David nos dice que "El proceso de dirección estratégica no termina cuando la empresa decide la estrategia o las estrategias a seguir, sino debe haber una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica". Se entiende como "acción estratégica" al conjunto de acciones que se tienen que implementar para lograr los objetivos planteados.²⁴

Es importante destacar que para lograr el éxito en la implantación de la estrategia, es necesario que la empresa logre el convencimiento y participación activa de todos sus empleados en las actividades requeridas.

La implantación de la estrategia es sumamente importante ya que esta nos subdivide la misma en objetivos específicos, establece indicadores para el seguimiento, define el costo de implementación, define responsabilidades y da temporalidad al cumplimiento de estos.

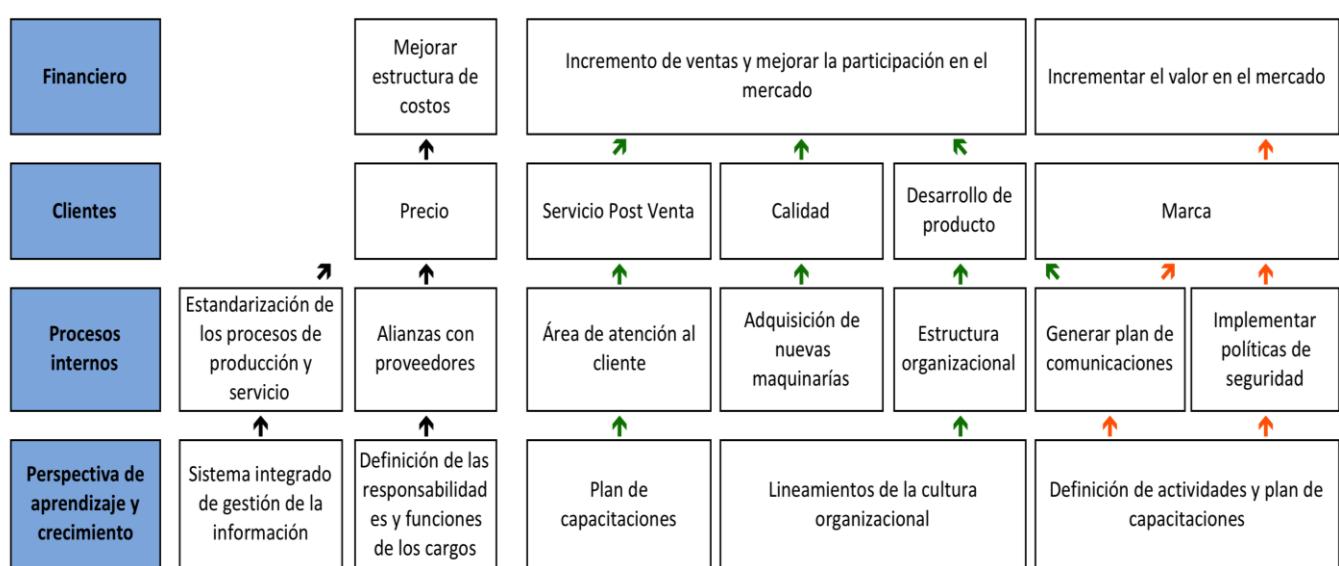
9.1. Mapa de la estrategia

Kaplan y Norton (1992) nos dicen que el mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma, la estrategia

²⁴ DAVID, Fred R. **Conceptos de administración estratégica**. 9^a. ed. México D.F. : Pearson , 2003. p.236.

vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.²⁵

Tabla 9.1: Mapa de la Estrategia



Fuente: LIMPI MAX. *Mapa de la Estrategia*. Lima: Limpi Max, 2015.

9.1.1. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Para poder entender y plantear de manera correcta los objetivos específicos es necesario, primero, definir con claridad la misión y visión de la empresa. Luego plantear los objetivos estratégicos de la empresa para que finalmente se estructuren los objetivos específicos. Estos últimos constituyen la base para el éxito de la compañía. Los objetivos específicos del plan estratégico se muestran en la tabla 9.1.

²⁵ KAPLAN, Robert; NORTON, David,. “El Balanced Scorecard: Medidas que impulsan el desempeño”. En: **Harvard Business Review**. US 70(1): 71-79, ene.-feb., 1992.

9.1.2. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

El indicador es una herramienta de gestión que nos sirve para realizar el seguimiento de los objetivos específicos.

Asimismo, nos sirve para identificar cuando un proceso sale de los límites de control y poder tomar acciones correctivas. Los indicadores del plan estratégico se muestran en la tabla 9.1.

9.1.3. Metas para cada uno de los objetivos específicos

Las metas hacen referencia a los valores que se quieren conseguir en cada uno de los objetivos específicos en un periodo de tiempo determinado. Estas metas tienen que ser realistas, desafiantes y alcanzables para que los involucrados se sientan motivados. Las metas del plan estratégico se muestran en la tabla 9.1.

9.1.4. Iniciativas

Las iniciativas se refieren al conjunto de acciones que la empresa tiene que implementar para poder alcanzar las metas establecidas. Estas se muestran en la tabla 9.1.

9.1.5. Responsable de cada una de las iniciativas

Los responsables son las personas o áreas a quienes se les encargará el cumplimiento de los objetivos y el seguimiento de los mismos a través de los indicadores. Se espera que estos se encuentren comprometidos al 100%

con el éxito de la compañía. Los responsables de cada objetivo se detallan en la tabla 9.1.

9.1.6. Matriz objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas

En la tabla 9.1 se muestran los objetivos, indicadores, metas, iniciativas y responsables para establecer las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos con el objetivo de cumplir las metas a 2019.

Tabla 9.2: Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	META 2015	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE
Perspectiva Financiera	Aumentar las ventas	Crecimiento en ventas (Base 2014)	Incremento de 20% con respecto al año anterior.	Incremento de 20% con respecto al año anterior.	Incremento de 20% con respecto al año anterior.	Incremento de 20% con respecto al año anterior.	Incremento de 20% con respecto al año anterior.	Implementar fuerza de ventas	Área Comercial, Gerencia
	Aumentar la rentabilidad	Margin neto	Lograr una rentabilidad del 23%	Lograr una rentabilidad del 25%	Lograr una rentabilidad del 26%	Lograr una rentabilidad del 28%	Lograr una rentabilidad del 30%	Estandarización de procesos	Área de Operaciones
	Aumentar el market share	Market share	Lograr 15% de Market Share	Lograr 25% de Market Share	Lograr 35% de Market Share	Lograr 45% de Market Share	50% de Market Share	Implementar un plan de comunicaciones	Área Comercial, Área de Marketing
Perspectiva del cliente	Ser el top of mind del mercado de acabado de suelos	Top of mind					Liderazgo en el mercado	Establecer un plan de comunicaciones y activaciones	Área Comercial, Área de Marketing, Área de Operaciones
	Aumentar la fidelización de los clientes	# de clientes retenidos / # clientes totales	50% de clientes retenidos	60% de clientes retenidos	70% de clientes retenidos	80% de clientes retenidos	90% de clientes retenidos	Implementar el programa de servicio post venta.	Área Comercial
Perspectiva de Operaciones	Crear un sistema de gestión de documentos	# de procesos documentados / # de procesos totales	30% de procesos documentados	70% de procesos documentados	100% de procesos documentados	100% de procesos documentados	100% de procesos documentados	Implementar el plan de documentación	Área Operaciones
	Renovar las maquinas de limpieza	# maquinas nuevas / # maquinas totales	5%	15%	35%	60%	100%	Elaborar un plan de adquisiciones	Área Financiera
Perspectiva de Innovación y Desarrollo	Investigación y desarrollo	# de productos para nuevas superficies	0	0	1	0	2	Implementar plan de desarrollo de producto	Área Comercial
Perspectiva de conocimiento y aprendizaje	Capacitación al personal	# de capacitación / # empleados	2	3	5	6	8	Implementar plan de capacitación	Área de Recursos Humanos
	Promover la motivación y el buen clima laboral	% de satisfacción de empleados	70%	72%	74%	77%	80%	Desarrollo de plan de clima laboral	Área de Recursos Humanos

Fuente: LIMPI MAX. Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas. Lima: Limpi Max, 2015.

9.2. Presupuesto de cada una de las iniciativas

En la tabla 9.2 se muestra el presupuesto anual para cada una de las iniciativas planteadas para el plan estratégico de la empresa Limpi Max. El costo principal a lo largo de los años se concentra en la creación de una fuerza de ventas ya que conlleva la contratación de dos personas en el 2015, dos adicionales en el 2017, uno más en el 2018 y, finalmente, dos más en el 2019 con un sueldo de 3,000 nuevos soles mensuales. Adicionalmente, se encuentra el costo de la renovación de equipos de limpieza que se llevará a cabo a partir del 2015 para completarse en el año 2019.

Como parte del proceso de implementación de la estrategia se ha considerado mejorar el servicio post venta a través de un seguimiento periódico de los clientes. Este seguimiento contempla llamadas telefónicas a todos los clientes y visitas periódicas a los clientes claves de la empresa. Otro proceso dentro del plan es establecer el plan de comunicaciones y activaciones que contempla mejorar la exhibición de la empresa a través de publicaciones en revistas especializadas, activaciones en salas de conferencia de hoteles o realización de pruebas a nuevos clientes.

Por otro lado, gracias al focus group realizado con los empleados de la compañía se identificó que es importante trabajar sobre el desarrollo personal de los empleados a través de capacitaciones y actividades de integración para mejorar el clima laboral.

Asimismo, se identificó que es necesario trabajar en la estandarización de los procesos y la documentación de los mismos.

Tabla 9.3: Presupuesto implementación de la fuerza de ventas

Iniciativa	Implementar una fuerza de ventas				
	Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto
2015	Crear el equipo de fuerza de ventas en el área Comercial y sus programas (Activaciones, demos)	Recursos Humanos	Contratación de dos asesores de ventas	S/. 102,960.00	S/. 105,400.00
		Servicios y gastos varios		S/. -	
		Infraestructura y equipos	Dos Teléfonos móviles	S/. 2,440.00	
2016	Consolidar el equipo de fuerza de ventas y ejecución de su programa (Activaciones, demos)	Recursos Humanos	Se mantienen los dos asesores de ventas	S/. 102,960.00	S/. 104,400.00
		Servicios y gastos varios		S/. -	
		Infraestructura y equipos	Se mantienen los equipos móviles	S/. 1,440.00	
2017	Ejecución del programa de fuerza de ventas	Recursos Humanos	Se contratan a dos asesores de ventas adicionales (4).	S/. 205,920.00	S/. 220,800.00
		Servicios y gastos varios	Capacitación al equipo de fuerza de ventas	S/. 3,000.00	
		Infraestructura y equipos	2 telefonos móviles nuevos y se mantienen los dos anteriores	S/. 3,880.00	
			Se adquieren computadoras personales (4)	S/. 8,000.00	
2018	Ejecución del programa de fuerza de ventas	Recursos Humanos	Se contrata un asesor de ventas adicional (5).	S/. 260,400.00	S/. 266,500.00
		Servicios y gastos varios			
		Infraestructura y equipos	Se adquiere teléfono móvil	S/. 4,100.00	
			Se adquiere computadora personal	S/. 2,000.00	
2019	Ejecución del programa de fuerza de ventas	Recursos Humanos	Se contrata dos asesores de ventas adicionales (7).	S/. 360,360.00	S/. 374,400.00
		Servicios y gastos varios	Capacitación al equipo de fuerza de ventas	S/. 4,000.00	
		Infraestructura y equipos	Se adquiere dos teléfonos móviles	S/. 6,040.00	
			Se adquieren computadoras personales (2)	S/. 4,000.00	

Fuente: LIMPI MAX. **Presupuesto implementación de la fuerza de ventas.** Lima: Limpi Max, 2015.

Tabla 9.4: Presupuesto implementación programa de servicio post venta

Iniciativa	Implementar el programa de servicio post venta				
Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto	Total
2015	Capacitar a la fuerza de ventas en servicio post venta	Servicios y gastos varios	Capacitación al equipo de servicio post venta	S/. 10,000.00	S/. 30,000.00
		Infraestructura y equipos	Remodelación de oficina / Teléfonos móviles y computadoras personales	S/. 20,000.00	
2016	Ejecución del programa de servicio post venta (Seguimiento, visitas y capacitación a los clientes)	Servicios y gastos varios	Capacitación al equipo de servicio post venta	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00
2017	Ejecución del programa de servicio post venta (Seguimiento, visitas y capacitación a los clientes)	Servicios y gastos varios	Capacitación al equipo de servicio post venta	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00
2018	Ejecución del programa de servicio post venta (Seguimiento, visitas y capacitación a los clientes)	Servicios y gastos varios	Capacitación al equipo de servicio post venta	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00
2019	Ejecución del programa de servicio post venta (Seguimiento, visitas y capacitación a los clientes)	Servicios y gastos varios	Capacitación al equipo de servicio post venta	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00

Fuente: LIMPI MAX. **Presupuesto implementación programa de servicio post venta.** Lima: Limpi Max, 2015.

Tabla 9.5: Presupuesto para estandarización de procesos

Iniciativa	Estandarización de procesos y ejecución del plan de documentación				
Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto	Total
2015	Levantar información acerca de los procesos de la empresa	Recursos Humanos	Designación de una persona para el trabajo	S/. -	S/. 4,000.00
		Servicios y gastos varios	Desarrollo de plan de documentación y gestión de la información	S/. 2,000.00	
		Infraestructura y equipos	Computadora personal	S/. 2,000.00	
2016	Implementación y ejecución del plan de documentación, gestión de la información y capacitación de personal	Servicios y gastos varios	Capacitación a los miembros de las áreas involucradas en los procesos de la compañía.	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00

Fuente: LIMPI MAX. Presupuesto para estandarización de procesos. Lima: Limpi Max, 2015.

Tabla 9.6: Presupuesto adquisición de equipos

Iniciativa	Adquisición de equipos				
Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto	Total
2015	Definición de los equipos requeridos para el área de producción	Infraestructura y equipos	Maquinarias	S/. 16,000.00	S/. 16,000.00
2016	Evaluación de la compra del año anterior y posible compra de maquinaria complementaria	Infraestructura y equipos	Maquinarias	S/. 8,000.00	S/. 8,000.00
2017	Compra de maquinaria complementaria	Infraestructura y equipos	Maquinarias	S/. 2,000.00	S/. 32,000.00
2018	Compra de maquinaria complementaria	Infraestructura y equipos	Maquinarias	S/. 40,000.00	S/. 40,000.00
2019	Compra de maquinaria complementaria	Infraestructura y equipos	Maquinarias	S/. 56,000.00	S/. 56,000.00

Fuente: LIMPI MAX. Presupuesto adquisición de equipos. Lima: Limpi Max, 2015.

Tabla 9.7: Presupuesto Plan desarrollo de producto

Iniciativa	Implementar el plan de desarrollo de producto				
Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto	Total
2015	Inversión en investigación y desarrollo	Recursos Humanos	Creación de comité de I&D (Gerente General y sucesor)	S/. -	S/. 6,000.00
		Servicios y gastos varios	Generar objetivos de mejora de productos, realizar la investigación, pruebas, detallar reporte de conclusiones e implementar de ser el caso.	S/. 6,000.00	
2016	Inversión en investigación y desarrollo	Recursos Humanos	Creación de comité de I&D (Gerente General y sucesor)	S/. -	S/. 6,000.00
		Servicios y gastos varios	Generar objetivos de mejora de productos, realizar la investigación, pruebas, detallar reporte de conclusiones e implementar de ser el caso.	S/. 6,000.00	
2017	Inversión en investigación y desarrollo	Recursos Humanos	Creación de comité de I&D (Gerente General y sucesor)	S/. -	S/. 6,000.00
		Servicios y gastos varios	Generar objetivos de mejora de productos, realizar la investigación, pruebas, detallar reporte de conclusiones e implementar de ser el caso.	S/. 6,000.00	
2018	Inversión en investigación y desarrollo	Recursos Humanos	Creación de comité de I&D (Gerente General y sucesor)	S/. -	S/. 6,000.00
		Servicios y gastos varios	Generar objetivos de mejora de productos, realizar la investigación, pruebas, detallar reporte de conclusiones e implementar de ser el caso.	S/. 6,000.00	
2019	Inversión en investigación y desarrollo	Recursos Humanos	Creación de comité de I&D (Gerente General y sucesor)	S/. -	S/. 6,000.00
		Servicios y gastos varios	Generar objetivos de mejora de productos, realizar la investigación, pruebas, detallar reporte de conclusiones e implementar de ser el caso.	S/. 6,000.00	

Fuente: LIMPI MAX. Presupuesto Plan Desarrollo de Producto. Lima: Limpi Max, 2015.

Tabla 9.8: Presupuesto Plan de capacitación

Iniciativa	Desarrollo de plan de capacitación				
Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto	Total
2015	Desarrollo del plan de capacitaciones al personal en temas de: servicio al cliente, ventas,utilización de equipos y software.	Servicios y gastos varios	Capacitación en servicio al cliente	S/. 7,000	S/. 23,000
			Capacitación en ventas	S/. 7,000	
			Capacitación en utilización de equipos	S/. 2,000	
		Infraestructura y equipos	Capacitación de software	S/. 3,000	
			Acondicionar sala para capacitación (Proyector + ecran)	S/. 4,000	
2016	Desarrollo del plan de capacitaciones al personal en temas de: trabajo en equipo, servicio al cliente, utilización de equipos y software.	Servicios y gastos varios	Capacitación en servicio al cliente	S/. 7,000	S/. 19,500
			Capacitación en trabajo en equipo	S/. 7,000	
			Capacitación en utilización de equipos	S/. 2,000	
			Capacitación de software	S/. 3,000	
		Infraestructura y equipos	Acondicionar sala para capacitación	S/. 500	
2017	Desarrollo del plan de capacitaciones al personal en temas de: trabajo en equipo, servicio al cliente, ventas, utilización de equipos y software.	Servicios y gastos varios	Capacitación en servicio al cliente	S/. 7,000	S/. 26,500
			Capacitación en trabajo en equipo	S/. 7,000	
			Capacitación en utilización de equipos	S/. 2,000	
			Capacitación en ventas	S/. 7,000	
			Capacitación de software	S/. 3,000	
		Infraestructura y equipos	Acondicionar sala para capacitación	S/. 500	
2018	Desarrollo del plan de capacitaciones al personal en temas de: trabajo en equipo, servicio al cliente, ventas, utilización de equipos y software.	Servicios y gastos varios	Capacitación en servicio al cliente	S/. 7,000	S/. 26,500
			Capacitación en trabajo en equipo	S/. 7,000	
			Capacitación en utilización de equipos	S/. 2,000	
			Capacitación en ventas	S/. 7,000	
			Capacitación de software	S/. 3,000	
		Infraestructura y equipos	Acondicionar sala para capacitación	S/. 500	
2019	Desarrollo del plan de capacitaciones al personal en temas de: trabajo en equipo, servicio al cliente, ventas, utilización de equipos y software.	Servicios y gastos varios	Capacitación en servicio al cliente	S/. 7,000	S/. 26,500
			Capacitación en trabajo en equipo	S/. 7,000	
			Capacitación en utilización de equipos	S/. 2,000	
			Capacitación en ventas	S/. 7,000	
			Capacitación de software	S/. 3,000	
		Infraestructura y equipos	Acondicionar sala para capacitación	S/. 500	

Fuente: LIMPI MAX. **Presupuesto Plan de Comunicación**. Lima: Limpi Max, 2015.

Tabla 9.9: Presupuesto desarrollo de clima laboral

Iniciativa	Desarrollo de plan de clima laboral					
	Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto	Total
2015	Desarrollo y ejecución del plan de clima laboral. Este deberá abarcar temas de bienestar social, comunicaciones, integración y beneficios.	Servicios y gastos varios	Recursos Humanos	-	-	S/. 23,000
			Desarrollo de plan de convenios Bienestar (clínicas, farmacias)	S/. 5,000		
			Creación y ejecución del plan de canales de comunicación (paneles, reuniones mensuales)	S/. 5,000		
			Definición del plan de camaradería (Definición de actividades, fechas y ejecución de los días de integración)	S/. 10,000		
			Beneficios Limpi Max (Creación de políticas de días libres para los colaboradores como: Licencia por paternidad, licencia por mudanza, día libre para trámites personales)	-		
		Infraestructura y equipos	Producción de 2 paneles de comunicación	S/. 3,000		
2016	Ejecución del plan de clima laboral.	Servicios y gastos varios	Recursos Humanos	-	-	S/. 25,000
			Actualización de los convenios de Bienestar Social	S/. 5,000		
			Seguimiento de la ejecución del plan de canales de comunicación	S/. 5,000		
			Ejecución del plan de camaradería (Adición de campeonato deportivo)	S/. 15,000		
			Mantenimiento de los beneficios Limpi Max (Adición de día libre por cumpleaños)	-		
		Infraestructura y equipos	-	-		
2017	Ejecución del plan de clima laboral.	Servicios y gastos varios	Recursos Humanos	-	-	S/. 30,000
			Actualización de los convenios de Bienestar Social (Convenios educativos con Institutos técnicos)	S/. 5,000		
			Seguimiento de la ejecución del plan de canales de comunicación	S/. 5,000		
			Ejecución del plan de camaradería (Adición de celebración del aniversario de la compañía)	S/. 20,000		
			Mantenimiento de los beneficios Limpi Max	-		
		Infraestructura y equipos	-	-		

Continúa...

Tabla 9.9: Presupuesto desarrollo de clima laboral

...viene

Iniciativa	Desarrollo de plan de clima laboral					
	Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto	Total
2018	Ejecución del plan de clima laboral.	Servicios y gastos varios	Recursos Humanos	-	-	S/. 30,000
			Actualización de los convenios de Bienestar Social	S/. 5,000		
			Seguimiento de la ejecución del plan de canales de comunicación	S/. 5,000		
			Ejecución del plan de camaradería	S/. 20,000		
		Infraestructura y equipos	Mantenimiento de los beneficios Limpi Max	-		
			-	-		
2019	Ejecución del plan de clima laboral.	Servicios y gastos varios	Recursos Humanos	-	-	S/. 30,000
			Actualización de los convenios de Bienestar Social	S/. 5,000		
			Seguimiento de la ejecución del plan de canales de comunicación	S/. 5,000		
			Ejecución del plan de camaradería	S/. 20,000		
		Infraestructura y equipos	Mantenimiento de los beneficios Limpi Max	-		
			-	-		

Fuente: LIMPI MAX. Presupuesto Clima Laboral. Lima: Limpi Max, 2015.

Tabla 9.10: Presupuesto implementación del plan de comunicaciones

Iniciativa	Desarrollo de plan de comunicaciones					
	Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto	Total
2015	Definición de la hoja de ruta de las estrategias comerciales de la empresa	Servicios y gastos varios	Desarrollo y ejecución del nuevo branding de la compañía (logo + página web + etiquetas)	S/. 30,000	S/. 74,000	S/. 74,000
			Desarrollo y ejecución de visitas a clientes (Activaciones, muestras)	S/. 20,000		
			Ejecución de presencia en redes sociales	S/. 10,000		
			Presencia en ferias, canje en salas de hoteles (merchandising)	S/. 10,000		
		Infraestructura y equipos	Acondicionar sala para capacitación (Proyector + ecran)	S/. 4,000		
			-	-		
2016	Definición de la hoja de ruta de las estrategias comerciales de la empresa	Servicios y gastos varios	Desarrollo y ejecución de visitas a clientes (Activaciones, muestras)	S/. 20,000	S/. 52,000	S/. 52,000
			Ejecución de presencia en redes sociales	S/. 20,000		
			Presencia en ferias, canje en salas de hoteles (merchandising)	S/. 12,000		

Tabla 9.10: Presupuesto implementación del plan de comunicaciones

...viene

Iniciativa	Desarrollo de plan de comunicaciones				
	Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto
2017	Definición de la hoja de ruta de las estrategias comerciales de la empresa	Servicios y gastos varios	Desarrollo y ejecución de visitas a clientes (Activaciones, muestras)	S/. 20,000	S/. 52,000
			Ejecución de presencia en redes sociales	S/. 20,000	
			Presencia en ferias, canje en salas de hoteles (merchandising)	S/. 12,000	
2018	Definición de la hoja de ruta de las estrategias comerciales de la empresa	Servicios y gastos varios	Desarrollo y ejecución de visitas a clientes (Activaciones, muestras)	S/. 20,000	S/. 52,000
			Ejecución de presencia en redes sociales	S/. 20,000	
			Presencia en ferias, canje en salas de hoteles (merchandising)	S/. 12,000	
2019	Definición de la hoja de ruta de las estrategias comerciales de la empresa	Servicios y gastos varios	Desarrollo y ejecución de visitas a clientes (Activaciones, muestras)	S/. 20,000	S/. 52,000
			Ejecución de presencia en redes sociales	S/. 20,000	
			Presencia en ferias, canje en salas de hoteles (merchandising)	S/. 12,000	

Fuente: LIMPI MAX. Presupuesto implementación del plan de comunicaciones. Lima: Limpi Max, 2015.

9.2.1. Branding

Todo el los cambios planteados dentro del plan estratégicos deben estar soportados también en un cambio de imagen de la compañía de cara al público externo (clientes) para que perciban a la empresa con la renovación que se estará trabajando y con la nueva propuesta de valor que plantea a partir de las mejoras en la gestión comercial y de post venta.

Para ello, como primer paso será la renovación del logo de la compañía. Este nuevo logotipo refleja los atributos de Limpi Max y mantiene una línea gráfica sencilla, clara y limpia. El reflejo que se aprecia en la ilustración, nos

denota el atributo de estética que posee el servicio de la empresa. Además, la presentación del nuevo logo contribuirá a la percepción de cambio y modernidad de la compañía, lo cual ayudará con la comunicación de la nueva propuesta de valor de cara a los clientes externos pero también internos.

Figura 9.1: Logo actual



Fuente LIMPIMAX.COM. **Nosotros**. [en línea] .Lima : Limpimax.com, 2006 [citado 25 de mayo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.limpimax.com/nosotros.html>

Figura 9.2: Logo Propuesto



Fuente: LIMPI MAX. **Logo propuesto**. Lima: Limpi Max, 2015.

Asimismo al cambio de logo, la compañía realizará las comunicaciones tanto en empaque del producto Bristone como en comunicación verbal e institucional del producto Bristone como perteneciente a Limpi Max. Es decir, será Bristone, un producto de Limpi Max. De esta manera

dejaremos en claro que el sistema Bristone pertenece a la compañía de acabados de superficie Limpi Max. De esta manera, asociamos el producto con la empresa y el prestigio y posicionamiento de la compañía va calando dentro del mercado.

Figura 9.3: Etiqueta Producto Bristone



Fuente LIMPIMAX.COM **Bristone I**. [en línea]. Lima: Limpimax.com, 2006. [citado 25 de mayo 2015]. Microsoft HTML
Disponible en: http://www.limpimax.com/bristone_i__sellador_vitreo_.html

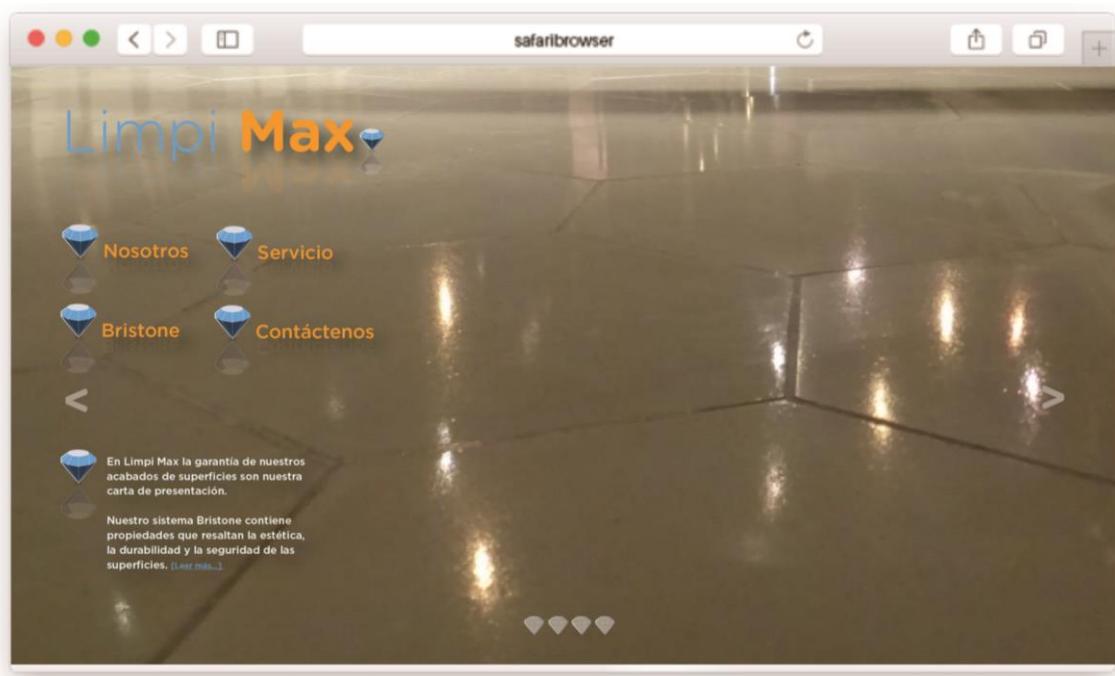
De igual manera, Limpi Max deberá renovar sus puntos de contacto de comunicación de la compañía llámense: página web, redes sociales y toda comunicación que aparezca el logo de la compañía. Aquí les presentamos la línea gráfica que deberá seguir la página web de Limpi Max, a partir del logo propuesto en este plan estratégico. Esta línea está sustentada con las nuevas tendencias en cuanto a comunicación web que se están trabajando actualmente. Cuenta con un diseño minimalista e intuitivo a la hora de la navegación:

Figura 9.4: Propuesta Diseño Web



Fuente: LIMPI MAX. **Propuesta Diseño Web**. Lima: Limpi Max, 2015.

Figura 9.5: Propuesta Diseño Web II



Fuente: LIMPI MAX. **Propuesta Diseño Web II**. Lima: Limpi Max, 2015.

Tabla 9.11: Presupuesto implementación de la estrategia

INICIATIVAS	2015	2016	2017	2018	2019
Implementar fuerza de ventas	S/. 105,400	S/. 104,400	S/. 220,800	S/. 266,500	S/. 374,400
Implementar el programa de servicio post venta.	S/. 30,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 12,000
Estandarización de procesos	S/. 4,000	S/. 5,000			
Establecer un plan de comunicaciones y activaciones	S/. 74,000	S/. 52,000	S/. 52,000	S/. 52,000	S/. 52,000
Implementar el plan de documentación	S/. 4,000	S/. 5,000			
Compra de equipos	S/. 16,000	S/. 8,000	S/. 32,000	S/. 40,000	S/. 56,000
Implementar plan de desarrollo de producto	S/. 6,000				
Implementar plan de capacitación	S/. 23,000	S/. 19,500	S/. 26,500	S/. 26,500	S/. 26,500
Desarrollo de plan de clima laboral	S/. 23,000	S/. 25,000	S/. 30,000	S/. 30,000	S/. 30,000
Total	S/. 285,400	S/. 234,900	S/. 377,300	S/. 431,000	S/. 556,900

Fuente: LIMPI MAX. **Presupuesto implementación de la estrategia**. Lima: Limpi Max, 2015.

9.3.Cronograma de cada una de las iniciativas

En la tabla 9.11 se muestra la asignación de las acciones o iniciativas que se proponen en el plan estratégico por los siguientes 5 años.

Tabla 9.12: Cronograma de Iniciativas

Leyenda

- Etapa de planificación / presupuesto / estudio / contratación / desarrollo
 - Etapa de implementación

Fuente: LIMPI MAX. Cronograma de iniciativas. Lima: Limpi Max, 2015.

CAPÍTULO X

10. Evaluación

La evaluación de las estrategias es sumamente importante ya que estas generan decisiones que producen consecuencias significativas. Estas decisiones tienen que ser muy bien tomadas ya que de ser erradas puede generar consecuencias muy difíciles de revertir.

En el presente capítulo se realizará una evaluación cualitativa según los criterios propuestos por Richard Rumelt (Congruencia, Ventaja, Concordancia y Viabilidad) para identificar errores en la estrategia; y una evaluación financiera para evaluar el impacto de las estrategias seleccionadas.²⁶

10.1. Evaluación Cualitativa

Fred David nos dice en su libro de Dirección estratégica que "Es imposible demostrar de manera concluyente que una estrategia en particular es óptima ni tampoco garantizar que funcionará; sin embargo, es posible evaluarla en busca de errores importantes".²⁷

10.1.1. Criterios de evaluación

En el libro de Fred David indican que los criterios para evaluar las estrategias son los propuestos por Richard

²⁶ RUMELT, Richard. *La evolución de la estrategia de negocio*. Nueva York: McGraw-Hill, 1980.

²⁷ DAVID, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. 9a. ed. México D.F.: Pearson, 2003. p.300.

Rumelt²⁸. Estos criterios se dividen en los que se centran en la evaluación externa de la empresa como la congruencia y la ventaja; y las que se centran en la evaluación interna como la concordancia y la viabilidad.

10.1.2. Comparación con los criterios

Los criterios de evaluación de estrategias planteadas por Rumelt serán utilizados para evaluar las estrategias planteadas en el presente plan estratégico para la empresa Limp Max.

- Congruencia: Las estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos son congruentes con la misión de la empresa. Ya que las estrategias buscan el aumento de los clientes de la empresa pero siempre manteniendo la calidad del servicio. Si en algún momento, se identifica que las estrategias están yendo en detrimento de la misión de la empresa se tendrían que replantear las mismas.
- Concordancia: La concordancia se relaciona con las tendencias analizadas en el capítulo IV y que nos sirvieron para establecer la matriz EFE. Sin embargo, estos parámetros considerados pueden ser afectados por distintos factores externos haciendo que se constituyan en un riesgo para la empresa. Esto último es considerado en

²⁸ Adaptado de RUMELT, Richard.. “The Evaluation of Business Strategy”, en W. F. Glueck, editor, *Business Policy and Strategic Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1980): 359–367.

el presente plan estratégico a través del método de escenarios. Estos escenarios nos ilustran ambientes probables y las estrategias que se deberían aplicar si se dan.

- Viabilidad: Es importante determinar si la empresa cuenta con los recursos humanos y financieros necesarios para implementar las estrategias. En el capítulo anterior se cuantificaron las acciones a realizar para la implementación de las estrategias y en este capítulo se verá el impacto. Es importante destacar que el más costoso en la implementación de la estrategia es aumentar la fuerza de ventas que actualmente cuenta con una sola persona.
- Ventaja: Las estrategias seleccionadas deben ayudar a que la empresa mantenga o genere ventajas competitivas. En el caso de la estrategia de penetración de mercado se buscará mejorar los servicios post venta y la atención al cliente gracias a la implementación de la fuerza de ventas.

10.1.3. Otros criterios cualitativos de la evaluación

Adicionalmente a los criterios planteados por Rumelt existen otros que también nos pueden ayudar a evaluar las estrategias.

- Antigüedad del negocio: La empresa tiene 22 años en el negocio de limpieza de pisos. Sin embargo, como se

explicó en el capítulo II, la empresa se encuentra en una fase de crecimiento donde es necesario invertir para mantener el ritmo.

- Conocimiento del negocio: La empresa al ser la primera a nivel nacional en dedicarse al cristalizado de suelos tiene un conocimiento único del mercado. El Gerente General, quien fue el desarrollador del producto, tiene una experiencia de más de 20 años en el rubro, con contactos en España, Estados Unidos, Brasil y Colombia. Esta experiencia y contactos hace que la empresa tenga en su gerente general uno de sus activos más valiosos por el "know how" que posee.
- Documentación para la continuación del negocio: La empresa posee todos los papeles en regla y se está adaptando a las nuevas normas impuestas por la SUNAFIL para cumplir con los requerimientos en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Grado de formalidad de la empresa: Es una pequeña empresa y tiene todos los papeles en regla para considerarla como formal.

10.2. Evaluación Financiera de la estrategia

La evaluación financiera es importante ya que nos ayudará a ver el impacto que tendrán las estrategias a nivel cuantitativo y reflejarlas en los estados financieros.

Los estados financieros son reportes cuantitativos que nos permiten identificar los resultados de la compañía. Los más importantes son el Estado de Ganancias y Pérdidas y el Balance General. El primero nos ayuda a identificar los resultados en un periodo dado y el segundo nos brinda una radiografía de la situación actual de la empresa.

10.2.1. Estados financieros Limpi Max

En este numeral presentaremos los estados financieros de la empresa Limpi Max al año 2013. Con el objetivo de mantener la confidencialidad de la información se ha procedido a modificar las cifras pero manteniendo la proporcionalidad de las mismas.

Tabla 10.1: Estado de ganancias y pérdidas Limpi Max

Ventas	S/. 1,529,178.57	100%
Costo de Ventas	S/. -460,791.84	-30%
Utilidad Bruta	S/. 1,068,386.73	70%
Gastos Ventas y Administrativos	S/. -595,733.05	-39%
Utilidad Operativa	S/. 472,653.68	31%
Ingresos Financieros	S/. -	0%
Gastos Financieros	S/. -	0%
Otros Ingresos	S/. -	0%
Otros Egresos	S/. -	0%
Utilidad antes de impuestos	S/. 472,653.68	31%
Impuesto a la renta	S/. -141,796.11	-9%
Utilidad Neta	S/. 330,857.58	22%

Fuente: LIMPI MAX. *Estado de ganancias y pérdidas Limpi Max.* Lima: Limpi Max, 2015.

En el Estado de ganancias y pérdidas podemos observar que la empresa posee una utilidad neta de 22%. Este porcentaje es bastante bueno en el sector donde opera. Se observa que los gastos principales se concentran en el costo de ventas y los gastos administrativos y de ventas que representan el 30% y 39% de las ventas respectivamente. No se ha podido obtener detalles de estas cuentas.

Tabla 10.2: Balance General Limpi Max
(2013)

ACTIVO		PASIVO	
Caja y Bancos	S/. 475,403.14	Tributos y aportes por pagar	S/. 18,136.92
Cuentas por cobrar comerciales	S/. 282,836.21	Total Pasivo Corriente	S/. 18,136.92
Cuentas por cobrar per, acc, soc, dir, ger	S/. 57,667.32	Total Pasivo	S/. 18,136.92
Mercaderías	S/. 26,929.84		
Envases y embalajes	S/. 49.61	PATRIMONIO	
Total Activos Corrientes	S/. 842,886.12	Capital	S/. 188,771.09
Inmueble, Maquinaria y equipo	S/. 1,449,157.46	Resultados acumulados	S/. 1,118,321.34
Dep. IME acum.	S/. -541,860.78	Utilidad del ejercicio	S/. 472,653.68
Activo diferido	S/. 47,700.24	Total Patrimonio	S/. 1,779,746.11
Total Activos no corrientes	S/. 954,996.92		
Total Activos	S/. 1,797,883.04	Total Pasivo y Patrimonio	S/. 1,797,883.04

Fuente: LIMPI MAX. Balance General Limpi Max. Lima: Limpi Max, 2015.

En el balance general podemos observar que la empresa tiene una estructura de capital basada en el patrimonio, ya que ésta representa el 99% del total pasivo y patrimonio. Por otro lado, vemos que la empresa concentra el 53% de sus activos en maquinaria. Esto es coherente ya que la empresa debe mantener la producción del producto y brindar el servicio.

• **Ratios Financieros:**

Los ratios financieros son sumamente importantes en vista de que constituyen con los indicadores para evaluar la

situación de la empresa en un momento dado. Asimismo, su evaluación continua nos permite identificar desviaciones para poder tomar acciones correctivas. A continuación se presentan algunos de los ratios financieros que se consideran importantes para la empresa:

Tabla 10.3: Razones Financieras Limpi Max

Ratio	Cálculo	Qué mide	Limpi Max
Razones de liquidez			
Razón de circulante	Activo corriente / Pasivo corriente	Mide la solvencia a corto plazo. La capacidad de la empresa para responder a sus deudas a corto plazo.	46.47
Prueba Ácida	Activo corriente - inventarios / pasivo corriente	La capacidad de la empresa para responder a sus deudas a corto plazo sin recurrir a la venta de su inventario.	44.99
Capital neto de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	La salud de la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo	S/. 824,749.20
Razones de rentabilidad			
Margin Bruto	Utilidad Bruta / Ventas Totales	Margin disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias	70%
Margin Operativo	Utilidad Operativa / Ventas Totales	Margin disponible sin considerar los intereses ni los impuestos	31%
Margin neto	Utilidad Neta / Ventas Totales	Utilidad después de impuestos.	22%
Rotación de activos	Ventas / Activos totales	Indica la utilización de los activos para la generación de ingresos.	0.85
Rendimiento sobre los activos	Utilidad neta / Activos totales	Efectividad con que los activos son utilizados para generar ingresos	0.18
Rendimiento sobre el capital	Utilidad neta / Patrimonio	Efectividad con que los aportes de los accionistas son utilizados para generar ingresos	0.19

Fuente: LIMPI MAX. **Razones Financieras Limpi Max.** Lima: Limpi Max, 2015.

En la tabla 10.3 se observan los ratios financieros más relevantes para la empresa. En el caso de los ratios de deuda, no fueron considerados debido a que estos representan el 1% del total de activos.

En el caso de los ratios de liquidez, observamos que la empresa tiene una situación financiera saludable que le permite afrontar todos sus pasivos corrientes. De igual modo, cuenta con un capital de trabajo elevado para poder mantener la continuidad del negocio.

En el caso de los ratios de rentabilidad, podemos observar que la mayor parte del gasto se concentra en los operativos debido a la diferencia entre la utilidad bruta (70%) y la utilidad operativa (31%). Por otro lado, el ROA nos indica un valor de 0.18, indica que la empresa genera 0.18 soles por cada nuevo sol de inversión en activos; este valor está cercano al valor de 0.15 que los expertos consideran como promedio. En este caso el ROE es muy similar al ROA, debido a que el pasivo es bastante pequeño.

10.2.2. Proyección de flujos

La proyección de flujos se realizará para el periodo 2015 – 2019, en base a los objetivos que tiene la empresa y a las estrategias que surgen del presente plan estratégico.

Para ello se ha considerado realizarlo de manera anual y tomando como base los estados financieros elaborados en el apartado anterior.

Un factor determinante en la evaluación financiera es el riesgo y como este se relaciona con el rendimiento de los activos. El método CAPM (Capital asset pricing model) nos da una predicción bastante precisa sobre cómo medir el riesgo y la relación de este con el rendimiento. El modelo CAPM parte sobre la tasa libre de riesgo y le añade una tasa adicional que esperan los inversionistas por el riesgo adicional que enfrentan. Este riesgo adicional está dado por el riesgo esperado del mercado menos la tasa libre de riesgo multiplicado por un factor llamado "beta". El factor beta mide la volatilidad del rendimiento de un activo con respecto al rendimiento del mercado.

$$r_a = r_f + \beta (r_m - r_f)$$

r_a = tasa de rendimiento del activo

r_f = tasa de rendimiento libre de riesgo, medida comúnmente como el rendimiento del bono del tesoro americano.

r_m = rendimiento del mercado.

β = Coeficiente beta o índice de rendimiento no diversificable del activo.

Si bien Limpi Max cuenta con varios años en el mercado, este aún no tiene un desarrollo considerable como para poder aplicar la ecuación CAPM para el mercado peruano. Por tal motivo, se aplicará el método CAPM para el mercado de Estados Unidos, luego se deflactará usando la inflación y finalmente se ajustará al mercado peruano. Para lograr esto, el riesgo país es cuantificado entre la diferencia del rendimiento libre de riesgo y su equivalente analizado.

Según el Departamento del Tesoro de Estados Unidos al 22 de Septiembre del 2014, el rendimiento del bono del tesoro americano a 30 años es de 3.28% y la inflación acumulada fue de 1,658%. Luego de esto se determina el costo de oportunidad del capital bajo el modelo CAPM para el mercado norteamericano a valores nominales. Finalmente, con la ayuda de la inflación norteamericana se calcula el costo de capital a valores reales y adicionando el spread de los bonos soberanos peruanos (4.75%) menos los norteamericanos se calcula el costo de capital para el mercado peruano.

$$r_a = [r_f + \beta (r_m - r_f)]$$

$r_f = 3.28\%$ Bono americano a 30 años.

$r_m = 19.56\%$ Fuente S&P 500 sector índices.

$\beta = 0.81$ Fuente: Aswath Damodaran en base a beta desapalancada.

De estos valores se puede obtener que el costo de capital a valores corrientes para el mercado norteamericano es de 16.47%. Seguidamente se convierte el costo de capital a valores reales con la ayuda de la inflación.

$$r_{ar(USA)} = \frac{[r_{an(USA)} + 1]}{[i_{(USA)} + 1]} - 1$$

$i = 1.658\%$ Fuente: Globalrates.com

Con estos datos se obtiene que el costo de capital a valores reales es de 14.57%. A continuación, con el riesgo país calculamos el costo de capital para el mercado peruano a valores reales. Esto resulta en 16.04%.

$$r_{ar(Peru)} = r_{ar(Peru)} + PRP$$

$$PRP = 1.47\%$$

Finalmente, para concluir con la evaluación es necesario hallar el Valor Presente Neto del proyecto para determinar la

viabilidad del mismo. Para esto se utiliza la siguiente ecuación:

$$VPN = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} - CF_0$$

VPN = Valor presente neto.

CF_0 = Inversión inicial de un proyecto.

CF_k = Flujos de efectivo.

r = tasa equivalente del costo de capital de la empresa.

Sin embargo, es importante considerar que para hallar la tasa de descuento del proyecto es necesario determinar el costo de capital promedio ponderado debido a que la empresa tiene una estructura de capital conformado por el 99% de patrimonio y 1% de pasivo. Es importante llevar el costo de la deuda a valores reales, así como se trabajó el rendimiento de capital. Para realizar esto se considera que la inflación acumulada del mercado peruano a Septiembre del 2013 fue de 2.74%.

$$WACC = k_d \times \left[\frac{D}{D+E} \right] \times (1-T) + k_e \times \left[\frac{E}{D+E} \right]$$

k_d = Tasa de interés del préstamo para el proyecto (18%)

i - Perú = 2.74%

k_e = Rendimiento de capital (17.94%)

D = Deuda (1%)

E = Capital (99%)

T = Impuesto a la renta (30%)

Con estos datos, el costo de capital promedio ponderado nos resulta en 15.98%.

- Proyección escenario 1: Flujos sin estrategia

Para la evaluación del escenario sin estrategia se considera una estructura de costos invariable y sin inversión. Los costos operativos y de administración y ventas se calculan asumiendo la misma proporción con respecto a las ventas del año 2013 (30% y 39% con respecto a las ventas).

Se está considerando un crecimiento anual de ventas de 3% dado que éste fue el crecimiento promedio de los últimos años. Se asume que no hay compra de activos por lo que la depreciación se mantiene constante y el IGV a favor se calcula en un 20% del costo de ventas según información proporcionada por la empresa (Ver tabla 10.4).

Tabla 10.4: Proyección del IGV

	2015	2016	2017	2018	2019
IGV recibido	S/. 334,541.45	S/. 344,577.70	S/. 354,915.03	S/. 365,562.48	S/. 376,529.35
IGV pagado	-S/. 20,161.67	-S/. 20,766.52	-S/. 21,389.52	-S/. 22,031.20	-S/. 22,692.14
IGV por pagar	S/. 314,379.78	S/. 323,811.18	S/. 333,525.51	S/. 343,531.28	S/. 353,837.22
Crédito Fiscal	S/. 0.00				
IGV neto	S/. 314,379.78	S/. 323,811.18	S/. 333,525.51	S/. 343,531.28	S/. 353,837.22

Fuente: LIMPI MAX. **Proyección del IGV**. Lima: Limpi Max, 2015.

Con los datos proporcionados se proyectó el flujo de efectivo incluido el IGV para el periodo 2015 - 2019 en la tabla 10.5 para luego obtener el VPN que resultó en S/. 774,755.15.

Tabla 10.5: Proyección de Flujos Limpi Max sin estrategia

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	S/. 1,858,563.63	S/. 1,914,320.54	S/. 1,971,750.16	S/. 2,030,902.66	S/. 2,091,829.74
Costo de Ventas	S/. -560,046.40	S/. -576,847.79	S/. -594,153.22	S/. -611,977.82	S/. -630,337.15
Gastos Administrativos y de ventas	S/. -645,588.05				
Utilidad antes de impuestos	S/. 652,929.19	S/. 691,884.70	S/. 732,008.89	S/. 773,336.79	S/. 815,904.54
IR	S/. -136,455.09	S/. -146,359.03	S/. -156,560.09	S/. -167,067.19	S/. -177,889.50
Inversión en equipos	S/. 0.00				
IGV por Pagar	S/. -314,379.78	S/. -323,811.18	S/. -333,525.51	S/. -343,531.28	S/. -353,837.22
Flujo Operativo	S/. 202,094.32	S/. 221,714.50	S/. 241,923.28	S/. 262,738.33	S/. 284,177.83

Fuente: LIMPI MAX. **Proyección de Flujos Limpi Max sin estrategia**. Lima: Limpi Max, 2015.

- Proyección escenario 2: Flujos con estrategia

Los flujos de efectivo indicados en la tabla 10.10 se han determinado considerando un incremento anual en las ventas de 20%, según lo especificado en los objetivos de la estrategia, considerando el mismo margen bruto y considerando los gastos adicionales para la implementación de las estrategias. Por otro lado, se ha recalculado la depreciación según las adquisiciones de activos (Ver tabla 10.6).

Tabla 10.6: Depreciación de activos de la empresa

	2015	2016	2017	2018	2019
Máquinas compradas	2	1	4	5	7
Valor	S/. 16,000.00	S/. 8,000.00	S/. 32,000.00	S/. 40,000.00	S/. 56,000.00
Depreciación de Adquisiciones	S/. 1,600.00	S/. 800.00	S/. 3,200.00	S/. 4,000.00	S/. 5,600.00
Hardware Comprado	1		4	1	2
Valor	S/. 2,000.00		S/. 8,000.00	S/. 2,000.00	S/. 4,000.00
Depreciación Hardware	S/. 500.00		S/. 2,000.00	S/. 500.00	S/. 1,000.00
Depreciación Acumulada	S/. 51,955.00	S/. 52,755.00	S/. 57,955.00	S/. 62,455.00	S/. 69,055.00

Fuente: LIMPI MAX. Depreciación de activos de la empresa. Lima: Limp Max, 2015.

Tabla 10.7: IGV neto de la empresa

	2015	2016	2017	2018	2019
IGV recibido	S/. 389,757.03	S/. 467,708.44	S/. 561,250.13	S/. 673,500.15	S/. 808,200.18
IGV pagado	-S/. 26,729.32	-S/. 29,627.19	-S/. 41,024.63	-S/. 48,149.55	-S/. 59,507.46
IGV por pagar	S/. 363,027.71	S/. 438,081.25	S/. 520,225.50	S/. 625,350.60	S/. 748,692.72
Credito Fiscal	S/. 0.00				
IGV neto	S/. 363,027.71	S/. 438,081.25	S/. 520,225.50	S/. 625,350.60	S/. 748,692.72

Fuente: LIMPI MAX. IGV neto de la empresa. Lima: Limp Max, 2015.

Se considera que para la implementación de las estrategias no se tendrá que incurrir en inversión por lo que el WACC hallado se mantiene en 15.98%. Considerando este valor y los flujos netos incluido el IGV (Ver tabla 10.9) el VPN se calcula en S/. 1,194,307.20.

Tabla 10.8: Proyección de Flujos Limpi Max con estrategia

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	S/. 2,165,316.85	S/. 2,598,380.22	S/. 3,118,056.27	S/. 3,741,667.52	S/. 4,490,001.02
Costo de Ventas	S/. -652,481.24	S/. -782,977.49	S/. -939,572.98	S/. -1,127,487.58	S/. -1,352,985.10
Gastos Administrativos y de ventas	S/. -915,088.05	S/. -875,388.05	S/. -990,988.05	S/. -1,047,188.05	S/. -1,161,688.05
Utilidad antes de impuestos	S/. 597,747.56	S/. 940,014.69	S/. 1,187,495.23	S/. 1,566,991.89	S/. 1,975,327.88
IR	S/. -110,092.81	S/. -198,926.65	S/. -256,555.27	S/. -350,465.60	S/. -449,040.01
Inversión en equipos	S/. -18,000.00	S/. -8,000.00	S/. -40,000.00	S/. -42,000.00	S/. -60,000.00
IGV por Pagar	S/. -363,027.71	S/. -438,081.25	S/. -520,225.50	S/. -625,350.60	S/. -748,692.72
Flujo Operativo	S/. 106,627.05	S/. 295,006.78	S/. 370,714.47	S/. 549,175.69	S/. 717,595.15

Fuente: LIMPI MAX. Proyección de Flujos Limpi Max con estrategia. Lima: Limpi Max, 2015.

Considerando las entrevistas realizadas a empresas como Sheraton Hotel, Saga Falabella, Open Plaza, entre otras destacamos que todas estarían dispuestas a optar por el servicio. Asimismo, considerando que el mercado de cristalizado aún tiene mucho potencial de crecimiento, se ha estimado que la empresa tenga un crecimiento anual de 20% en cuanto a ventas.

Por otro lado, dado que no se han considerado grandes cambios en los procedimientos para brindar el servicio, se ha considerado que la empresa va mantener el mismo margen bruto. Adicionalmente, se ha considerado que la empresa va a aumentar sus gastos administrativos y de ventas debido a las estrategias que se están planteando.

Según lo explicado anteriormente, en la tabla 10.9 observamos que para el 2019 la empresa habrá generado eficiencias en su proceso productivo y de servicio logrando un porcentaje de 30% con respecto a las ventas.

Adicionalmente, dado los nuevos niveles de ventas la empresa generará economías de escala que harán que sus costos administrativos y de ventas pasen de ser 39% a 31%.

Se puede observar que con la implementación de la estrategia se generará una venta superior en 115% y una utilidad antes de impuesto superior en 152% para el 2019,

en comparación con el escenario sin estrategia. Es importante resaltar que las estrategias planteadas nos ayudarán a seguir creciendo en el largo plazo por lo que se estima que los beneficios a largo plazo sean aún mayores a los planteados.

Tabla 10.9: Comparativo de flujo de efectivo con estrategia y sin estrategia (2019)

	2019				Dif	Dif %
	Con estrategia	%	Sin Estrategia	%		
Ventas	S/. 3,805,085.61	100%	S/. 1,772,737.07	100%	S/. 2,032,348.54	115%
Costo de Ventas	S/. -1,146,597.54	-30%	S/. -534,184.03	-30%	S/. -612,413.51	115%
Gastos Administrativos y de ventas	S/. -1,161,688.05	-31%	S/. -645,588.05	-36%	S/. -516,100.00	80%
Interes	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	0%	S/. 0.00	
Utilidad después de impuestos	S/. 1,496,800.03	39%	S/. 592,964.99	33%	S/. 903,835.03	152%
Impuestos	S/. -449,040.01	-12%	S/. -177,889.50	-10%	S/. -271,150.51	152%
Utilidad Neta	S/. 1,047,760.02	28%	S/. 415,075.49	23%	S/. 632,684.52	152%

Fuente: LIMPI MAX. Comparativo de flujo de efectivo con estrategia y sin estrategia. Lima: Limpi Max, 2015.

Tabla 10.10: Balance General proyectado Limpi Max
(2019)

ACTIVO		PASIVO	
Caja y Bancos	S/. 1,051,089.89	Tributos y aportes por pagar	S/. -449,040.01
Cuentas por cobrar comerciales	S/. 625,335.12	Total Pasivo Corriente	S/. -449,040.01
Cuentas por cobrar per, acc, soc, dir, ger	S/. 127,499.23	Total Pasivo	S/. -449,040.01
Mercaderías	S/. 59,540.38		
Envases y embalajes	S/. 109.68	PATRIMONIO	
Total Activos corrientes	S/. 1,863,574.29	Capital	S/. 191,111.85
Inmueble, Maquinaria y equipo	S/. 3,204,006.48	Resultados acumulados	S/. 3,185,187.46
Dep. IME acum.	S/. -1,198,024.02	Utilidad del ejercicio	S/. 1,047,760.02
Activo diferido	S/. 105,462.57	Total Patrimonio	S/. 4,424,059.33
Total Activos no corrientes	S/. 2,111,445.03		
Total Activos	S/. 3,975,019.33	Total Pasivo y Patrimonio	S/. 3,975,019.33

Fuente: LIMPI MAX. **Balance General proyectado Limpi Max**. Lima: Limpi Max, 2015.

En el Balance General de la tabla 10.10 podemos observar que la estructura de capital se mantiene con respecto al año 2014. Asimismo, se puede decir que la empresa se mantiene saludable a lo largo de los años.

CAPÍTULO XI

11. Conclusiones y recomendaciones

11.1. Conclusiones

- Limpi Max cuenta con una estructura organizacional deficiente, que no responde a las necesidades y al potencial del mercado y el de la compañía.
- La empresa realiza escasas acciones que fomenten el cambio en la mente del consumidor acerca de la percepción del cristalizado de superficies.
- La empresa Limpi Max no cuenta con una posición competitiva fuerte dentro del mercado de acabados de superficies a pesar de contar con un producto de gran calidad.
- El producto de Limpi Max, aun siendo exclusivo y de alta calidad, no es valorado por el mercado de acabados de superficies.
- El mercado de acabado de superficies de Lima tiene poco conocimiento de las virtudes del cristalizado de suelos, lo que genera un disminuido consumo del mismo.
- Limpi Max cuenta con un plan comercial limitado, sin fuerza de ventas ni objetivos de marketing establecidos, lo que genera que su penetración en el mercado sea escasa.
- La empresa ha estado en constante búsqueda por encontrar mejoras continuas al producto a lo largo de su existencia,

por consecuencia, el mismo es único en el mercado.

- Limpi Max debe disminuir la venta de su producto de cristalizado a sus competidores y otras empresas prestadoras de servicios de limpieza.
- Actualmente la empresa no cuenta con plan de sucesión, lo que conlleva a poner en peligro la continuidad de la confidencialidad de la fórmula del producto de cristalizado.
- Limpi Max no cuenta con un servicio post venta que contribuya a fidelizar a sus clientes y renovar los contratos de servicios con los mismos.

11.2. Recomendaciones

- Limpi Max requiere de una reestructuración organizacional que le permita afrontar el crecimiento y las acciones que planteamos en el plan estratégico.
- La empresa debe realizar presentaciones sobre los atributos y beneficios del servicio a empresas que necesiten el mismo, realizando un comparativo con los resultados de los productos sustitutos.
- La empresa debe implementar el Área Comercial de Limpi Max que contribuya a la penetración y desarrollo del mercado de acabado de superficies a través de una fuerza de ventas y acciones comerciales.
- La empresa debe realizar un plan de comunicaciones que tenga como foco principal, el dar a conocer los beneficios y atributos del servicio al público objetivo.
- Limpi Max debe ejecutar un plan de comunicación que

permita abrir el mercado de cristalizado de superficies y dar a conocer al público objetivo las virtudes de este proceso.

- La compañía debe estructurar el área comercial y de marketing, generando objetivos específicos, medibles, alcanzables, rentables y con un tiempo de ejecución determinada para que se logre incrementar su cartera de clientes.
- Limpi Max debe tomar en cuenta la estrategia contingente, enfocándose en ampliar los beneficios y propiedades del producto, con el objetivo de encontrar una alternativa mejor para los clientes.
- La empresa debe ejecutar la estrategia seleccionada en el plan estratégico realizado, para así cumplir con los objetivos del periodo que comprende hasta el año 2019.
- La compañía debe potenciar su estrategia comercial y las acciones de la fuerza de venta planteada, de modo tal que pueda aprovechar las brechas en el mercado que dejará el disminuir la venta de su producto a otras empresas y services, sin llegar a ser un monopolio.
- Se recomienda evaluar y tomar decisiones acerca del plan de sucesión de la empresa, nombrando a la persona encargada de dirigir las riendas de la compañía en las próximas décadas.
- La empresa debe implantar lineamientos de post venta y ejecutarlos, de manera tal que se realice un trabajo de fidelización a los clientes, renovando contratos de servicios e incrementando el valor de la marca en el mercado.

ANEXOS

Investigación de mercado

La investigación de mercado en el presente trabajo busca conocer las tendencias y comportamientos que el mercado podría tener con respecto a nuestro servicio. Por otro lado, buscamos conocer las motivaciones y necesidades de nuestro personal para mejorar su desempeño. Es por este motivo, y teniendo en cuenta que se está desarrollando un plan estratégico, se decidió desarrollar un estudio cualitativo.

El estudio cualitativo nos permitirá conocer a profundidad los temas a investigar sin poder extrapolar los resultados al universo de estudio. Es por este motivo que las muestras cualitativas son reducidas y no son estadísticamente válidas. Las herramientas más conocidas en el estudio cualitativo son las entrevistas a profundidad y las reuniones de grupo o focus group.

Pasos para la investigación cualitativa

- **Planeación:** En esta etapa se define el problema, los propósitos y objetivos y se prepara una propuesta para la investigación.
- **Preparación:** Se redactan los filtros, las guías de indagación y se preparan los materiales para la investigación.
- **Trabajo de campo:** Se realiza el reclutamiento y se realizan las entrevistas planeadas así como el focus group al personal de la empresa.
- **Procesamiento:** Se transcriben los resultados de las herramientas utilizadas en la investigación.

- Informe: Se analizan los resultados para realizar el informe final y poder comunicar los resultados de la investigación.

Ficha Técnica de Encuestas de Empresas por Muestreo

La ficha técnica de encuestas de empresas por muestreo es una investigación de naturaleza no probabilística que busca conocer los hábitos de acabados de suelos, las preferencias de uso, los niveles de satisfacción y el nivel de interés por nuestro producto para las empresas.

Objetivos:

- Determinar los hábitos de consumo de acabados de suelos de las empresas.
- Determinar el grado de aceptación de nuestro producto.

1. Universo: Todos los clientes potenciales de la empresa en los siguientes rubros: Supermercados, Centros comerciales y Hoteles de 4 y 5 estrellas.

2. Variables investigadas:

- Hábitos de consumo de servicio.
- Motivos de realización del servicio.
- Tipos de superficie de la empresa.
- Productos utilizados.
- Consumo promedio.
- Frecuencia de servicio.
- Gasto promedio para el servicio

- Condiciones de pago.
- Información de acabado de suelos.
- Servicio Ideal.
- Precio Disponible.
- Comunicación deseada.
- Aceptación del servicio.

Cuestionario:

El cuestionario se realizó mediante entrevista personal en las instalaciones de cada cliente previa cita telefónica.

3. Fecha de realización:

Junio - Julio 2014

4. Diseño de investigación:

Investigadores responsables: Fabiola Aniceto, André Barcelona, Javier Tokashiki, Daniel Yino.

Diseño del cuestionario y tratamiento: Fabiola Aniceto, André Barcelona, Javier Tokashiki, Daniel Yino.

5. Uso y difusión de los datos:

Queda prohibida la reproducción, total o parcial, d los datos sin la autorización del equipo responsable de la investigación.

Guía de indagación

Se trabajarán dos tipos de cuestionarios: uno para cliente; con el objetivo de averiguar la satisfacción actual, los hábitos de uso y la percepción de servicio; otro para no clientes, con el objetivo de determinar si estarían interesados en consumir nuestro servicio.

Resultados:

Luego de realizar el trabajo de campo y procesar las respuestas obtenidas, podemos decir que los resultados son los siguientes:

- Las entrevistas a los no clientes demuestran que el servicio de cristalizado de suelos aún no es muy conocido dentro del mercado.
- Las empresas encuestadas se fijan en el factor precio y servicio post venta para poder contratar con alguna empresa encargada de tratamiento de superficies.
- Los clientes entrevistados perciben el efecto diferenciador del servicio Limpi Max con respecto a otras empresas. Sin embargo, consideran que el producto es el principal factor.
- Los clientes entrevistados dan a conocer que se percibe informalidad en Limpi Max ya que en ocasiones no cuenta con capacidad para atender la demanda y manifiestan que se necesita mejorar la atención al cliente.
- No existe servicio post venta por parte de la empresa, el cual debería incluir capacitaciones a los clientes y visitas periódicas según lo declarado.

- Los trabajadores de Limp Max están totalmente comprometidos con los objetivos de la empresa y su gerente general. Creen en la superioridad del producto así como de la diferencia del servicio brindado por ellos.
- Según su opinión, un factor importante para tener un buen clima laboral es que el trato recibido por el personal administrativo y el alto nivel de colaboración de los demás para poder alcanzar los objetivos.
- Los colaboradores consideran que se deberían implementar programas de capacitación (en computación, oratoria y administración) para poder desarrollar capacidades que les servirán tanto dentro como fuera de la empresa. También manifestaron que les agradaría que se programen reuniones de confraternidad y esparcimiento para seguir fortaleciendo el trabajo en equipo.

CUESTIONARIO PARA NO CLIENTES

Buen(os)(as) días (tardes), primero quiero agradecerle por cederme unos minutos de su tiempo para poder realizar esta entrevista. Somos alumnos de la Maestría de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola, y estamos desarrollando nuestra tesis académica. Debido a esto, estamos realizando un estudio de mercado acerca de tratamientos de superficies. Por ello, con fines académicos deseamos hacerle una entrevista personal, la cual será grabada para luego ser reportada en un informe.

Acerca del público objetivo

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué cargo ocupa actualmente?
3. ¿Desde cuándo opera en la empresa?

Procesos de mantenimiento y acabado de superficies

4. ¿Cuáles son los tipos de superficie con los que cuenta la empresa?
5. ¿Cuáles son los tipos de servicios de mantenimiento y acabado requeridos para los diversos tipos de superficies?
6. ¿Con qué productos realiza el proceso de mantenimiento y acabado para los diversos tipos de superficies?
7. ¿Su empresa terceriza los servicios de mantenimiento y acabado de suelos? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles son las condiciones de pago de estos servicios?

Acabado en cristalizado de suelos

9. ¿Qué información tiene sobre el acabado en cristalizado de suelos?
10. ¿Qué ventajas y desventajas encuentra en este servicio?

Servicio de mantenimiento y acabado de suelos ideal

11. ¿Cuáles son los servicios y beneficios deseados?
12. ¿Cuál es el tiempo ideal de duración de cada servicio?
13. ¿Cuál es el servicio post venta ideal que desearía recibir?

Competencia

14. ¿Qué empresas conoce que brinden el servicio de mantenimiento y acabado de superficies?
15. ¿Contratan actualmente algún proveedor para el servicio de mantenimiento y acabado de suelos?
16. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas encontradas de las empresas que le brindan estos servicios?

Acerca del cristalizado de superficies

17. ¿Cree usted que su empresa requiere este tipo de servicio? ¿Por qué?
18. ¿Qué ventajas y desventajas encuentra en el cristalizado de suelos?

Comunicación

19.¿Cuáles son los canales por los cuales desearía mantener comunicación con la empresa que le brinda el servicio de tratamientos de suelos?

Intención

20.Usted, después de haber escuchado del servicio de acabado en cristalizado de superficies:

- Definitivamente optaría por el servicio
- Posiblemente optaría por el servicio
- Es indiferente al servicio
- Posiblemente no optaría por el servicio
- Definitivamente no optaría por el servicio

CUESTIONARIO PARA CLIENTES

Buen(os)(as) días (tardes), primero quiero agradecerle por cederme unos minutos de su tiempo para poder realizar esta entrevista. Somos alumnos de la Maestría de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola, y estamos desarrollando nuestra tesis académica. Debido a esto, estamos realizando un estudio de mercado acerca de tratamientos de superficies. Por ello, con fines académicos deseamos hacerle una entrevista personal, la cual será grabada para luego ser reportada en un informe

Acerca del público objetivo

1. Nombre
2. ¿Qué cargo ocupa actualmente?
3. ¿Desde cuándo opera en la empresa?

Procesos de mantenimiento y acabado de superficies

4. ¿Cuáles son los tipos de superficie con los que cuenta la empresa?
5. ¿Cuáles son los tipos de servicios de mantenimiento y acabado requeridos?
6. ¿Con qué productos realiza el proceso de mantenimiento y acabado?
7. ¿Cuáles son las condiciones de pago de estos servicios?

Acabado en cristalizado de suelos

8. ¿Desde cuándo tiene conocimiento sobre el cristalizado de suelos?
9. ¿Cómo se enteró de este servicio?
10. ¿Qué ventajas y desventajas encuentra en este servicio?

Servicio de tratamiento de suelos

11.¿Cuál es el servicio post venta ideal que desearía recibir?

Competencia

12.¿Qué empresas conoce que brinden el servicio de cristalizado de superficies?

13.¿Ha tenido alguna vez algún inconveniente? ¿Qué tipo de casos ha tenido?

14.¿Cuáles son las ventajas y desventajas encontradas de estas empresas?

Acerca del cristalizado de superficies

15.¿Qué opinión le merece el servicio de cristalizado ofrecido por Limpi Max? ¿Por qué?

16.¿Qué ventajas y desventajas encuentra en el cristalizado de suelos?

17.¿Qué aspectos debería mejorar “Limpi Max” para brindarle una mejor calidad de servicio?

18.¿Cuál es el valor agregado que recibe de “Limpi Max”?

19.¿Qué opina del servicio postventa brindado por “Limpi Max”?

Precio

20.¿Está conforme con el precio asignado por Limpi Max, por metro cuadrado para el servicio de cristalizado de suelos?

Comunicación

21.¿Cuáles son los canales por los cuales mantiene comunicación con la empresa?

22.¿Cómo y cada cuánto tiene reuniones de retroalimentación sobre el servicio?

Intención

23.Usted, después de haber contratado los servicios de acabado en cristalizado de superficies y mantenimiento con Limpi Max y habiendo comprobado los resultados:

- Definitivamente recomendaría el servicio
- Posiblemente recomendaría el servicio
- Es indiferente recomendar el servicio.
- Posiblemente no recomendaría el servicio
- Definitivamente no recomendaría el servicio

CUESTIONARIO PARA CLIENTES

Buen(os) (as) días (tardes), primero quiero agradecerle por cederme unos minutos de su valioso tiempo para poder realizar esta entrevista. Estamos realizando un estudio de mercado acerca de un nuevo sistema de tratamiento de superficies. Por ello, con fines académicos deseamos hacerle una entrevista personal, la cual será grabada para luego ser reportada en un informe.

Acerca del público objetivo

1. Nombre

Luis Segura y Vanessa Pujazon (Hotel Hilton)

2. ¿Qué cargo ocupa actualmente?

Supervisor de Espacios Pùblicos / Gerente de Servicios

3. ¿Desde cuándo opera la empresa?

Hace 2 años

Procesos de mantenimiento y acabado de superficies

4. ¿Cuáles son los tipos de superficie con los que cuenta la empresa?

Mármol, Granito, Porcelanato Brilloso y Madera (no se aplica Bristone)

5. ¿Cuáles son los tipos de servicios de mantenimiento y acabado requeridos?

Utilizan el Bristone y para la zona de restaurantes, un aplicador especial solo para esa zona.

6. ¿Con qué productos realiza el proceso de mantenimiento y acabado?

Bristone y Cera especial para el restaurante.

7. ¿Cuáles son las condiciones de pago de estos servicios?

Pago contrafactura.

Acabado en cristalizado de suelo

8. ¿Desde cuándo tiene conocimiento sobre el cristalizado de suelos?

En el Hilton desde hace 6 meses, personalmente lo conozco desde que trabajaba en mi anterior empresa, donde también utilizaban Bristone.

9. ¿Cómo se enteró de este servicio?

Por la empresa anterior donde lo aplicaban.

10. ¿Qué ventajas y desventajas encuentra en este servicio?

Las ventajas que encuentro es que marca una gran diferencia entre el antes y después, te deja el piso en excelente estado de conservación. La desventaja en cierto modo, es el costo del producto y el hecho de tener que aplicarlo más seguido para mantener ese brillo. Lo aplicamos cada 15 días.

Servicio de tratamiento de suelos

11. ¿Cuál es el servicio post venta ideal que desearía recibir?

Sería ideal recibir una visita recurrente por parte de un asesor de la empresa Limpi Max, para que pueda supervisar nuestros pisos y revisar si es que estamos aplicando de manera correcta el producto, la cantidad adecuada, el proceso adecuado, etc. Por ejemplo actualmente tenemos una cascada en el lobby, que se forma sarro debido a la caída de agua, hemos intentado por todos los medios de limpiar y cristalizar esa parte pero no hemos podido, para esos casos, sería excelente que pueda venir alguien de la empresa y nos pueda ayudar y decirnos si sería posible o no la aplicación.

Competencia

12. ¿Qué empresas conoce que brinden el servicio de cristalizado de superficies?

No conozco ninguna.

13. ¿Ha tenido alguna vez algún inconveniente? ¿Qué tipo de casos ha tenido?

Ninguna.

14. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas encontradas de estas empresas?

Ninguna.

Acerca del cristalizado de superficies

15. ¿Qué opinión le merece el servicio de cristalizado ofrecido por Limpi Max? ¿Por qué?

Nunca hemos tenido ningún problema con el servicio que nos brindan, cada vez que hacemos el pedido nos llega puntual y nunca tenemos problemas de stock ni nada.

16. ¿Qué ventajas y desventajas encuentra en el cristalizado de suelos?

- Es un producto que te brinda la garantía que tu piso va a quedar excelente, cada vez que lo utilizamos nos da los resultados que queremos en los pisos y que marca una diferencia notable en el antes y después.
- Le da al piso un brillo adicional al natural
- Como desventaja, es que una vez que se aplica, ya no se puede dejar de aplicar y hay que hacerlo de manera mucho más constante en las zonas más transitadas (cada 15 días).
- Cuando le cae algún líquido (jugos, café, licor) se mancha de inmediato y se nota la diferencia, de tal forma que tenemos que aplicar al instante el proceso completo para que este parejo.

17. Qué aspectos debería mejorar “Limpi Max” para brindarle una mejor calidad de servicio?

Con respecto a la empresa, si identificamos en ciertos puntos, bastante informalidad, por ejemplo en los correos que nos envían las proformas, no tienen un formato adecuado, la persona que escribe es bastante cortante, a veces solo coloca el precio y nada más, en estos tiempos creo que no solo basta con vender, hay que llevar una buena relación con tus clientes y tratar de entender sus necesidades y requerimientos. Al momento de conversar también muchas veces no suenan amables.

Así mismo, en una anterior empresa donde trabajaba, cuando solicitamos el servicio, nos dijeron “en estos momentos tenemos a todos nuestros trabajadores realizando servicios y no tenemos disponible para poder atenderla” es una respuesta que no deberían dar al cliente, ya que son temas internos que no deberían compartir, y más bien ver la manera de coordinar una cita, sin tener que brindar detalles. Esto muestra la falta de capacidad de poder atender la demanda.

18. ¿Cuál es el valor agregado que recibe de “Limpi Max”?

Definitivamente el producto diferenciador con el que cuentan. Pero solo se resume en el producto ya que nosotros mismos lo aplicamos.

19. ¿Qué opina del servicio postventa brindado por “Limpi Max”?

No recibimos ningún servicio post venta por parte de Limpi Max, si deberían de realizar:

- Capacitaciones contantes a personal del hotel para la aplicación correcta de sus productos. Así mismo para comunicar nuevas innovaciones de sus productos.
- Deberíamos de recibir visitas programadas al año por parte de un asesor para que supervise el estado de los pisos, ver nuestras necesidades.

Precio

20.¿Está conforme con el precio asignado por metro cuadrado para el servicio de cristalizado de suelos?

Si, debido a que no tengo como comparar el producto con otra competencia, y el producto nos brinda los acabados deseados.

Comunicación

21.¿Cuáles son los canales por los cuales desearía mantener comunicación con la empresa?

- Emailings con novedades de la empresa, productos nuevos, servicios nuevos.
- Talleres para sus clientes en las sedes de la empresa. Un representante por empresa para capacitación.

22.¿Cómo y cada cuánto tiene reuniones de retroalimentación sobre el servicio?

No tenemos.

Intención

23.Usted, después de haber contratado los servicios de acabado en cristalizado de superficies y mantenimiento con Limpi Max y habiendo comprobado los resultados:

- **Definitivamente recomendaría el servicio**
- Posiblemente recomendaría el servicio
- Es indiferente recomendar el servicio.
- Posiblemente no recomendaría el servicio
- Definitivamente no recomendaría el servicio

CUESTIONARIO PARA CLIENTES

Buen(os) (as) días (tardes), primero quiero agradecerle por cederme unos minutos de su valioso tiempo para poder realizar esta entrevista. Estamos realizando un estudio de mercado acerca de un nuevo sistema de tratamiento de superficies. Por ello, con fines académicos deseamos hacerle una entrevista personal, la cual será grabada para luego ser reportada en un informe.

Acerca del público objetivo

1. Nombre

Rafael Castillo (Hotel Sheraton)

2. ¿Qué cargo ocupa actualmente?

Supervisor de áreas publicas

3. ¿Desde cuándo opera la empresa?

Hace 32 años

Procesos de mantenimiento y acabado de superficies

4. ¿Cuáles son los tipos de superficie con los que cuenta la empresa?

Mármol y Alfombras

5. ¿Cuáles son los tipos de servicios de mantenimiento y acabado requeridos?

Nosotros tenemos personal a cargo del mantenimiento de suelos.
No tercerizamos el servicio.

6. ¿Con qué productos realiza el proceso de mantenimiento y acabado?

Solamente con Bristone y Agua.

7. ¿Cuáles son las condiciones de pago de estos servicios?

Pago Mensual.

Acabado en cristalizado de suelo

8. ¿Desde cuándo tiene conocimiento sobre el cristalizado de suelos?

Hace 18 años conozco el cristalizado.

9. ¿Cómo se enteró de este servicio?

Cuando un amigo que trabajaba en otro hotel me llamó indicando que había un nuevo producto que estaban utilizando en su empresa y que tiene muy buenos resultados. Fui personalmente a hospedarme a ese hotel para ver la prueba que le estaban realizando. Luego de eso, yo mismo presenté la propuesta a la gerencia del Sheraton para que lo consideren como alternativa.

10. ¿Qué ventajas y desventajas encuentra en este servicio?

Durabilidad del producto sobre el piso, mayor protección, más económico que otros productos que utilizaban en ese entonces. La desventaja es cuando le cae líquidos, se opaca al instante y se hace notoria la diferencia con otras partes del suelo, de tal forma que obliga a inmediatamente volver a aplicar el producto.

Servicio de tratamiento de suelos

11. ¿Cuáles son los tipos de servicio deseados?

No necesitamos del servicio porque nosotros mismos manejamos el tema.

Competencia

12. ¿Qué empresas conoce que brinden el servicio de cristalizado de superficies?

No recuerdo los nombres, pero si he escuchado de algunas.

13. ¿Ha tenido alguna vez algún inconveniente? ¿Qué tipo de casos ha tenido?

Ninguna.

14. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas encontradas de estas empresas?

Ninguna.

Acerca del cristalizado de superficies

15. ¿Qué opinión le merece el servicio de cristalizado ofrecido por Limpi Max? ¿Por qué?

Sobre Bristone puedo decir que es un excelente producto, único y nos brinda el acabado que siempre queremos lograr en cada uno de nuestros pisos.

16. ¿Qué ventajas y desventajas encuentra en el cristalizado de suelos?

Producto único en el mercado y constantemente se innova.

17. ¿Qué aspectos debería mejorar “Limpi Max” para brindarle una mejor calidad de servicio?

No dejar de visitar a sus clientes de años.

18. ¿Cuál es el valor agregado que recibe de “Limpi Max”?

El Producto es el mayor diferenciador.

19. ¿Qué opina del servicio postventa brindado por “Limpi Max”?

No recibimos ningún servicio post venta por parte de Limpi Max

Precio

20.¿Está conforme con el precio asignado por metro cuadrado para el servicio de cristalizado de suelos?

Sí, es un producto que nos brinda lo que queremos.

Comunicación

21.¿Cuáles son los canales por los cuales desearía mantener comunicación con la empresa?

- Emailings con novedades de la empresa, productos nuevos, servicios nuevos.
- Talleres para sus clientes en las sedes de la empresa. Un representante por empresa para capacitación.

22.¿Cómo y cada cuánto tiene reuniones de retroalimentación sobre el servicio?

No tenemos.

Intención

23.Usted, después de haber contratado los servicios de acabado en cristalizado de superficies y mantenimiento con Limpi Max y habiendo comprobado los resultados:

- **Definitivamente recomendaría el servicio**
- Posiblemente recomendaría el servicio
- Es indiferente recomendar el servicio.
- Posiblemente no recomendaría el servicio
- Definitivamente no recomendaría el servicio

CUESTIONARIO PARA NO CLIENTES

Buen(os)(as) días (tardes), primero quiero agradecerle por cederme unos minutos de su tiempo para poder realizar esta entrevista. Somos alumnos de la Maestría de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola, y estamos desarrollando nuestra tesis académica. Debido a esto, estamos realizando un estudio de mercado acerca de tratamientos de superficies. Por ello, con fines académicos deseamos hacerle una entrevista personal, la cual será grabada para luego ser reportada en un informe.

Acerca del público objetivo

1. ¿Cuál es su nombre?

Jorge Tarazona (Hipermercados Tottus)

2. ¿Qué cargo ocupa actualmente?

Jefe de mantenimiento preventivo

3. ¿Desde cuándo opera la empresa?

8 años.

Procesos de mantenimiento y acabado de superficies

4. ¿Cuáles son los tipos de superficie con los que cuenta la empresa?

Porcelanato y cemento pulido

5. ¿Cuáles son los tipos de servicios de mantenimiento y acabado requeridos para los diversos tipos de superficies?

Trabajamos los servicios de mantenimiento con la empresa Eulen, y con nuestro propio personal de mantenimiento.

6. ¿Con qué productos realiza el proceso de mantenimiento y acabado para los diversos tipos de superficies?

Con la marca Diversey, lo trabaja Eulen y nuestro personal.

7. ¿Su empresa terceriza los servicios de mantenimiento y acabado de suelos? ¿Por qué?

Si, lo tercerizamos debido a que hay empresas especializadas en este tema, nos generan un ahorro operativo y de costos.

8. ¿Cuáles son las condiciones de pago de estos servicios?

El pago es mensual, ya tenemos una estructura definida de pagos.

Acabado en cristalizado de suelos

9. ¿Qué información tiene sobre el acabado en cristalizado de suelos?

Solo he escuchado por colegas que manejan los mismos temas, pero nunca he visto empresas dedicadas especialmente al cristalizado.

10.¿Qué ventajas y desventajas encuentra en este servicio?

Definitivamente el tema estético, es muy importante para Tottus mantener una imagen impecable en nuestros locales. La desventaja sería el costo de mantener el servicio activo.

Servicio de mantenimiento y acabado de suelos ideal

11.¿Cuáles son los servicios y beneficios deseados?

Definitivamente el cristalizado te brinda una estética mayor a largo plazo. Y por la parte del servicio, sería importante una capacitación constante al personal de mantenimiento, debido al alto nivel de rotación de personal que tenemos.

12.¿Cuál es el tiempo ideal de duración de cada servicio?

Preferiría que se aplique de madrugada.

13.¿Cuál es el servicio post venta ideal que desearía recibir?

Visitas constantes de un supervisor para revisar el estado de los pisos.

Competencia

14.¿Qué empresas conoce que brinden el servicio de mantenimiento y acabado de superficies?

Ninguno.

15.¿Contratan actualmente algún proveedor para el servicio de mantenimiento y acabado de suelos?

No.

16.¿Cuáles son las ventajas y desventajas encontradas de las empresas que le brindan estos servicios?

No.

Acerca del cristalizado de superficies

17.¿Cree usted que su empresa requiere este tipo de servicio? ¿Por qué?

Definitivamente si creo que necesitaría, debido al desgaste que sufren nuestros pisos por el alto tránsito de clientes. Todos nuestros pisos son de porcelanato poroso y nunca se ha realizado el cambio para renovarlo. Solamente una tienda cuenta con pisos de vinílicos.

18.¿Qué ventajas y desventajas encuentra en el cristalizado de suelos?

Definitivamente sería la protección que nos pueda brindar para nuestros pisos y el acabado cristalizado a largo plazo que nos podría dar. Una desventaja sería entender si es que el cristalizado es vulnerable por alguna sustancia que podría derramarse de nuestros productos.

Comunicación

19.¿Cuáles son los canales por los cuales desearía mantener comunicación con la empresa que le brinda el servicio de tratamientos de suelos?

Nuestros proveedores desde los inicios de la empresa son elegidos únicamente a través de licitaciones. Por ese motivo tendría que postular.

Intención

20.Usted, después de haber escuchado acerca del servicio de acabado en cristalizado de superficies:

- Definitivamente optaría por el servicio
- **Posiblemente optaría por el servicio**
- Es indiferente al servicio
- Posiblemente no optaría por el servicio
- Definitivamente no optaría por el servicio

CUESTIONARIO PARA NO CLIENTES

Buen(os) (as) días (tardes), primero quiero agradecerle por cederme unos minutos de su valioso tiempo para poder realizar esta entrevista. Estamos realizando un estudio de mercado acerca de un nuevo sistema de tratamiento de superficies. Por ello, con fines académicos deseamos hacerle una entrevista personal, la cual será grabada para luego ser reportada en un informe.

Acerca del público objetivo

1. Nombre

Joseph Torres (Saga Falabella)

2. ¿Qué cargo ocupa actualmente?

Encargado de Comunicaciones y Jefe de Mantenimiento de Oficinas

3. ¿Desde cuándo opera la empresa?

Desde 1997, trabajé en tienda los primeros años y he ido adquiriendo nuevas funciones entre las que están los temas de mantenimiento adquiridas los últimos años

Procesos de mantenimiento y acabado de superficies

4. ¿Cuáles son los tipos de superficie con los que cuenta la empresa?

Entre las internas tenemos 2 tipos de superficies: Piso laminado y de loseta. En las áreas administrativas tenemos cemento pulido en pocas áreas y la mayoría sigue siendo loseta y una tercera que podría ser suelo pulido sólo en zonas con menos presencia de público como un almacén.

5. ¿Cuáles son los tipos de servicios de mantenimiento y acabado requeridos?

En el laminado se realiza una limpieza (barrido) porque es impermeable, la suciedad no se acumula ni requiere lavado ni limpieza con producto adicional. En el caso de la loseta se realiza un trapeado interno y lavado de fraguas, dependiendo si es lisa o con relieve.

6. ¿Con qué productos realiza el proceso de mantenimiento y acabado?

En las superficies internas sólo materiales básicos de limpieza y en el caso de las losetas se utiliza una lavadora industrial de mayor tamaño.

7. ¿Su empresa terceriza los servicios de mantenimiento y acabado de suelos? ¿Por qué?

Sí, porque consideramos que esta labor la debe realizar una empresa especialista para tener mejores resultados.

8. ¿Cuáles son las condiciones de pago de estos servicios?

Pago a 30 días.

Acabado en cristalizado de suelos

9. ¿Qué información tiene sobre el acabado en cristalizado de suelos?

Me parece que es piso pulido con aplicación de un producto encima, no recuerdo. Prácticamente se pinta el piso para que pueda brillar, solamente se realiza en pisos pulidos según lo que he podido observar en una oficina hace un tiempo. Tenemos un piso similar pero no se le hace un tratamiento de cristalizado. Es bueno, produce mayor brillo, dura bastante pero no tengo a la mano los costos, aunque creo que no es tan caro.

10.¿Qué ventajas y desventajas encuentra en este servicio?

Las ventajas que encuentro es que se mantiene el mismo brillo, tiene un buen tiempo de duración, la labor de mantenimiento luego de cristalizado es sencilla ya que el cristalizado repele la suciedad.

La desventaja es que si aplico en una superficie el cristalizado en su totalidad, en las partes donde hay mayor tránsito evidentemente al gastarse vas a encontrar una diferencia, no significativa pero de alguna manera notarás como caminos en la superficie. Eso se puede corregir siempre y cuando se haga un mantenimiento periódico de acuerdo a las recomendaciones del proveedor.

Servicio de tratamiento de suelos

11.¿Cuáles son los tipos de servicio deseados?

Esperaría que dure un poco más dependiendo de la superficie donde trabajas tienes que retirar todo equipamiento que esté sobre esa área. El tiempo depende de donde lo vaya a instalar, si lo voy a instalar en el área de ventas y entiendo que el secado es de 8 horas no sé si estoy en lo correcto pero me parece que es un tiempo elevado. También tengo entendido que no puede secarse con ventilador sino que debe secarse al ambiente, eso implica que si lo aplico a un área que yo requiera tenerla lista en menor tiempo voy a dejar de utilizarla. El mantenimiento ideal debe ser cada 3 o 6 meses.

12.¿Cuáles son los beneficios esperados?

(respondido arriba)

13.¿Cuál es el servicio post venta ideal que desearía recibir?

No tengo cristalizado instalado actualmente pero un servicio post venta ideal sería la revisión periódica en la cual el especialista o experto indique o sugiera las fechas tentativas en las cuales se debe hacer el servicio. Recordemos que este piso va a tener una diferente duración entre un área y otra dependiendo de la frecuencia de uso por ello cada área requiere una fecha diferente.

Competencia

14. ¿Qué empresas conoce que brinden el servicio de cristalizado de superficies?

No tengo información.

15. ¿Contratan actualmente algún proveedor para el servicio de mantenimiento y acabado de suelos?

Sí, contratamos con un service llamado G&R.

16. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas encontradas de las empresas que le brindan estos servicios?

La ventaja es que se paga un monto mensual y la empresa se encarga de realizar todo lo necesario para que los pisos mantengan un estándar mínimo de presentación. No estamos programando fechas de mantenimiento constante porque el piso se presta para que se mantenga además que la empresa se encarga de todo y nosotros hacemos el pago.

Acerca del cristalizado de superficies

17. ¿Cree usted que su empresa requiere este tipo de servicio? ¿Por qué?

Por el tipo de negocio y por el tipo de piso que tenemos no es viable, creo que es una buena opción para oficina, algunas áreas de almacén creo, en tiendas si es que lo requiere el brochure o visual de la tienda. En este caso, Saga Falabella no utiliza ese brochure.

18. ¿Qué ventajas y desventajas encuentra en el cristalizado de suelos?

(Contestada anteriormente)

Comunicación

19.¿Cuáles son los canales por los cuales desearía mantener comunicación con la empresa que le brinda el servicio de tratamientos de suelos?

La forma más rápida es móvil la cual conlleve al seguimiento sobre cada tipo de piso.

Intención

20.Usted, después de haber escuchado acerca del servicio de acabado en cristalizado de superficies:

- Definitivamente optaría por el servicio
- **Possiblemente optaría por el servicio**
- Es indiferente al servicio
- Posiblemente no optaría por el servicio
- Definitivamente no optaría por el servicio

Si tuviera una superficie en la cual pueda utilizarlo lo haría, dependiendo del precio, la duración del producto y el soporte post-venta.

CUESTIONARIO PARA NO CLIENTES

Buen(os)(as) días (tardes), primero quiero agradecerle por cederme unos minutos de su tiempo para poder realizar esta entrevista. Somos alumnos de la Maestría de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola, y estamos desarrollando nuestra tesis académica. Debido a esto, estamos realizando un estudio de mercado acerca de tratamientos de superficies. Por ello, con fines académicos deseamos hacerle una entrevista personal, la cual será grabada para luego ser reportada en un informe.

Acerca del público objetivo

1. ¿Cuál es su nombre?

Saul Guerra (Hotel Casa Andina)

2. ¿Qué cargo ocupa actualmente?

Jefe de equipamiento electromecánico

3. ¿Desde cuándo opera la empresa?

11 años.

Procesos de mantenimiento y acabado de superficies

4. ¿Cuáles son los tipos de superficie con los que cuenta la empresa?

Piso Acrílico, Madera, Granito, Porcelanato y alfombra

5. ¿Cuáles son los tipos de servicios de mantenimiento y acabado requeridos para los diversos tipos de superficies?

Aspirado y lavado. Solo limpieza común de rutina. Lo realizan cada 6 meses.

6. ¿Con qué productos realiza el proceso de mantenimiento y acabado para los diversos tipos de superficies?

Detergentes de Johnson. No utilizan ceras

7. ¿Su empresa terceriza los servicios de mantenimiento y acabado de suelos? ¿Por qué?

No, es el mismo personal de Casa andina quienes realizan el mantenimiento y limpieza. Específicamente el área de Housekeeping. Esto debido a que cuando se contrata a terceros, no tienes el manejo total del tema.

8. ¿Cuáles son las condiciones de pago de estos servicios?

30 días

Acabado en cristalizado de suelos

9. ¿Qué información tiene sobre el acabado en cristalizado de suelos?

Lo he visto en otros hoteles, pero nada en mayores detalles.

10.¿Qué ventajas y desventajas encuentra en este servicio?

Definitivamente el tema estético, el brillo que le da el cristalizado es muy diferente. Lo único que no podría saber si es que es resistente o si hace resbaloso el piso.

Servicio de mantenimiento y acabado de suelos ideal

11.¿Cuáles son los servicios y beneficios deseados?

Definitivamente es atractivo, me parece que dependiendo del acabado que se quiere del piso, sería muy útil utilizarlo.

12.¿Cuál es el tiempo ideal de duración de cada servicio?

Creo que si es un servicio de cristalizado, en medio día debería de estar listo. Aplicándose de madrugada.

13.¿Cuál es el servicio post venta ideal que desearía recibir?

Visitas constantes de un supervisor para revisar el estado de los pisos.

Competencia

14.¿Qué empresas conoce que brinden el servicio de mantenimiento y acabado de superficies?

Ninguno.

15.¿Contratan actualmente algún proveedor para el servicio de mantenimiento y acabado de suelos?

No.

16.¿Cuáles son las ventajas y desventajas encontradas de las empresas que le brindan estos servicios?

No.

Acerca del cristalizado de superficies

17.¿Cree usted que su empresa requiere este tipo de servicio? ¿Por qué?

Personalmente creo que si sería bueno probar con otras empresas que ofrezcan mayores beneficios y muestren un nivel de compromiso con la cadena de hoteles, en cumplir con cronogramas establecidos para el mantenimiento. Pero conociendo a la empresa, es muy complicado que puedan cambiar a los proveedores actuales, ya que Casa Andina en esos temas aún es muy tradicional y no cambia sus proveedores al menos que la empresa actual desaparezca o tengan problemas con ellos.

18.¿Qué ventajas y desventajas encuentra en el cristalizado de suelos?

La principal ventaja me parece que es el acabado brillante que deja el cristalizado y segundo la protección que le brinda cada capa de mantenimiento, logrando que el mantenimiento y limpieza sea mucho más sencillo. La desventaja sería la delicadeza con la que se tendría que aplicar.

Comunicación

19.¿Cuáles son los canales por los cuales desearía mantener comunicación con la empresa que le brinda el servicio de tratamientos de suelos?

Una fuerza comercial, Presentación a los diferentes niveles jerárquicos.

Intención

20.Usted, después de haber escuchado acerca del servicio de acabado en cristalizado de superficies:

- Definitivamente optaría por el servicio
- **Posiblemente optaría por el servicio**
- Es indiferente al servicio
- Posiblemente no optaría por el servicio
- Definitivamente no optaría por el servicio

CUESTIONARIO PARA NO CLIENTES

Buen(os) (as) días (tardes), primero quiero agradecerle por cederme unos minutos de su valioso tiempo para poder realizar esta entrevista. Estamos realizando un estudio de mercado acerca de un nuevo sistema de tratamiento de superficies. Por ello, con fines académicos deseamos hacerle una entrevista personal, la cual será grabada para luego ser reportada en un informe.

Acerca del público objetivo

1. Nombre

Cesar Igue (Open Plaza)

2. ¿Qué cargo ocupa actualmente?

Encargado de Operaciones de Open Plaza

3. ¿Desde cuándo opera la empresa?

Desde el año 2003 en el Grupo Falabella.

Procesos de mantenimiento y acabado de superficies

4. ¿Cuáles son los tipos de superficie con los que cuenta la empresa?

En los Centros Comerciales Open Plaza tenemos superficies de vidrio templado, porcelanato en su mayoría y zonas en donde tenemos piso laminado.

5. ¿Cuáles son los tipos de servicios de mantenimiento y acabado requeridos?

En el caso del porcelanato, que es la superficie que más utilizamos en nuestros locales, basta con un mantenimiento a base de agua y detergente nuestro. En alguna ocasión hemos utilizado ceras y en algunas zonas basta con un simple barrido; sin embargo, la

empresa que se encarga de la limpieza, utiliza lustradoras para el mantenimiento.

6. ¿Con qué productos realiza el proceso de mantenimiento y acabado?

Utilizamos detergentes, ceras y recursos básicos como el agua o herramientas como la lustradora y el barredor.

7. ¿Su empresa terceriza los servicios de mantenimiento y acabado de suelos? ¿Por qué?

Sí, nosotros tercerizamos el mantenimiento de nuestros locales.

8. ¿Cuáles son las condiciones de pago de estos servicios?

El pago es a 30 días.

Acabado en cristalizado de suelos

9. ¿Qué información tiene sobre el acabado en cristalizado de suelos?

Entiendo que es un pulido que se realizan a ciertas superficies. No lo conozco a profundidad ni tampoco he tenido contacto con alguna empresa que ofrezca el servicio.

10. ¿Qué ventajas y desventajas encuentra en este servicio?

Sé que el cristalizado genera una película que protege al suelo de ensuciarse y contribuye al mantenimiento del mismo. Este sería la ventaja más importante que le encuentro, por otro lado, asumo que la aplicación y el proceso del mismo podría ser una desventaja porque se necesita mucho tiempo y personal para realizarlo.

Servicio de tratamiento de suelos

11. ¿Cuáles son los servicios y beneficios deseados?

En el caso de Open Plaza, lo ideal sería que nos puedan realizar el servicio en un tiempo adecuado a nuestras operaciones, con un

acabado excepcional y que se pueda negociar un precio conveniente en vista de la cantidad de nuestros locales y nuestras áreas de trabajo.

12.¿Cuál es el tiempo ideal de duración de cada servicio?

Lo ideal es que sea aplicado en un horario en el cual las labores del personal de la empresa no se vean interrumpidas.

13.¿Cuál es el servicio post venta ideal que desearía recibir?

Me gustaría que la empresa que nos brinde el servicio mantenga una constante comunicación con nosotros, que puedan supervisar nuestras superficies, entregar propuestas de mejora, soluciones, entre otros. Sería ideal tener reuniones mensuales para ver la evolución de los suelos y realizar informes concluyentes.

Competencia

14. ¿Qué empresas conoce que brinden el servicio de cristalizado de superficies?

Como lo mencioné en un inicio, no tengo conocimiento de alguna.

15. ¿Contratan actualmente algún proveedor para el servicio de mantenimiento y acabado de suelos?

Sí, contamos con un service dependiendo del lugar en donde se encuentra nuestro centro comercial. Sobre todo difiere de Lima y Provincias.

16.¿Cuáles son las ventajas y desventajas encontradas de las empresas que le brindan estos servicios?

La ventaja es que nosotros nos desligamos totalmente de la tarea. Sabemos que ellos se encargan de absolutamente todo y eso para nosotros es un alivio. La desventaja radica en que efectivamente, es un servicio limitado y básico.

Acerca del cristalizado de superficies

17.¿Cree usted que su empresa requiere este tipo de servicio? ¿Por qué?

Definitivamente que sí pero es importante evaluar los tiempos y costos para saber si es viable.

18.¿Qué ventajas y desventajas encuentra en el cristalizado de suelos?

No conozco del tema a profundidad para conocerlos.

Comunicación

19.¿Cuáles son los canales por los cuales desearía mantener comunicación con la empresa que le brinda el servicio de tratamientos de suelos?

Vía reuniones presenciales.

Intención

20.Usted, después de haber escuchado acerca del servicio de acabado en cristalizado de superficies:

- Definitivamente optaría por el servicio
- **Posiblemente optaría por el servicio**
- Es indiferente al servicio
- Posiblemente no optaría por el servicio
- Definitivamente no optaría por el servicio

Se podría considerar sobre la implementación del cristalizado previa evaluación de tiempos y costos.

FOCUS GROUP LIMPI MAX

Primero buenos días, quiero agradecerles el tiempo que nos están dedicando aquí para poder reunirnos para conversar de la empresa. Me gustaría que nos presentemos:

- Jaime (Operador) 3 años en la empresa
- Vicente (Asistente de producción) Trabaja en la empresa desde su fundación
- Alfredo (Mantenimiento) 4 años en la empresa
- Alejandro (Multifunción – Ayudante del asistente de producción) (9 años trabajando en la empresa)
- Jesús (Supervisor) 17 años en la empresa
- Juan (Encargado de Almacén) Trabaja en la empresa desde su fundación
- Ronald (Supervisor) 15 años en la empresa

En el caso de Ronald, Juan, Jesús y Vicente que son los que tienen más tiempo en la empresa, ¿cómo han visto esta evolución de la empresa? ¿Desde que llegaron hasta hoy la empresa ha cambiado? ¿En qué ha cambiado?

Ronald: En el sentido en que ha ido mejorando en lo que respecta a calidad, siempre en la constante búsqueda de cómo mejorar los productos, mejorar la empresa e ir creciendo.

Jesús: En infraestructura, ya no sólo contamos con este local sino también con la fábrica en Lurín que es más amplio y las perspectivas son mucho mayores. En mi opinión creo que he crecido junto con la empresa y me ha permitido desarrollar muchas habilidades. Todos somos multifacéticos, tenemos un cargo pero podemos desempeñarnos en más cosas. Podemos ser operarios, choferes, mantenimiento. Considero que ha habido desarrollo en el ambiente laboral llegando a tener una relación, hemos llegado a llevarnos bien y así hacer un buen trabajo y aportar a la empresa.

¿Y esta particularidad de la empresa en la que todos pueden hacer diferentes funciones les gusta, los motiva?

Jesús: Yo en lo personal, si no tengo nada que hacer me aburro por eso si me gusta poder desarrollar otras funciones.

Jaime: Aparte te distraes un poco. Por ejemplo, cuando vas a entregar mercadería estás en contacto con la gente y cuando vas a un servicio puedes ir aprendiendo acerca de la instalación y los trucos para lograr un mejor acabado.

Ronald: Es mejor realizar varias funciones porque no te aburres de la rutina y evitas estresarte.

Alejandro: Otro punto es que podemos aprender muchas cosas. En mi caso, por ejemplo podemos ir a instalar el producto sobre una superficie que puede que no haya trabajado antes y puedo ir con cualquiera de los supervisores y puedo aprender a hacerlo. Me gusta poder aprender siempre cosas nuevas.

Alfredo: Es una excelente oportunidad para poder aprender nuevas funciones para estar preparados.

Vicente: Me gusta la parte química la cual desarrollo con el Sr. Manuel (dueño), siempre aprendemos algo nuevo.

Cuando ingresaron a la empresa ¿imaginaron que en el 2014 la empresa iba a estar en la manera en que se encuentra en cuanto a crecimiento?

Ronald: En realidad sí, cuando yo entré a trabajar a la empresa, el Sr. Manuel me explicó lo que él visionaba y me gustó porque yo tampoco soy de las personas que le gusta quedarse estancado, también me gusta aspirar a mejoras y conseguir más cosas.

Una particularidad que encuentro en este grupo es que varios de ustedes se han mantenido en la empresa ¿qué ha hecho que ustedes se sientan bien trabajando aquí y haberse quedado tanto tiempo?

Jesús: Una de las razones debe ser la influencia que tiene el Sr. Manuel y de la plana administrativa, sobretodo en el trato recibido.

Juan: Yo me siento a gusto aquí en la empresa. Hay mucha colaboración de todos, nos llevamos bien y somos como una familia.

Alejandro: A veces nos molestamos por algunas cosas pero sabemos resolverlo. Puedo fallar y están para reprenderme y viceversa. Todo es comunicación.

¿Cómo ven la empresa en 5 años? ¿Se ven trabajando en la empresa en 5 años?

Alejandro: En el local nuevo, avanzando siempre y cuando tenga vida y salud el Sr. Manuel quien es el tronco de esta empresa. Por mi parte si me veo trabajando de aquí a 5 años.

Jesús: En realidad 5 años es poco. Cuando yo llegué la infraestructura tampoco era como es actualmente. Ahora con el nuevo local se podrán contar con más personas ya que habrá más funciones.

Ronald: La empresa crece pero no trata de expandirse en lo que es servicios ya que a veces nos abarca mucho tiempo y no se cuenta con mucho personal. El señor Manuel prefiere capacitar a personal permanente pero que sea capaz de hacer buenos trabajos. A veces cuando expandes demasiado no hay buenos resultados.

¿Ustedes creen que de acá a 5 años la empresa va a tener más clientes?

Ronald: Siempre hay clientes.

Jesús: El sistema es innovador por ello si considero que habrá más clientes.

(En general todos se ven trabajando en la empresa en 5 años)

¿Conocen ustedes algún competidor?

Jesús: No hay.

Alejandro: Del producto mismo no.

Juan: Esta es la única empresa que fabrica este producto. Lo que si se da es que hay empresas que nos compran el producto y ellos realizan los servicios que hacemos, todo el producto sale de esta empresa.

¿Eso los hace sentir bien?

Juan: Si, sobretodo en el tema de producción porque va creciendo la empresa. Esperamos que se pueda crecer también en exportación.

Ronald: Hay puntos a favor y puntos en contra; al haber competencia en los servicios de instalación se han reducido nuestros servicios. Por otro lado, se ha registrado un aumento de venta del producto lo cual ha compensado en parte la reducción de los servicios. Los muchachos están acostumbrados a salir y realizar servicios y con la baja ha afectado un poco. Comprendemos la situación debido a que se ha estado implementando la nueva fábrica y se ha descuidado un poco el tema de los servicios.

¿Cómo se ven ustedes en 5 años?

Jaime: Me imagino trabajando aún en la compañía, trabajando de supervisor, ya todos tenemos conocimientos de los servicios pero también debemos de conocer otras funciones por ejemplo ser un buen chofer.

Vicente: Más cerca de la jubilación, yo me veo tranquilo. Me gustaría seguir ligado a la empresa tal vez ser contratado como ayudante.

Alfredo: Me veo bien, aun trabajando en la empresa y con un mejor puesto.

Alejandro: Me veo bien, ya establecido. He trabajado por varias fábricas y en ninguna me he quedado tanto tiempo como los 9 años que vengo trabajando aquí. La diferencia ha sido el buen trato, el grupo de trabajo y otras cosas que me hicieron sentir cómodo. Al principio no me hallaba en la empresa pero luego me gustó todo. Comencé a ser empeñoso, ayudando a Vicente y termine siendo su mano derecha. Lo respeto mucho, es como mi padre. Gracias a él y al sr. Manuel me he ido superando.

Jesús: Comprometido con la empresa, compartiendo los objetivos de la empresa. Gracias al factor humano nosotros estamos totalmente vinculados a la empresa. Yo admiro mucho al sr. Manuel porque él es uno más de nosotros a pesar de ser el jefe. Se preocupaba de recogernos luego de servicios de madrugada. Esos detalles son los que hacen la diferencia y te hacen sentir importante.

Juan: En 5 años debo estar jubilado, me veo contento y feliz. En casa todos están contentos con mi trabajo.

Ronald: Si es que se ven mejoras en la empresa me gustaría quedarme trabajando acá, pero a la vez tengo metas personales y quiero seguir aprendiendo mucho más, inclusive yo deje la supervisión de lado para poder aprender nuevas cosas. Todo es para poder crecer y me gustaría saber nuevas cosas, ser una mente abierta, conocer nuevos campos.

¿Qué fortalezas encuentran en Limpi Max?

Jesús: Confianza. Otro punto para trabajar es el hecho de buscar capacitar a los empleados en computación, cursos de administración, etc. desarrollarnos como persona y para realizar una mejor labor.

Ronald: Infraestructura, es decir dan un paso pero sin dudar y con todo el conocimiento para no fallar. Otra fortaleza es la innovación siempre están tratando de buscar mejores cosas para estar a la vanguardia.

Alejandro: Comunicación, en todos los sentidos. Digamos que si algún compañero se ve apenado, los demás tratamos de hacer algo por él y los jefes también se preocupan por esto.

¿En comparación con otras empresas, qué fortalezas encuentran?

Ronald: Tecnología y producto. Si bien competimos con otros productos pero se trata de mejorarlos, así es más competitivo.

Jesús: Estabilidad, el grupo humano es bien formado para poder crear un equipo de trabajo.

En cuanto al servicio ¿creen que hay competidores que lo realicen en menor tiempo?

Jesús: No existe.

Ronald: Puede que lo hagan, pero no tendrá los mismos resultados. En vez de proteger al piso lo desgasta. La Calidad también sería una fortaleza. Así también el personal vendría a ser una fortaleza ya que conocen muy bien el procedimiento.

¿Cuáles creen que son las debilidades?

Ronald: Lo que dijo Jesús, en conocimientos. Pequeños cursos de administración, computación e inclusive oratoria. Si te das los que más hablamos somos Jesús y yo, pero debemos incentivar para que los demás puedan expresarse.

Alfredo: Algo que se podría mejorar sería quizá la implementación de una computadora para poder agilizar los procesos.

Jesús: Una buena idea para mejorar sería el control de inventarios ya que todo se hace manualmente y Juan está al pendiente de eso, pero se agilizaría siendo sistematizado.

Vicente: En fabricación se podrían mejorar los productos para la presentación al cliente.

Alejandro: En mi área, los productos químicos no están debidamente almacenados debido al poco espacio con el que contamos en este local. Cuando nos mudemos a la nueva fábrica sé que mejorará este punto.

Juan: Debería haber una reunión de personal cada mes para conocer las inquietudes de cada persona, ayudarnos mutuamente.

Jaime: También sería bueno contar con uniformes, lo importante es que todos podamos vernos iguales y que nos identifiquen como empresa.

Bueno una vez más agradecerles por su tiempo, nos han ayudado muchísimo y nos has gustado compartir con ustedes. La verdad que nos sentimos muy agradecidos por este tiempo que nos han regalado.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. **Conceptos de administración estratégica.** 9^a. ed. México D.F.: Pearson, 2003.

PORTER, Michael. **Competitive Advantage.** New York: Free Press, 1985.

THOMPSON, Arthur. **Administración estratégica: Teoría y casos.** México D.F. : Mc Graw Hill. 2012.

KAPLAN, Robert; NORTON, David,. “El Balanced Scorecard: Medidas que impulsan el desempeño”. En: **Harvard Business Review.** US 70(1): 71-79, ene.-feb., 1992.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Estadísticas – Cuadros anuales históricos – Producto Bruto Interno desde 1950 - Producto Bruto Interno por tipo de gasto.** [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 20 mayo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

BLYTH, M. **Learning from the future through scenario planning** [en línea]. Kippack: Four Scenes, 2005. [citado 05 Julio 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.foursenes.com.au/LearningFromScenarios0305.pdf>

CENTREMETAL.LÚRGIC. **Valores de una empresa.** [en línea]. Sabadell: Centremetal.lúrgic, 2011. [citado 05 julio 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: www.centrem.cat/ecому/upfiles/circulars/QG-11.007.pdf

“Confianza del consumidor registra su nivel más alto”. En: **Diario Gestión.** [En línea]. (PE): 24/07/2014. [citado 10 Agosto 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/confianza-consumidor-registra-su-nivel-mas-alto-desde-mediados-2013-2103898>

EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGOS. **Análisis del sector Retail: Supermercados.** [en línea]. Lima: Equilibrium, 2013. [citado 15 junio 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>

GFK.COM. GfK ICC y actitudes hacia la economía: Estudio a nivel nacional urbano marzo 2015. [en línea]. Lima : Gfk.com, 2015 [citado 19 mayo 2015]. Acrobat PDF. Disponible en: <http://www.gfk.com.pe/Documents/Publicaciones%202015/Marzo%202015/Percepcion%20de%20la%20situacion%20economica.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. [en línea]. Lima: INEI, 2014 [citado 30 abril 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-empleo-ene-feb-mar-2014.pdf>

“Los centros comerciales lograrían ventas por US\$ 7 mil millones en este 2014”. En: **Diario La República.** [en línea]. (PE): 07/01/2014. [citado 26 junio 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.larepublica.pe/07-01-2014/los-centros-comerciales-lograrian-ventas-por-us-7-mil-millones-en-este-2014>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Seminario de teoría administrativa. [En línea]. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2014. [citado 16 Julio 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592Segunda_etapa.htm

SAYS.COM.COM. Servicios [En línea]. Lima : Ssays.com, 2014 [citado el 25 agosto 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.ssays.com/>

LIMPIUM. COM. Servicios [En línea]. Lima : Limpium.com. [citado 25 agosto 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://limpium.com/Servicios.html>

“Perú liderará el crecimiento del sector comercio en América Latina”
En: Diario Gestión. [en línea]. (PE) 18/02/2015. [citado 18 Febrero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/ccl-peru-liderara-crecimiento-sector-comercio-america-latina-al-2016-2123808>