

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para la Empresa
Ascensores GS&F S.A.C.

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

PRESENTADA POR

Celeste Roxana Parra Paitán, DNI: 45897024

Gino Renato Franco Díaz, DNI: 43965256

Juan Pablo Salazar Cueva, DNI: 43341655

Jaime Felipe Vela Moscoso, DNI: 70681585

ASESOR:

Carlos Armando Bazán Tejada, DNI: 09385874

ORCID código del asesor 0000-0001-8121-8658

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldman

Leopoldo Gabriel Ignacio Arias Bolzmann

Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, agosto 2021

Agradecimientos

Agradecemos a cada una de nuestras familias, parejas, amigos y compañeros de estudios por todo el apoyo y comprensión brindados durante el desarrollo de nuestra maestría. También agradecemos la colaboración activa de cada uno de los gerentes y jefes de área de Ascensores GS&F S.A.C., quienes en todo momento mostraron un gran interés por el desarrollo de la presente tesis. Finalmente, agradecemos a nuestro asesor, el profesor Carlos Bazán, quien nos orientó y dedicó su valioso tiempo, poniendo a nuestra disposición su impecable experiencia profesional.

Dedicatorias

A mi jefe y mentor, Pedro Fischmann, quién desde el principio vio mi potencial y me ayudó a crecer a nivel personal y laboral.

Celeste Parra Paitán

A mi madre, quien me forjó en la perseverancia y me anima a ser mejor cada día, y a Camila, mi hija, mi inspiración y motivo.

Gino Franco Díaz

A mis padres, por su apoyo constante y por ser mi ejemplo a seguir, a mi esposa por apoyarme en mis proyectos, y a mi hijo, por darme nuevas razones para crecer.

Juan Pablo Salazar Cueva

A mi esposa, quien me acompañó en amanecidas y apoya día a día en mi crecimiento personal y profesional.

Jaime Felipe Vela Moscoso

Resumen Ejecutivo

La presente consultoría explora la problemática que impide a Ascensores GS&F S.A.C. tener una mayor rentabilidad de negocio, analizando las principales causas y proponiendo en función a ello un plan que permita superar dichas dificultades.

La empresa se encarga del suministro, instalación y mantenimiento de ascensores y escaleras mecánicas de la marca finlandesa Kone, líder a nivel mundial, de la cual es la única distribuidora autorizada en el Perú. Los ingresos provienen principalmente de la venta de ascensores nuevos, y en menor medida de los servicios de mantenimiento y venta de repuestos. Antes del Covid-19, la cobertura de mercado era del 7% aproximadamente, colocando alrededor de 120 equipos por año.

El principal problema gira en torno a las deficiencias en el área de servicios, encargada de ejecutar los mantenimientos, en donde la pérdida de clientes se ve reflejada por una baja tasa de retención ya que por cada 100 equipos vendidos solamente 15 renuevan contrato posterior a la atención gratuita o al vencimiento de sus garantías.

En revisión cercana con los directivos de Ascensores GS&F S.A.C., se identificó una falta de enfoque, liderazgo y crecimiento sostenido en el área de servicios, para lo cual se propone implementar un plan de posicionamiento de la empresa que ponga énfasis en los canales digitales, así como en una repotenciación del modelo de negocio, con una reingeniería del área de servicios. El presupuesto asociado a la implementación es de 135 mil soles anuales, y mejora escalonadamente la tasa de retención de clientes hasta el 75%, en los primeros cinco años.

Abstract

This consultancy explores the main problem of Ascensores GS&F S.A.C. low business profitability, analyzing the causes and proposing a plan to overcome it.

Ascensores GS&F S.A.C. is a Peruvian company that began operations in 2007 as an exclusive distributor of the Finnish brand Kone in Peru. They provide an end-to-end elevators and escalators service including supply chain, installation, and maintenance for Kone machinery. The main sources of the organization's income are the sale of new elevators, maintenance services, and the sale of spare parts. Before the Covid-19 pandemic, Ascensores GS&F S.A.C. had a market share of approximately 7%, selling around 120 elevators per year with a reported net margin of 0.62%.

It was identified that the main causes of the problem are related to the excessive focus of the organization on new sales and the lack of leadership in the service area, where the value chain breaks with the loss of customers after the guarantee expires. This is reflected in a low retention rate, where for every 100 elevators sold, only 15 renew a contract after the free service.

The proposed solution consists to implement a company positioning plan focusing on digital channels to deploy a customer-centric relationship. Also, a re-design of the business model with an improvement of the services area building an end-to-end service where the client stays with the company the entire life cycle of the elevator. The budget needed for the proposal is 135 thousand soles per year for IT and marketing expenses. The expected results are the gradual improvement of the customer retention rate up to 75%.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Situación General	1
1.1 Presentación de la Compañía	1
1.2 Modelo de Negocio	2
1.3 Misión	4
1.4 Visión	4
1.5 Valores	5
1.6 Código de Ética	5
1.6.1 Salud y seguridad en el trabajo	6
1.6.2 Respeto e igualdad de oportunidades	6
1.6.3 Un lugar de trabajo libre de acoso	6
1.6.4 Uso adecuado de los bienes de la empresa	6
1.6.5 Conflictos de interés	6
1.6.6 Protección de información sensible	7
1.6.7 Defensa de la competencia libre y abierta	7
1.6.8 Regalos y cortesías	7
1.7 Objetivos de Largo Plazo	7
1.8 Conclusiones	8
Capítulo II: Análisis del Contexto	9
2.1 Análisis del Contexto Externo de la Empresa	9

2.1.1 Análisis PESTE	9
2.1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	18
2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	22
2.1.4. Matriz de Perfil Competitivo-Referencial (MPC-R)	23
2.2 Análisis del Contexto Interno de la Empresa	26
2.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	26
2.2.2 Análisis AMOFHIT	27
2.2.3 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)	38
2.2.4 Matriz FODA	39
2.3 Conclusiones	41
Capítulo III: Problemas de la Empresa	43
3.1 Identificación de Problemas	43
3.1.1 Poca cobertura del mercado y baja difusión de productos	43
3.1.2 Ausencia de un producto que se al segmento residencial más exclusivo	44
3.1.3 Incumplimiento de cronogramas contractuales	47
3.1.4 Falta de integración y comunicación entre áreas	48
3.1.5 Funcionamiento ineficiente del área de Servicios	49
3.2 Matriz de Ponderación de Problemas	52
3.3 Problema Clave	53
3.3.1. Sustancia	55
3.3.2. Locación	56
3.3.3 Propiedad	56

3.3.4 Magnitud	57
3.3.5 Tiempo	57
3.4 Conclusión	57
Capítulo IV: Revisión de la Literatura	59
4.1 Mapa de Literatura	59
4.2 Metodología de Trabajo	60
4.2.1 Marketing	60
4.2.2. Alineamiento de objetivos	61
4.2.3. Motivación	62
4.2.4. Innovación del modelo de negocio	62
4.2.5. Calidad de servicio y satisfacción del cliente	63
4.3. Conclusiones	64
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz	65
5.1 Análisis de Causa - Funcionamiento Deficiente de Área de Servicios	66
5.1.1 Mano de Obra	67
5.1.2 Métodos / Procesos	67
5.1.3 Medición / Inspección	68
5.1.4 Máquina / Tecnología	69
5.2 Análisis de Causa - Poca cobertura del mercado y baja difusión de productos	70
5.2.1 Mano de Obra	70
5.2.2 Métodos / Procesos	71
5.2.3 Máquina / Tecnología	72

5.3 Conclusiones	72
Capítulo VI: Alternativas de Solución	74
6.1 Diversificación de zonas geográficas de atención	74
6.2 Aumento de la penetración de mercado	75
6.3. Actualización de modelo de negocio	76
6.6 Conclusiones	78
Capítulo VII: Plan de Implementación.....	80
7.1 Actividades	80
7.1.1. Difusión de los productos que comercializa la empresa	80
7.1.2. Repotenciación del modelo de negocio	89
7.2 Plan de Implementación	104
7.3 Presupuesto	104
7.4 Factores Claves de Éxito para la Implementación	107
7.5 Conclusión	108
Capítulo VIII: Resultados Esperados	109
8.1 Beneficios de difundir los productos que comercializa la empresa	109
8.2 Beneficios de actualizar el modelo de negocio	109
8.3 Conclusión	119
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	120
9.1 Conclusiones	120
9.2 Recomendaciones	121
Referencias.....	123

Lista de Tablas

- Tabla 1 *Modelo de Negocio de Ascensores GS&F S.A.C.*
- Tabla 2 *Proyección de crecimiento del PBI (en %) en los Países de Latinoamérica y el Caribe, 2020-2021*
- Tabla 3 *Matriz de Evaluación de Factores Externos*
- Tabla 4 *Matriz de Perfil Competitivo*
- Tabla 5 *Matriz de Evaluación de Factores Internos*
- Tabla 6 *Mix de Productos de Ascensores GS&F S.A.C.*
- Tabla 7 *Formulación para Cálculo de Precio de Venta.*
- Tabla 8 *Ratios Financieros Ascensores GS&F S.A.C. (2019)*
- Tabla 9 *Matriz de Intereses Organizacionales*
- Tabla 10 *Matriz FODA*
- Tabla 11 *Matriz de Priorización de Problemas*
- Tabla 12 *Motivos de Suspensión Definitiva y Temporal*
- Tabla 13 *Ingresos y Porcentajes de Ingresos 2019, 2018 y 2017*
- Tabla 14 *Ventas de Equipos Nuevos del 2016 al 2019*
- Tabla 15 *Cantidad de Clientes por Fase de Marketing*
- Tabla 16 *Detalle de Ingresos y Utilidad por Tipo de Negocio*
- Tabla 17 *Crecimiento Porcentual de Ingresos por Tipo de Negocio*
- Tabla 18 *Comparativo de las Tres Plataformas Propuestas*
- Tabla 19 *Presupuesto Anual para Implementación de la Propuesta*
- Tabla 20 *Factores Claves de Éxito de las Iniciativas*
- Tabla 21 *Estados de Resultados Ascensores GS&F, 2013 a 2019*
- Tabla 22 *Ventas anuales de Ascensores GS&F, 2017 a 2020*

Tabla 23 *Proyección de ventas anuales de Ascensores GS&F, 2021 a 2025.*

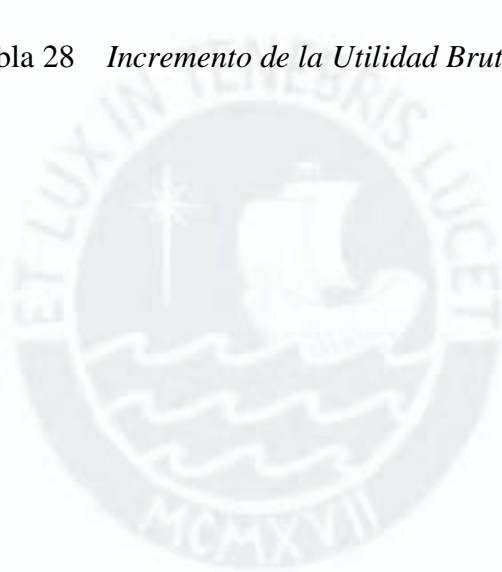
Tabla 24 *Proyección de ingresos, egresos y utilidad bruta (soles) de Ascensores GS&F, 2021 a 2025*

Tabla 25 *Proyección de Unidades Vendidas, Unidades en Mantenimiento y Retención de Clientes (%)*

Tabla 26 *Proyección de Ingresos y Egresos por Servicio de Mantenimiento y Venta de Repuestos, afecto a % de Retención de Clientes, 2021 a 2025.*

Tabla 27 *Evaluación Económica de la propuesta*

Tabla 28 *Incremento de la Utilidad Bruta*



Lista de Figuras

- Figura 1. Un día típico en Ascensores GS&F S.A.C..
- Figura 2. Variación del tipo de cambio USD a soles (2020/2021)
- Figura 3. Evolución del sector Construcción, 2007-2020
- Figura 4. Evolución del Riesgo País Perú 2016-2020
- Figura 5. Evolución de los Fletes Marítimos desde 2009 a 2021
- Figura 6. Indicadores para el cálculo de índice de adopción de IoT
- Figura 7. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para la industria de sistemas de transporte vertical en el Perú
- Figura 8. Araña de Benchmarking, que muestra a las marcas internacionales de sistemas de elevación más reconocidas a nivel nacional.
- Figura 9. Clasificación de las operaciones productivas.
- Figura 10. Importaciones de ascensores en el mercado peruano, 2019
- Figura 11. Estudio de tráfico para edificios residenciales con resultados satisfactorios, según el MVCS.
- Figura 12. Estudio de tráfico para edificios residenciales con resultados insatisfactorios, según el MVCS.
- Figura 13. Organigrama temporal del Área de Servicios.
- Figura 14. Mapa de Literatura
- Figura 15. Causas-Males-Síntomas
- Figura 16. Diagrama de causa efecto de problema clave de Ascensores GS&F
- Figura 17. Diagrama de causa efecto de problema clave de Ascensores GS&F - Poca cobertura del mercado y baja difusión de productos
- Figura 18. Participación de ventas de provincia frente a Lima y Callao.
- Figura 19. Túnel de venta

Figura 20. Distribución de Ingresos por *rubro*

Figura 21. Interés de búsquedas en Internet a nivel Perú

Figura 22. Interés de búsquedas en Internet a nivel mundial

Figura 23. Diagrama de flujo de procesos

Figura 24. Plan de Implementación por Semanas

Figura 25. Variación de la proporción de Ingreso por Ventas (%) versus el Ingreso por Mantenimiento (%)



Capítulo I: Situación General

A continuación, se da a conocer quién es Ascensores GS&F S.A.C., a qué se dedica, cuál es su actual modelo de negocio, misión, visión, valores, código de ética, entre otros datos relevantes para efectos del presente *business consulting*.

1.1 Presentación de la Compañía

Ascensores GS&F S.A.C. es una empresa que se formó con capital peruano el año 2007, a fin de dedicarse al suministro, instalación y mantenimiento de ascensores y escaleras mecánicas de la marca finlandesa Kone, marca líder en sistemas de elevación a nivel mundial. Actualmente es el único distribuidor autorizado en el Perú para el suministro de equipos nuevos, así como de repuestos originales de la marca, contando con todo el respaldo técnico, comercial y financiero para cualquier problema que pudiera surgir durante los procesos de instalación, puesta en marcha o mantenimiento de equipos.

Luego de algunos años de iniciar operaciones, Kone le otorgó a Ascensores GS&F S.A.C. una línea de crédito importante como resultado de la seriedad y efectividad en sus ventas, las cuales se incrementaron año tras año gracias al reconocimiento de su importante, aunque reducida cartera de clientes. El mercado en el cual se desenvuelve la empresa creció a lo largo del tiempo y se tornó cada vez más exigente y competitivo, haciendo que Ascensores GS&F S.A.C. crezca de la mano con él y se perfeccione en función a sus nuevas necesidades.

Kone se percibe como una de las marcas más exclusivas del mercado peruano, gracias a que Ascensores GS&F S.A.C. logró posicionarla como una de las mejores soluciones para el transporte vertical de pasajeros debido a la alta confiabilidad y estética de los equipos. Si bien es cierto, la empresa inició sus operaciones vendiendo ascensores para proyectos residenciales de baja altura exclusivamente, a la fecha se pueden encontrar ascensores marca Kone en los proyectos corporativos más exclusivos de Lima, así como en proyectos hoteleros de lujo tanto en Lima como en algunas provincias. A pesar del éxito que Ascensores GS&F

S.A.C. logró en estos segmentos de mercado, en los últimos cuatro años dedicó sus esfuerzos en incrementar su presencia en proyectos residenciales de mediana y gran altura, así como en proyectos educativos de instituciones de gran prestigio en el país.

Antes de la llegada de la pandemia de la Covid-19, Ascensores GS&F S.A.C. vendía en promedio 120 equipos al año; sin embargo, actualmente se encuentra afrontando retos muy duros en términos de ventas ya que el mercado se tornó muy exigente respecto a los precios de adquisición de ascensores, especialmente para viviendas. Con más de 100 trabajadores en planilla y deudas adquiridas para sobrellevar la crisis generada por el Estado de Emergencia, la empresa se encuentra ávida por definir y aplicar estrategias que le permitan asegurar su operación en los años venideros.



Figura 1. Un día típico en Ascensores GS&F S.A.C.
Tomado del *brochure* digital que administra el área comercial de la empresa, 2020.

1.2 Modelo de Negocio

Osterwalder y Pigneur (2011) definieron que un modelo de negocio es básicamente la descripción de cómo es que una empresa crea, proporciona y capta valor, para lo cual es útil dividirlo en nueve módulos básicos: (a) segmentos de mercado, (b) propuestas de valor, (c) canales, (d) relaciones con clientes, (e) fuentes de ingresos, (f) recursos clave, (g) actividades

clave, (h) asociaciones clave; y (i) estructura de costes. En dicho sentido, a continuación, se muestra el modelo de negocio de Ascensores GS&F S.A.C.

Tabla 1

Modelo de Negocio de Ascensores GS&F S.A.C.

Asociaciones clave:	Actividades clave:	Propuestas de valor:	Relaciones con clientes:	Segmentos de mercado:
Kone S.A. de C.V.	Suministro e instalación.	Equipos de alta confiabilidad y durabilidad.	Relaciones a largo plazo.	Constructoras.
Contratistas para instalación.	Gestión de la cadena de suministro.	Equipos energéticamente más eficientes.	Servicio y soporte permanente.	Gerencias de proyectos.
Proveedores de estructuras metálicas.	Recursos clave:	Estudios de tráfico gratuitos.	Canales:	Desarrolladores inmobiliarios.
Agentes marítimos y de carga.	Una marca de prestigio.	Atención personalizada 24/7.	Equipo de comerciales.	Administradores de edificios.
	Colaboradores.		Venta directa.	Juntas de propietarios.
Estructura de costes:			Fuentes de ingresos:	
Fabricación de equipos nuevos. Gastos operativos y administrativos. Planillas.			Venta de equipos nuevos. Venta de repuestos. Servicios mensuales de mantenimiento.	

Por otra parte, visto desde el punto de vista del marketing, el modelo de negocio de Ascensores GS&F S.A.C. es prioritariamente un *Business to Business* (B2B, por sus siglas en inglés), puesto que realiza transacciones comerciales con varias empresas del rubro de la construcción. Solo un pequeño porcentaje de los proyectos que maneja son un *Business to Consumer* (B2C por sus siglas en inglés), ya que son los mismos dueños de edificios o juntas de propietarios quienes desean realizar un reemplazo total de equipos, básicamente por un tema de antigüedad de las edificaciones.

1.3 Misión

Según Gómez de la O. (2013), la misión es una declaración de propósito y la razón por la cual existe una organización que responde la pregunta ¿por qué? Así, la misión es un punto de partida en el establecimiento de prioridades que clarifica el motivo de existencia del equipo, englobando sus valores y beneficios.

A continuación, se presenta una propuesta de misión para Ascensores GS&F S.A.C., la cual fue elaborada en función a nueve elementos: clientes, productos, mercados, tecnología, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública, por los empleados y por su crecimiento y rentabilidad.

“Fomentar un flujo de personas rápido, eficiente y seguro en el Perú, con la mejor experiencia de usuario durante todo el ciclo de vida de los edificios, instalando ascensores y escaleras mecánicas de última generación. La actividad del sector debe velar por la seguridad e integridad de las personas, así como del cuidado del medio ambiente, basándose en la aplicación de valores, principios éticos y normas que generen crecimiento y prosperidad a todos los actores involucrados”.

1.4 Visión

Por otra parte, Gómez de la O. (2013) define la visión de una empresa como la imagen de un estado deseado que inspira acción, determina el comportamiento y proporciona motivación. Así, la visión es una mirada hacia el futuro que contiene un propósito trascendente, valores claros y una imagen de largo plazo.

A continuación, se presenta la propuesta de visión para Ascensores GS&F S.A.C., la cual fue elaborada en función a nueve elementos: ideología, proyección futura, ambición, horizonte de tiempo, alcance geográfico, sentido de urgencia, universalidad y claridad respecto a donde se desea llegar y por qué.

“Para el año 2025, Ascensores GS&F será la empresa de sistemas de elevación más

importante y reconocida a nivel de Lima Metropolitana mediante el uso estrategias de marketing y ventas que permitan penetrar más el mercado, garantizando un mejor flujo de la vida urbana, así como una atención rápida, personalizada y eficiente con sus clientes”.

1.5 Valores

En cuanto a los valores de una organización, Gómez de la O. (2013) los define como aquellas creencias arraigadas de que ciertas cualidades son deseables, definiendo lo fundamentalmente importante para la organización. Éstos son definidos a partir de lo que los dueños y directivos desean para el cumplimiento de la misión y visión, emanando las acciones y comportamientos que deben seguir todos los miembros de la organización.

A continuación, se presentan los valores de Ascensores GS&F S.A.C., los cuales se listaron en función al comportamiento para con sus clientes, proveedores y colaboradores.

- Seguridad, que permita a usuarios, colaboradores y socios estratégicos regresar a casa de manera segura, todos los días.
- Calidad, que garantice a los usuarios finales un viaje confortable, seguro y confiable durante todo el ciclo de vida del producto.
- Servicio al cliente, que permita entregar un valor inmejorable a nuestros clientes, con una atención rápida, personalizada y eficiente.
- Trabajo en equipo, que permita encontrar en conjunto la mejor solución que genere resultados.

1.6 Código de Ética

Según la definición dada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el código de conducta, también conocido como código de ética, es la sumatoria de compromisos voluntarios realizados por empresas, asociaciones u otras entidades que ponen por delante estándares y principios de conducta para las actividades de negocios en el mercado (Cantero, 2008).

A continuación, se presenta el código de ética de Ascensores GS&F S.A.C., el cual debe servir como una guía de comportamiento que abarca tanto a colaboradores, miembros del directorio, así como a todos aquellos que presten servicios a la empresa:

1.6.1 Salud y seguridad en el trabajo

Cumplir con todas las normativas relacionadas a la salud y seguridad en el trabajo. Todo colaborador es responsable de cumplir con los procesos internos de la empresa, instrucciones de seguridad y reportar a su respectiva gerencia en caso identifique alguna desviación.

1.6.2 Respeto e igualdad de oportunidades

No cometer ningún acto de discriminación. Todo colaborador merece ser tratado con respeto tanto por parte de sus compañeros como de la gerencia. Asimismo, las decisiones a tomarse respecto a un colaborador en particular deben estar basadas en su propio mérito (habilidades, competencia, logros, etc.).

1.6.3 Un lugar de trabajo libre de acoso

No cometer ningún acto de acoso sexual. Todo colaborador debe reportar a recursos humanos en caso sea víctima de este tipo de comportamiento de parte de sus superiores, compañeros de trabajo, clientes o proveedores.

1.6.4 Uso adecuado de los bienes de la empresa

Utilizar adecuadamente los equipos informáticos y de comunicación. Todo colaborador debe mantener al mínimo el uso del correo electrónico y celular para fines personales. En ningún caso se debe utilizar los equipos brindados por la empresa para la participación en actividades ilegales, fraudulentas o maliciosas.

1.6.5 Conflictos de interés

Ningún colaborador debe permitir que sus intereses personales influyan en decisiones relacionadas a su trabajo, las cuales deben ser tomadas de forma sensata e imparcial. Se

entiende por intereses personales todos aquellos actos que puedan beneficiar personal, profesional o financieramente a personas cercanas (familia, amigos, pareja, etc.).

1.6.6 Protección de información sensible

Todo colaborador debe proteger la información sensible (planes de negocio, estados financieros, ventas, marketing, operaciones etc.) de la empresa, así como que aquella que ha sido confiada por terceros, salvo aquella que esté sujeta a un imperativo legal.

1.6.7 Defensa de la competencia libre y abierta

Todo colaborador debe promover una competencia libre, sin caer en prácticas poco éticas o ilegales; por ejemplo, prácticas predatorias, contratos vinculados y manipulación de concursos o licitaciones. Ningún colaborador debe suscribir acuerdos con empresas de la competencia que traigan como consecuencia conductas anticompetitivas.

1.6.8 Regalos y cortesías

Todo colaborador debe gestionar de forma adecuada los regalos, obsequios, favores, cortesías, etc., a fin de evitar que compañeros de trabajo, proveedores, autoridades u otros, piensen que se desea influenciar en sus decisiones de trabajo. En dicho sentido, todo regalo, obsequio y cortesía debe ser económico y entregado solo en ocasiones especiales (por ejemplo: Navidad).

1.7 Objetivos de Largo Plazo

A fin de alcanzar la visión que tiene Ascensores GS&F S.A.C. para el año 2025, se presentan a continuación sus objetivos de largo de plazo:

- Al 2025, Ascensores GS&F S.A.C. será una de las empresas de sistemas de elevación más reconocida e importante a nivel de Lima Metropolitana. Al 2020, la empresa vende un promedio de 100 equipos al año, en donde para el año 2025 se espera tener un crecimiento del 5% anual, acumulando un 22% al año 2025.
- Al 2025, Ascensores GS&F S.A.C. tendrá una tasa de retención de clientes de

servicios de mantenimiento del 75%. Actualmente solamente 15% de los ascensores vendidos pasan a tener un contrato de soporte y mantenimiento.

1.8 Conclusiones

Debido a causas imputables a la pandemia de la Covid-19, el año 2020 así como lo que va del año 2021, la economía peruana se impactó de manera negativa en casi la totalidad de sus sectores económicos, siendo el rubro de construcción uno de los más golpeados en el primer año de pandemia. En dicho sentido, la consultoría presentada se enfoca en el nuevo escenario que enfrenta Ascensores GS&F S.A.C. para sobrellevar la crisis sanitaria y su posterior secuela.

Debido a este nuevo panorama, se están presentando nuevas oportunidades en el rubro, para lo cual se trazó la misión, visión y valores de la empresa al año 2025, buscando crecer con las nuevas oportunidades y plantear estrategias para enfrentar los factores externos como la crisis económica y la desaceleración del sector construcción. Dentro de los objetivos planteados a largo plazo, Ascensores GS&F S.A.C. busca crecer sobre todo en Lima Metropolitana y posteriormente en el interior del país, donde hasta el cierre del 2020 no ha conseguido una cuota de mercado relevante.

Capítulo II: Análisis del Contexto

A continuación, se presenta el análisis del contexto de Ascensores GS&F S.A.C. tanto externo como interno.

2.1 Análisis del Contexto Externo de la Empresa

2.1.1 Análisis PESTE

Se analiza a continuación los factores externos que tienen incidencia en el mercado peruano de ascensores. Para ello, se evaluarán cinco factores: (a) políticos, (b) económicos, (c) sociales, (d) tecnológicos; y (e) ecológicos.

Factores Políticos. Los factores políticos determinan las reglas formales e informales sobre las que opera la organización. Se constituyen como los factores más determinantes en la medida que influyen sobre las operaciones del negocio, los proveedores y los consumidores. Entre los principales factores se encuentran la estabilidad política, la política monetaria y la política fiscal. (D'Alessio, 2008). En el último lustro se han dado una serie de sucesiones y reveses entre los diversos poderes del Estado. Renuncias, vacancias y disoluciones han impregnado a la política peruana de un aire de inestabilidad que pone en riesgo las inversiones. Además, la actual contienda electoral abre la posibilidad de que fuerzas políticas anti sistema ocupen los más altos cargos públicos, hecho que afecta el apetito de los inversionistas.

El índice de estabilidad política del Banco Mundial sitúa al Perú en el sexto lugar de Sudamérica con una puntuación de -0.14 por debajo de países como Chile con 0.21 y Argentina con -0.12 (Global Economy, 2019); sin embargo, a pesar de los conflictos políticos, la economía no se ha visto afectada en la misma proporción y se mantiene como una de las mejores de la región, sobre todo, por la sólida política monetaria y fiscal que ha implementado desde el año 2001 el Banco Central de Reserva del Perú - BCRP (Fariza, 2020). El BCRP mantiene una política monetaria expansiva, es decir, busca incrementar la

cantidad de dinero en circulación; para ello mantiene una tasa de referencia nominal de 0.25% e inyecciones de liquidez de S/ 61.7 mil millones, y el aumento del crédito privado en 14.1% respecto al período 2019. (BCRP, 2020). Esta fortaleza macroeconómica se refleja también en la relativamente baja volatilidad del sol peruano respecto a otras monedas en la región. Sin embargo, a partir del resultado de la última contienda electoral, hay una tendencia al alza del sol, principalmente por el temor de los inversionistas y empresas extranjeras de verse alterado el modelo económico.

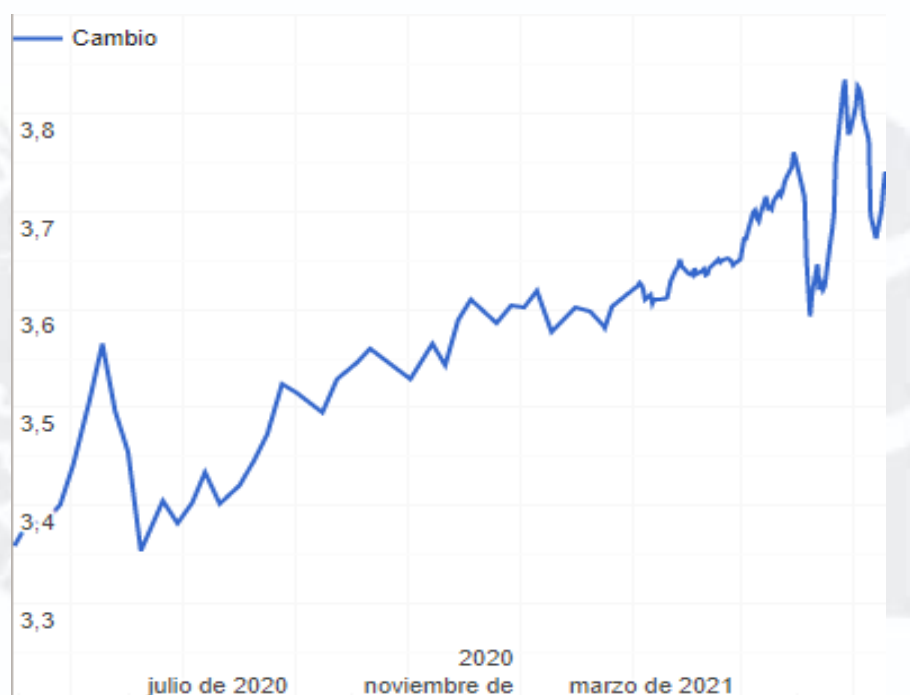


Figura 2. Variación del tipo de cambio USD a soles (2020/2021). Tomado de Datosmacro.com (2021)

Factores Económicos. Según D'Alessio (2008), los factores económicos son aquellos que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. La evolución del Producto Bruto Interno (PBI), las tasas de interés, las tasas de inflación y el riesgo país se encuentran entre los factores económicos más determinantes.

El PBI peruano se ha visto severamente afectado por la pandemia de la Covid-19 ya que este se contrajo 17.3% en el primer semestre del 2020. Las actividades de transformación

(entre las que se incluyen la construcción) cayeron 28.6% en el primer semestre de 2020, al igual que las importaciones (-18.7%). También se ha visto reducida la demanda interna (-15.9%) y el consumo final privado (-12.1%), según un informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). Lo anterior afecta de manera considerable a Ascensores GS&F S.A.C. ya que, en el caso de proyectos residenciales, las personas están menos dispuestas a invertir en bienes inmuebles, evitando que empresas inmobiliarias lleguen a sus cuotas mínimas de ventas para iniciar construcción.

Asimismo, el Banco Mundial (2020) proyecta una caída de -12% acumulado para el PBI peruano al final del período de 2020, una de las más significativas de la región, y 15.2% por debajo de lo proyectado por este mismo organismo antes de la pandemia. Esto es propiciado por el alto nivel de economía informal que prospera en Perú; sin embargo, también se prevé que para fines de 2021 exista un crecimiento del 7%.

Tabla 2

Proyección de crecimiento del PBI (en %) en los Países de Latinoamérica y el Caribe, 2020-2021

País	2017	2018	2019	2020	2021
Argentina	2.7	-2.5	-2.2	-7.3	2.1
Bolivia	4.2	4.2	2.7	-5.9	2.2
Brazil	1.3	1.3	1.1	-8.0	2.2
Chile	1.2	3.9	1.1	-4.3	3.1
Colombia	1.4	2.5	3.3	-4.9	3.6
Costa Rica	3.9	2.7	2.1	-3.3	3.0
República Dominicana	4.7	7.0	5.1	-0.8	2.5
Ecuador	2.4	1.3	0.1	-7.4	4.1
El Salvador	2.3	2.4	2.4	-5.4	3.8
Guatemala	3.0	3.1	3.6	-3.0	4.1
Guyana	2.1	4.1	4.7	51.1	8.1
Haití	1.2	1.5	-0.9	-3.5	1.0
Honduras	4.8	3.7	2.7	-5.8	3.7
Jamaica	1.0	1.9	0.7	-6.2	2.7
México	2.1	2.2	-0.3	-7.5	3.0
Nicaragua	4.6	-4.0	-3.9	-6.3	0.7
Panamá	5.6	3.7	3.0	-2.0	4.2
Paraguay	5.0	3.4	0.0	-2.8	4.2
Perú	2.5	4.0	2.2	-12.0	7.0
Suriname	1.8	2.6	2.3	-5.0	3.0
Uruguay	2.6	1.6	0.2	-3.7	4.6

Tomado de Global Economic Prospects June 2020, Banco Mundial.

El PBI del sector construcción se ha contraído aproximadamente en 3,000 millones de soles, lo que equivale a 37.7% en el período enero-julio 2020 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020). Esta baja impacta sensiblemente en la venta de ascensores puesto que las obras de construcción se encuentran paralizadas y no se desarrollan a un ritmo habitual. La necesidad de cumplir con protocolos de bioseguridad, como el aforo, y la implementación de planes regulados, hacen que la reactivación del sector sea lenta y progresiva.

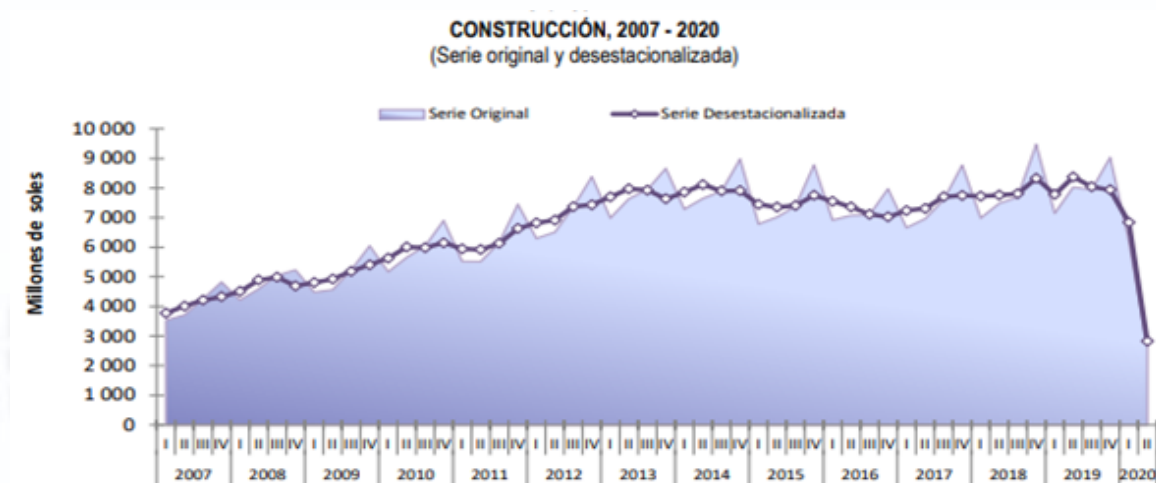


Figura 3. Evolución del sector Construcción, 2007-2020
Tomado de Principales Indicadores Macroeconómicos, INEI, 2020.

En el marco de la pandemia de la Covid-19, el gobierno del Perú ha implementado el programa Reactiva Perú que otorga créditos a la micro, pequeña, mediana y gran empresa: desde 2.61% para créditos menores a S/ 90 mil y de 1.15% para créditos de hasta S/ 10 millones; que suman S/ 58 mil millones a una tasa promedio de 1.36%. Así, Ascensores GS&F S.A.C. se benefició de un préstamo de 2 millones de soles a fin de cubrir sus gastos operativos durante la pandemia.

Asimismo, la expectativa de inflación por 12 meses, a octubre de 2020, es de 1.62% debido a la reducción de la demanda interna (BCRP, 2020). Finalmente, se precisa que el riesgo país se ha mantenido en un nivel relativamente estable durante los últimos cinco años en Perú, lo que supone un mensaje positivo para las inversiones extranjeras y una fuerte carta

de presentación para el acceso al financiamiento internacional.

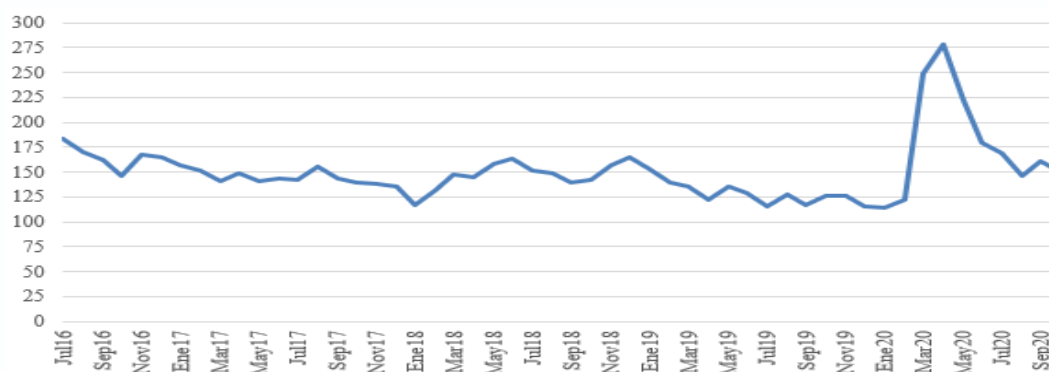


Figura 4. Evolución del Riesgo País Perú 2016-2020

Tomado de Diferencial de Rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes - Perú, BCRP, 2020.

Adicionalmente, la escasez de contenedores de China ha incrementado por encima del 400% el costo de las importaciones y exportaciones (Artica, 2021). Como se observa en la Figura 5, esta tendencia mundial (más agravada en Sudamérica) se mantiene desde mediados de 2020 y permanecerá así hasta que se establezca la economía. En este contexto, Ascensores GS&F S.A.C. se ve impactado seriamente dado que todos sus equipos nuevos, accesorios y repuestos son importados desde China.

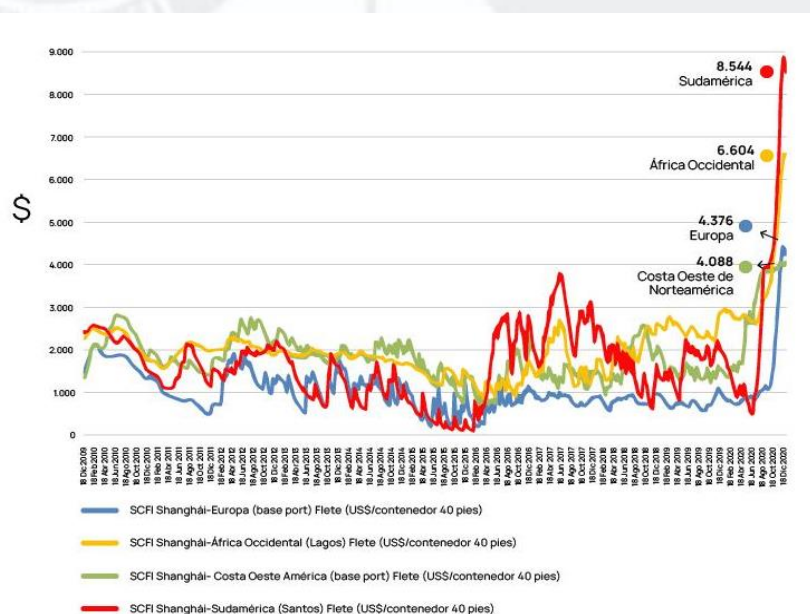


Figura 5. Evolución de los Fletes Marítimos desde 2009 a 2021

Tomado de: La fiebre en el precio de los fletes marítimos asfixia el comercio latinoamericano - América Economía, 2021.

Factores Socioculturales. Los factores socioculturales definen el perfil del consumidor, el tamaño del mercado y orientan los hábitos de compra que influyen en las decisiones de los clientes. (D'Alessio, 2008).

El desempleo es uno de los factores socioculturales más determinantes. La Población Económicamente Activa (PEA) se ha contraído en 32.8% (1.7 millones de personas) respecto al año 2019, por efectos de la pandemia de la Covid-19. (INEI, 2020). La implementación de restricciones al comercio y otras actividades, dan como resultado la caída de este indicador. Esta es una variable que condiciona sensiblemente el comportamiento del consumidor ya que impacta directamente sobre la demanda de bienes y servicios. En el marco del plan de reactivación se espera que para fines de 2021 haya signos visibles de la recuperación de la economía y alza en los niveles de empleo.

Una variable adicional que debe ser considerada es que el Perú es uno de los países con más casos positivos registrados por la Covid-19. Se han diagnosticado a 932,650 habitantes, de los cuales han fallecido 35,106 de acuerdo a la información del Ministerio de Salud (MINSA), siendo así el país de la región con las peores estadísticas. Como medida para minimizar el riesgo de contagio, el gobierno ha decretado el Estado de Emergencia Sanitaria que instauro el teletrabajo o trabajo remoto para actividades no esenciales. Esto trae consigo menor ocupación de espacios de oficinas y por tanto caída en la demanda proyectada de estos espacios y sus proyectos asociados. Así, Ascensores GS&F S.A.C. se ha visto considerablemente afectada ya que hasta antes de la pandemia tenían una buena participación en proyectos corporativos y hoteleros de lujo en la ciudad de Lima y algunas provincias.

Factores Tecnológicos. Los factores tecnológicos están asociados a la velocidad del cambio y el progreso tecnológico. Estos factores modifican las reglas de la competencia, las prácticas de gestión tradicionales y generan nuevas oportunidades de negocio (D'Alessio, 2008).

El uso del Internet como medio de comunicación es, probablemente, el factor tecnológico más importante en el análisis. Permite acceso a grandes volúmenes de información en cualquier lugar donde se tenga un dispositivo conectado, sea un celular, computadora u otro, y reducir el tiempo en las comunicaciones. En el Perú, el 60.3% de la población tiene acceso a Internet, mientras que en Lima Metropolitana el 78.5% (INEI, 2020). En el caso de Kone como marca, una de sus ventajas más grandes es que sus ascensores pueden hacer uso de la tecnología y el Internet a fin de estar conectados permanentemente a una nube, la cual ayuda a realizar mantenimientos predictivos gracias a la transmisión de datos en tiempo real, mejorando el rendimiento, la fiabilidad y la seguridad. Este servicio de la marca se denomina “Kone Connected 24/7” y ayuda a los técnicos a ofrecer un mejor servicio de mantenimiento. Actualmente el uso de dicha nube aplica sólo para los equipos vendidos por mismo Kone, más no para los equipos vendidos por sus distribuidores autorizados, como es el caso de Ascensores GS&F S.A.C.; sin embargo, se espera que dentro de unos pocos años esta tecnología esté también disponible para ellos. En un entorno global donde hay más de 60% de dispositivos conectados que personas (Gallego, 2020), es importante para Kone explotar la conectividad a Internet. A nivel latinoamericano Perú se encuentra bordeando el promedio en términos de adopción de IoT; el índice para adopción de IoT en Perú es 3.31, el de Estados Unidos es 6.83, mientras que el promedio latinoamericano es 3.60, de un máximo posible de 7.00. Este índice se calcula a través de seis indicadores principales que cuantifican el potencial y la realidad de un país a nivel digital, tecnológico, regulatorio y sociodemográfico (Deloitte, 2018). El financiamiento requerido, la cultura organizacional y el desconocimiento de este tipo de tecnologías impiden que las empresas aprovechen el potencial de la infraestructura existente para agregar valor a sus negocios (Gallego, 2020).

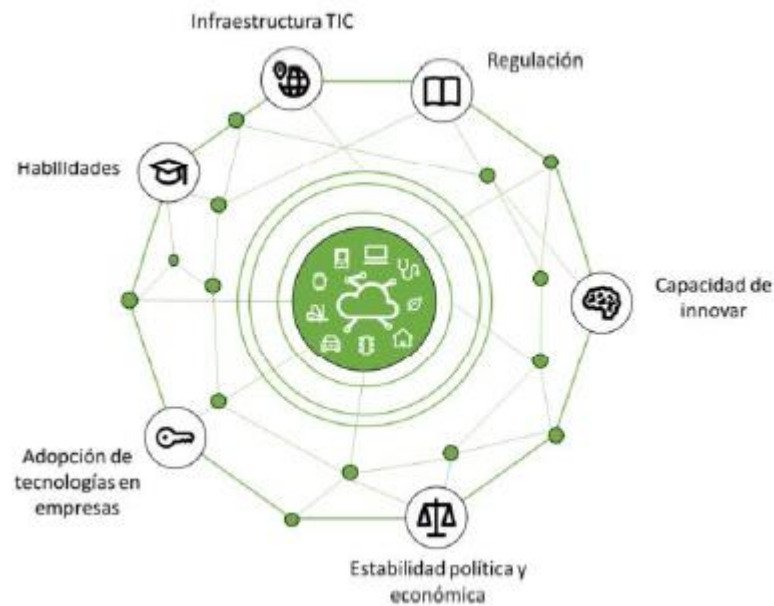


Figura 6. Indicadores para el cálculo de índice de adopción de IoT
Tomado de: IoT para el sector empresarial en América Latina (Deloitte, 2018).

Por otra parte, los *Enterprise Resource Planning* (ERP) son tecnologías de información muy utilizadas en el ámbito empresarial. Algunos de los beneficios de utilizar ERPs son: (a) optimización de los procesos de gestión, (b) soporte para la toma de decisiones, (c) trazabilidad y control sobre la cadena de valor, (d) facilita la comunicación interna, (e) adaptabilidad; y (f) mejora el acceso a la información. Cada vez más compañías se benefician de los ERP; el 81.9% de empresas cuenta con ERP en el área contable, el 39.5% en ventas, el 18.7% en logística, el 15.4% en recursos humanos, el 10.9% en finanzas, el 10.3% en soporte informático, el 7.3% en procesos de producción y el 3.7% en otros sistemas de gestión. (INEI, 2016). En ese sentido los ERP se presentan como herramientas necesarias para optimizar los procesos, mejorar la productividad, e incluso desarrollar ventajas competitivas. En el caso de Ascensores GS&F S.A.C., se sabe que el ERP que prima en la empresa se denomina Ofisis, y es muy útil para el control contable y logístico; no obstante, otras áreas (como comercial y servicios) utilizan sus propios ERP, los cuales no se comunican con el Ofisis, generando duplicación de la información y pérdida de tiempo por constantes re-

ingresos de data.

Factores Ecológicos. Cada vez se acentúa la necesidad de ser eficientes en el uso de la energía eléctrica. Dada la coyuntura mundial, los diversos gobiernos nacionales han tomado acciones en beneficio del medio ambiente, y el Perú no es la excepción. El Ministerio de Vivienda ha promulgado una serie de leyes para fomentar el uso eficiente de recursos en las construcciones (agua y electricidad) a través de las llamadas edificaciones sostenibles, que son proyectos pensados no solo etapa de construcción, sino también en operación y mantenimiento, de manera de maximizar la eficiencia del uso de recursos y materiales (El Peruano, 2019). Según Montezuma (2019), en el Perú son aproximadamente 300 edificaciones que ostentan la categoría de edificación sostenible (sea LEED o EDGE) y se estima que este mercado crecerá a una tasa de 10.12% anual hasta el 2023. Se precisa además que los distritos pioneros en la promoción de edificaciones sostenibles son San Borja (mayoritariamente en Chacarilla), Santiago de Surco, Miraflores, y en provincias, Arequipa. En el caso de Kone como marca, ésta se preocupa constantemente por fomentar la transformación de los edificios en ciudades ecológicas, por lo que a la fecha cuenta con 14 modelos de ascensores y tres modelos de escaleras mecánicas con las mejores clasificaciones de eficiencia energética. Además, a nivel de Ascensores GS&F S.A.C., cada vez es más común recibir solicitudes de cotización en donde los ascensores deben formar parte de la certificación LEED de los edificios.

2.1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

A fin de analizar la competencia dentro de la industria de los elevadores en el Perú, así como para desarrollar una estrategia de negocio acorde, se presenta a continuación el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

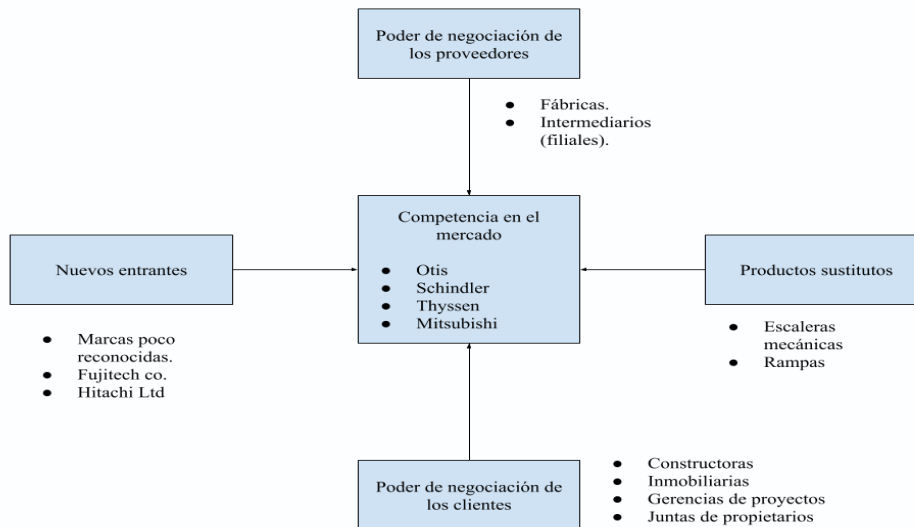


Figura 7. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para la industria de sistemas de transporte vertical en el Perú

Nuevos Entrantes. Según el pronóstico del mercado de Market Study Report (2019), el mercado mundial de sistemas de transporte vertical está dominado por las marcas: Otis, Kone, Mitsubishi, Schindler, Fujitech, Thyssenkrupp e Hitachi. De todas estas marcas, Mitsubishi tiene una tímida presencia en el mercado nacional. De la misma manera, Fujitech e Hitachi no cuentan con representación en el Perú; sin embargo, al ser empresas tan importantes a nivel mundial, cuentan con el capital y oferta de productos necesarios para entrar a competir con Kone. Adicionalmente, en el mercado existen otros elevadores de marca genérica o línea blanca; no obstante, apuntan a otro segmento de mercado debido a su bajísimo costo y falta de calidad. Por estos motivos, se puede considerar que los nuevos entrantes tienen un poder bajo en relación a Ascensores GS&F S.A.C.

Poder de Negociación de los Proveedores. Ascensores GS&F S.A.C. es el único distribuidor autorizado de la marca Kone en el Perú, por lo que depende directamente de su matriz en Finlandia, así como de su filial en Latinoamérica (México). En dicho sentido, el costo de adquisición de los ascensores es fijado por Kone México. Si bien es cierto la relación es buena y muy estrecha, existe riesgo de que Kone México aumente el costo de adquisición de los equipos conforme lo va haciendo la fábrica en China. Adicionalmente,

Kone decide qué productos pueden ser comercializados en el país por lo que tiene lentitud a la hora de la búsqueda de nuevos mercados. Debido a esto, el poder de negociación de los proveedores es alto, siendo de esta manera un problema para la empresa.

Productos Sustitutos. El mercado de ascensores no cuenta con productos sustitutos en el mercado residencial, hoteles y de oficinas; sin embargo, en el sector comercial las escaleras mecánicas actúan como sustituto, más no son una amenaza debido a que actúan como complemento de los elevadores. Adicionalmente, de acuerdo a la normativa peruana los edificios de alturas superiores a los 11 metros deben tener implementado un ascensor de manera obligatoria, lo que en práctica se traduce en edificios superiores a los cinco pisos. Por estos motivos, los productos sustitutos tienen un poder bajo.

Competencia del Mercado. En el mercado local Kone como marca internacional compite directamente con Otis, Schindler, Thyssen y Mitsubishi en los segmentos residencial, corporativo, hotelero, retail, etc. Los competidores son reducidos por lo que la rentabilidad podría ser muy elevada si es que se tiene una mayor participación en el *market share*. Tanto Otis como Kone tienen a un solo distribuidor autorizado en el país (Ascensores S.A. y Ascensores GS&F S.A.C. respectivamente), mientras que Thyssen y Schindler son filiales directas de sus matrices, teniendo la gran ventaja de reducir sus costos ya que no existen intermediarios entre ellos y cualquiera de sus fábricas. Los competidores del mercado tienen un poder alto debido a que existe presencia directa de la filial con lo cual pueden mejorar las condiciones comerciales y de producto.

Poder de Negociación de los Clientes. Un elevador es un producto hecho a la medida de cada edificio, por lo que el poder de negociación de los clientes es bajo en dicho sentido. Sin embargo, si se analiza desde el punto de vista de los costos por cambiar de proveedor, si se nota un poder de negociación mucho mayor, razón por la cual es común ver que los clientes busquen negociar descuentos especiales por cerrar en paquetes de dos o tres

proyectos. En general, el poder de negociación de los clientes es alto debido a que todas las empresas de la categoría tienen productos que puedan cumplir con los requisitos del cliente. Adicionalmente, cada venta es un proyecto en el cual se negocia empresa-cliente y existe una baja diferenciación en el producto.

En conclusión, no existe un riesgo por parte de productos sustitutos ya que es un producto difícil de reemplazar y tiene un poder bajo según el análisis. De la misma manera, el ingreso de nuevos competidores representa un poder bajo debido a que el mercado peruano no se encuentra tan desarrollado como mercados de primer mundo y las empresas que cuentan con presencia en Latinoamérica ya se encuentran en el país.

Tres fuerzas tienen un alto poder en el sector. La rivalidad entre las empresas es elevada ya que todas cuentan con productos para cada segmento de cliente, sumado a esto existen algunos competidores que son filiales directas por lo que tienen mayor margen de negociación con el cliente. De la misma manera, el cliente tiene un gran poder de negociación debido a que por cada proyecto suele negociar con más de un solo proveedor en el que el factor determinante es el precio. Finalmente, Ascensores GS&F S.A.C., es distribuidor oficial de los productos Kone y depende tanto de la matriz como de la sede latinoamericana ubicada en México, limitando sus decisiones para introducir nuevos productos, otorgar descuentos y otras decisiones de importancia.

En general, se concluye que el sector de elevadores es interesante con márgenes de ganancia positivos y con un mercado en crecimiento en el cual, a pesar de la competencia, existe aún mucho margen de venta frente a mercados más desarrollados. Adicionalmente, existe una tendencia mundial de vender ascensores como un servicio integral que aún ninguna empresa en el Perú ha desarrollado, por lo que Ascensores GS&F S.A.C. tiene una ventaja competitiva si opta por enfocarse en dicha tendencia ya que sería la primera empresa en el mercado de incorporar este modelo de negocio.

2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A partir de los análisis realizados previamente, y considerando la metodología para la elaboración de la MEFE, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos de Ascensores GS&F S.A.C. (ver Tabla 3).

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Oportunidades			
1	Mercado nacional que demanda alrededor de 1,400 elevadores al año.	0,12	3	0,36
2	Inversión extranjera directa en hoteles y centros comerciales.	0,10	4	0,40
3	Crecimiento del sector construcción.	0,12	2	0,24
4	Disponibilidad de nuevas tecnologías.	0,08	4	0,32
5	Tendencia hacia lo ecológicamente eficiente.	0,10	4	0,40
	Subtotal 1	0,52		1,72
	Amenazas			
1	Creciente demanda de precios bajos.	0,10	2	0,20
2	Paralización de proyectos a causa de la pandemia mundial del Covid-19.	0,12	2	0,24
3	Contracción de la economía y pérdida de poder adquisitivo.	0,10	1	0,10
4	Mayor regulación hacia el nicho de transporte vertical.	0,08	3	0,24
5	Establecimiento de marcas reconocidas con capital extranjero.	0,08	3	0,24
	Subtotal 2	0,48		1,02
	Total	1,00		2,74

En donde:

4 = Responde muy bien

3 = Responde bien

2 = Responde promedio

1 = Responde mal

De acuerdo con el análisis efectuado, se aprecia que Ascensores GS&F S.A.C. obtuvo un puntaje de 2.74, lo cual está por encima del promedio (2.50). Lo anterior significa que la empresa está respondiendo de manera oportuna a las condiciones del sector en el que se desenvuelve. Además, el peso ponderado de las oportunidades es de 1.72 mientras que el de amenazas es 1.02, lo cual evidencia que el ambiente externo es favorable para Ascensores GS&F S.A.C.

2.1.4. Matriz de Perfil Competitivo-Referencial (MPC-R)

En la Tabla 4, se presenta la Matriz de Perfil Competitivo a fin de identificar aspectos que inciden en la competitividad de cada una de las marcas líderes del sector. Se escogió a Otis, Schindler, Thyssen y Mitsubishi ya que son las marcas de ascensores más reconocidas en el mercado.

Como se logra apreciar en la Figura 8, la araña de benchmarking que representa gráficamente la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) muestra que la marca Schindler es la que más se acerca a los bordes, lo cual significa que tiene mayor ventaja en este conjunto de factores claves de éxito.

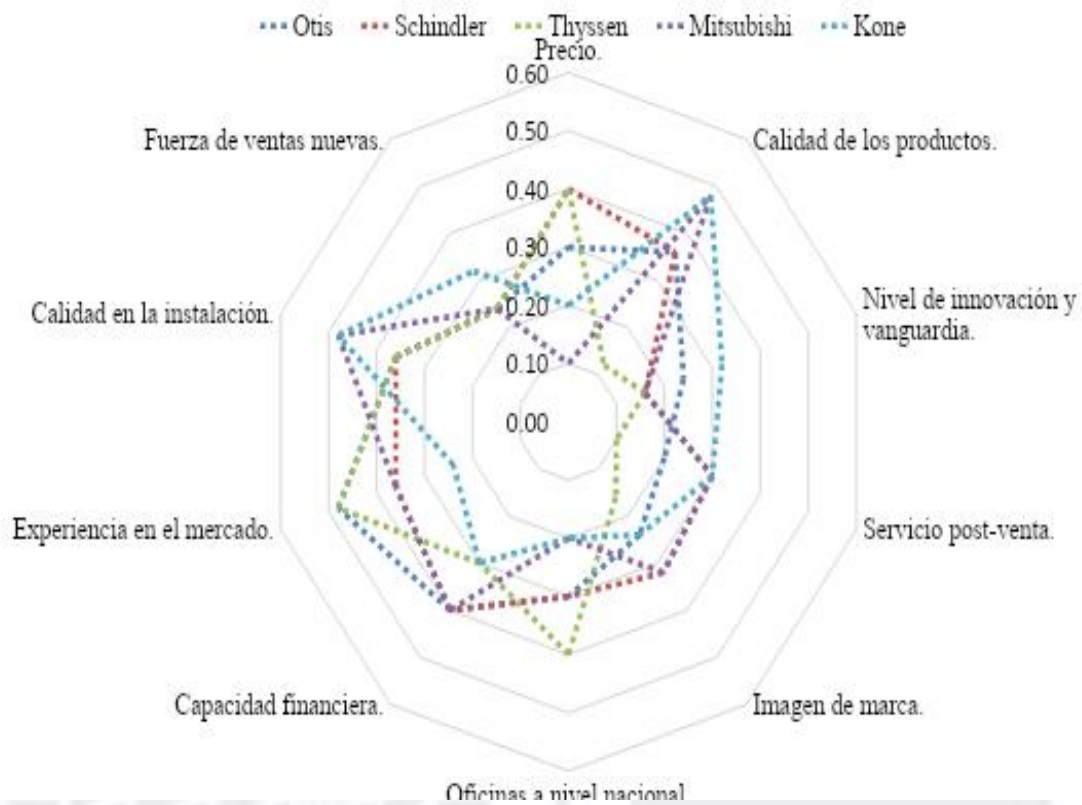


Figura 8. Araña de Benchmarking, que muestra a las marcas internacionales de sistemas de elevación más reconocidas a nivel nacional.

Asimismo, se observa que si bien es cierto que la marca Kone (3.08) se encuentra por encima del promedio (2.50), aún tiene que mejorar en varios factores clave a fin de acercarse a los líderes del mercado Otis y Schindler.

Tabla 4

Matriz de Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso	Otis		Schindler		Thyssen		Mitsubishi		Kone	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond	Valor	Pond
1 Precio.	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	1	0,10	2	0,20
2 Calidad de los productos.	0,12	3	0,36	3	0,36	1	0,12	4	0,48	4	0,48
3 Nivel de innovación y vanguardia.	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	4	0,32
4 Servicio postventa.	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10	3	0,30	3	0,30
5 Imagen de marca.	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	4	0,32	3	0,24
6 Oficinas a nivel nacional.	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	2	0,20	2	0,20
7 Capacidad financiera.	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
8 Experiencia en el mercado.	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36	2	0,24
9 Calidad en la instalación.	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
10 Fuerza de ventas nuevas.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Total	1,00		3,12		3,20		2,72		3,04		3,08

En donde:

4 = Fortaleza mayor

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

1 = Debilidad mayor

2.2 Análisis del Contexto Interno de la Empresa

2.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

De similar manera al punto 2.1.3, y considerando la metodología para la elaboración de la MEFI, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos de Ascensores GS&F S.A.C. (ver Tabla 5).

De acuerdo con el análisis efectuado se aprecia que Ascensores GS&F S.A.C. obtuvo un puntaje de 2.72, lo cual está por encima del promedio (2.50). Lo anterior significa que la empresa tiene una buena posición estratégica interna. Además, el peso ponderado de las fortalezas es de 2.00 mientras que el de las debilidades es 0.72, lo cual evidencia que Ascensores GS&F S.A.C. tiene más fortalezas que debilidades.

Tabla 5

Matriz de Evaluación de Factores Internos

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Fortalezas			
1	Productos de altísima calidad y con variedad de acabados.	0,12	4	0,48
2	Colaboradores calificados y con experiencia en el rubro.	0,10	4	0,40
3	Mejor plazo de fabricación del mercado.	0,12	4	0,48
4	Facilidades de pago para la adquisición de equipos.	0,08	3	0,24
5	Mantenimiento modular y excelente servicio postventa.	0,10	4	0,40
	Subtotal 1	0,52		2,00
	Debilidades			
1	Alto costo para la adquisición de equipos.	0,12	1	0,12
2	Oficinas físicas sólo en la ciudad de Lima.	0,08	2	0,16
3	Medidas de ducto mayores a los de la competencia.	0,12	1	0,12
4	No se cuenta con stock de repuestos de mayor rotación.	0,08	2	0,16
5	Ausencia en el mundo digital y de redes sociales	0,08	2	0,16
	Subtotal 2	0,48		0,72
	Total	1,00		2,72

En donde:

4 = Fortaleza mayor

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

1 = Debilidad mayor

2.2.2 Análisis AMOFHIT

En esta sección se desarrolla la situación interna de Ascensores GS&F S.A.C., el cual se realiza con la finalidad de encontrar estrategias que aprovechen las fortalezas de la organización y neutralicen sus debilidades. Para ello, se evalúan las siguientes áreas

funcionales: (a) administración, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología / investigación y desarrollo. (D'Alessio, 2008). Se realizaron entrevistas a los responsables de cada área, con la finalidad de tener pleno conocimiento de la organización y su funcionamiento, e identificar fortalezas y debilidades.

Administración. La gerencia es la encargada de gestionar los aspectos operacionales y estratégicos de la organización, así como la asignación eficiente de los recursos para mejorar la productividad y aumentar la rentabilidad de la empresa. (D'Alessio, 2008).

Gerencia General y Accionistas. La junta de accionistas y la gerencia general son los encargados de dirigir Ascensores GS&F S.A.C., siendo ellos quienes definen la estrategia y los principales términos operacionales de la empresa. La junta de accionistas y el gerente general se reúnen una vez al mes para evaluar resultados y tomar acciones que aseguren el cumplimiento de objetivos de la organización. Tanto los accionistas como la gerencia general tienen amplia experiencia en el rubro de ascensores, 13 años desde la fundación de la compañía.

Imagen y prestigio de la organización. Ascensores GS&F S.A.C. es una de las compañías de ascensores con mejor reputación en el mercado peruano gracias a la calidad de sus productos, alto nivel de servicio y cercanía hacia sus clientes.

Marketing. El marketing está orientado a satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, bajo las condiciones de competencia que rigen el mercado. Las actividades de marketing y ventas se relacionan con la comunicación, distribución, y precio del producto, así como la investigación de mercados, segmentación, y posicionamiento de productos (D'Alessio, 2008). Lamentablemente, a la fecha Ascensores GS&F S.A.C. no cuenta con un plan de marketing que la ayude a cumplir sus objetivos de ventas y/o crear un flujo constante de clientes a través

de otros medios, por ejemplo, redes sociales.

Mix de productos y concentración de ventas. Ascensores GS&F S.A.C. tiene una oferta de productos y servicios diversos. En el mercado peruano ofrece el suministro e instalación de ascensores, sistemas de llamado anticipado, monitoreo remoto, sistemas de control de acceso y escaleras mecánicas. Ver Tabla 6. Además, ofrece venta de repuestos y servicio de mantenimiento (que se incluye en el contrato de instalación, de manera temporal). En líneas generales, los ingresos de Ascensores GS&F S.A.C. se concentran de la siguiente manera: (a) 83% en venta productos nuevos, (b) 14% en servicios de mantenimiento; y (c) 3% en venta de repuestos. El producto más vendido es el ascensor modelo E-Monospace, que concentra alrededor del 90% de las ventas totales de la compañía. Este producto se caracteriza por tener un costo sustancialmente menor a los modelos N-Monospace y Minispace (destinados a segmentos premium de clientes) y mantiene altos estándares de calidad.

Tabla 6

Mix de Productos de Ascensores GS&F S.A.C.

Producto	Tipo de Producto	Uso
Kone Access	Sistemas de Acceso	Oficinas y Hoteles
Kone Polaris DCS	Sistemas de Acceso	Oficinas (Premium)
Kone E-Link	Sistemas de Acceso	Oficinas y Hoteles
Kone E-Monospace	Ascensores de pasajeros	Residencial
Kone N-Monospace	Ascensores de pasajeros	Oficinas y Hoteles
Kone S-Monospace	Ascensores de pasajeros	Oficinas (Premium)
Kone Minispace	Ascensores de pasajeros	Oficinas (Premium)
Kone Travel Master	Escaleras mecánicas	Centros comerciales

Participación de mercado. Ascensores GS&F S.A.C. es una empresa reconocida a nivel nacional por ser representante exclusiva de Kone, ocupando el quinto lugar en ventas,

con una participación de mercado de 7.01%, superado por Schindler (22.7%), Otis (14.7%), ThyssenKrupp (13.6%) y Edel (8.9%), sus principales competidores. Compite también con Powertech (6.9%), Orona (4.9%) y Mitsubishi (8.5%). Otras 40 marcas nacionales concentran el 20.3% de este mercado.

Organización de ventas y conocimiento de las necesidades del cliente. El área comercial de Ascensores GS&F S.A.C. es la que recibe los requerimientos de cotización por parte de potenciales clientes, gestiona las cotizaciones con la casa matriz y cierra las ventas de productos y servicios. Asimismo, dado que cada producto nuevo está asociado a un requerimiento técnico (dimensiones, acabados, potencia, alcance, etc.), el área comercial se soporta directamente en el área de Oficina Técnica para realizar las ofertas técnico-económicas que se ajustan mejor a las necesidades del cliente. El indicador principal de la gestión del área comercial es la cantidad de equipos vendidos respecto al total de cotizaciones realizadas. Asimismo, cada ejecutivo del área comercial forma parte de un programa de incentivos económicos (entre 1% y 1.5% sobre el nivel de ventas). Toda la gestión comercial se centraliza a través de un ERP desarrollado a medida de las necesidades de Ascensores GS&F S.A.C.

Creatividad y efectividad de la publicidad y las promociones. Además de lo publicado en su página web y algún que otro evento estilo *road show*, Ascensores GS&F S.A.C. no registra gastos en publicidad ni en promoción de productos. Su presencia en el mercado está ligado al conocimiento de los potenciales clientes sobre la marca, o las búsquedas que puedan hacerse en Internet.

Política de precios. Ascensores GS&F S.A.C. realiza una formulación básica para el cálculo del precio de venta de cada producto nuevo. El precio ExWork del equipo lo determina la casa matriz, a través de la configuración online en la plataforma online denominada KTOC (<https://koneonline.force.com/>), al cual se suman: (a) fletes, (b) gastos de

desaduanaje, (c) instalación, (d) gastos por cartas fianzas, (e) comisiones, (f) consumibles; etc. Existe una política de descuentos comerciales a clientes corporativos clave que es administrada directamente por la gerencia comercial, y que supone sacrificar parte de la utilidad neta. La utilidad neta es en promedio el 10%.

Tabla 7

Formulación para Cálculo de Precio de Venta.

Ítem	Concepto
A	Precio de Equipo (Exwork)
B	Costo de importación (Flete + desaduanaje)
C	Costo de Instalación
D	Gastos Financieros
E	Gastos Generales = $(A + B + C + D) * 5\%$
F	Utilidad Neta = $(A + B + C + D + E) * 10\%$
G	Precio de Venta = $A + B + C + D + E + F$

Nota: Elaboración propia

Operaciones. El área de operaciones es la responsable de ejecutar los procesos para la producción de bienes y servicios. Incluye las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. En esta área se concentra el 75% de la inversión de la organización, 80% de la mano de obra y representa el 85% de los costos (D'Alessio, 2008).

Clasificación de la operación. De acuerdo a sus actividades productivas, Ascensores GS&F S.A.C. se clasifica como una empresa mixta dado que comercializa bienes físicos y servicios. Como lo indica D'Alessio (2012), sus operaciones se clasifican como:

- Operaciones de manufactura: ensamblaje e instalación de equipamiento nuevo.
- Operaciones de reparaciones: mantenimiento correctivo e instalación de repuestos.
- Servicios de seguridad: mantenimiento preventivo.

El ensamblaje e instalación de equipamiento nuevo está a cargo del área de operaciones de Ascensores GS&F S.A.C., la cual cuenta con 40% de mano de obra contratada directamente y 60% tercerizada (subcontratistas). Por otra parte, los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo están a cargo del área de servicios y de post venta. Esta área cuenta con 29 colaboradores, entre técnicos, supervisores y administrativos.

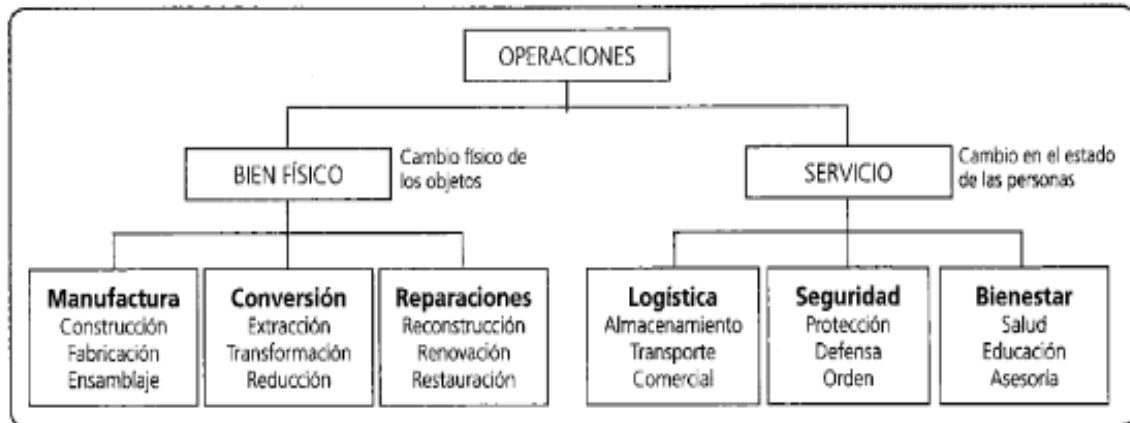


Figura 9. Clasificación de las operaciones productivas.

Tomado de Administración de Operaciones Productivas, D'Alessio (2012).

Capacidad de producción. El área de operaciones de Ascensores GS&F S.A.C. tiene capacidad para atender actualmente 40 equipos de ensamblaje e instalación de equipamiento nuevo; mientras que el área de servicios postventa atiende el mantenimiento (preventivo y correctivo) de 516 equipos. La demanda de instalación de equipamiento nuevo es variable, ya que depende directamente de la dinámica del mercado y de la cantidad de proyectos nuevos adjudicados por el área comercial; así, es de esperar que en el contexto de la pandemia de la Covid-19, la demanda de instalación de ascensores nuevos se haya reducido significativamente. Sin embargo, dado que un alcance significativo de los proyectos de instalación es subcontratado, Ascensores GS&F S.A.C. se vale de los recursos de los subcontratistas (mano de obra y herramientas) para mantener sus operaciones. En contraposición a ello, el área de servicios postventa tiene una demanda relativamente fija de servicios de mantenimiento, ya que están sujetos a contratos temporales de mediana duración;

la demanda de servicios de mantenimiento puede variar en la medida que entren nuevos equipos en funcionamiento o que los clientes actuales se den de baja del servicio una vez concluidos los contratos vinculantes. En el contexto de la pandemia, solo 19 equipos se han dado de baja temporalmente.

Suministro de materiales y de productos terminados. El suministro de equipos nuevos, así como los repuestos se da a través de la casa matriz; en este sentido, la logística de entrada se simplifica debido a que el insumo principal, que es el equipamiento se coordina con Kone exclusivamente. El transporte de mercadería importada se realiza a través de dos canales, marítimo (contenedores llenos en el caso de equipamiento nuevo) y aérea (en *Courier*, en el caso de repuestos), y tiene un 98% de cumplimiento respecto a las fechas de expedición, lo que explica per sé el buen funcionamiento de la logística de las importaciones. El segundo componente de la logística de entrada son los proveedores locales o subcontratistas; en este caso, el área de logística de Ascensores GS&F S.A.C. cotiza con los proveedores locales por precio o a escala. La variabilidad en este subproceso es mayor que en el caso de las importaciones, dado que la oferta de proveedores es mayor, además que no se encuentran homologados; sin embargo, la subcontratación aumenta la productividad de la organización por el aprovechamiento de mano de obra calificada a menor costo. La subcontratación también afecta positivamente el flujo de caja pues se trabaja solamente con proveedores que ofrecen crédito de 30 a más días.

Control de calidad. En Ascensores GS&F S.A.C. existe un área de control de calidad, creada en el año 2019 que da soporte a las áreas de operaciones y servicios postventa. El área de control de calidad cuenta con un jefe de calidad y dos supervisores de calidad a tiempo completo, en donde su principal función es inspeccionar los trabajos ejecutados tanto en la etapa de instalación como en mantenimiento, a fin de declarar la conformidad o inconformidad previo a la entrega final a clientes. Esta área se encarga también de medir el

nivel de eficiencia de las operaciones de la empresa a través de dos indicadores:

(a) First Inspection Yield (FIY): que cuantifica el número de equipos que son aceptados sin observaciones en la inspección final. Ascensores GS&F S.A.C. tiene una meta del 17% como mínimo, el cual ha sido coordinado y fijado conjuntamente con Kone México.

(b) Defects Per Unit (DPU): que cuantifica el número de defectos hallados durante la etapa de instalación de un equipo. Ascensores GS&F S.A.C. tiene una meta del 19% como máximo.

Grado de integración vertical. La organización no se encuentra integrada verticalmente, ni hacia atrás, ni hacia adelante. La fabricación de ascensores se encuentra a cargo de Kone, su principal socio estratégico, y la operación del ascensor se da directamente por el usuario.

Finanzas. El área de finanzas es la responsable de conseguir los recursos económicos necesarios para que la organización opere en forma sostenida (D'Alessio, 2008). En dicho sentido, en este acápite se analizará la situación financiera de la organización a través de diferentes ratios financieros: (a) liquidez, (b) gestión o eficiencia operativa, (c) solvencia o endeudamiento; y (d) rentabilidad. Dichos indicadores se calculan a partir de los estados de situación financiera de Ascensores GS&F S.A.C. para el período 2019.

(a) *Ratios de liquidez.* Se tiene 1.24 de ratio de liquidez total, lo que indica que la empresa tiene recurso de corto plazo en proporción superior a la deuda de corto plazo (ratio > 1), y en cantidad suficiente que no significa recurso ocioso en demasía (ratio < 1.4). Lo preocupante en este sentido es que la prueba defensiva es bastante baja (0.03), cuando lo esperado es entre 0.2 y 0.4; esto significa que la organización dispone de poco efectivo para atender las deudas de corto plazo y, en el caso que las cuentas por cobrar se conviertan en impagas, existe riesgo de incurrir en financiamiento externo adicional para cubrir las obligaciones corrientes.

(b) *Ratios de gestión.* Es positivo que el período medio de cobranza (74 días) sea menor al período medio de pago (106 días), lo que indica que el flujo de caja es a favor de la organización y no es necesario incurrir en gastos financieros adicionales para sopesar las deudas de corto plazo. La rotación de activo de 1.24 significa que existe un buen volumen de venta respecto al grado de inversión; sin embargo, la utilidad neta es baja (0.62%) respecto a la utilidad bruta, lo que significa que existe un alto volumen de gastos operativos y gastos financieros.

(c) *Ratios de solvencia.* El endeudamiento patrimonial es igual a 1.42 (ratio > 1), lo que significa que la empresa se encuentra apalancada, y que el financiamiento es mayoritariamente por terceros. El costo financiero promedio de 12.06% es razonable y se encuentra en el promedio del mercado peruano; sin embargo, la cobertura de gastos financieros de 1.39 es relativamente baja, pues indica que la utilidad operativa es apenas mayor que los gastos financieros.

(d) *Ratios de rentabilidad.* Lo más preocupante de este análisis es que el ROE, que es la rentabilidad del accionista, es del 2.39%. Esta rentabilidad es baja considerando que el costo de oportunidad del accionista como mínimo debería ser mayor a las tasas pasivas promedio que se ofrecen en el sistema financiero.

Tabla 8

Ratios Financieros Ascensores GS&F S.A.C. (2019)

	Ratios	
Liquidez	Ratio de Liquidez	1.24
	Prueba ácida	0.66
	Prueba defensiva	0.03
Gestión	Período medio de cobranza (días)	74
	Período medio de pago (días)	106
	Rotación de inventarios (días)	49
	Rotación total de activo	1.60
	Margen bruto	20.94%
	Margen operativo	6.18%
	Margen neto	0.62%
Solvencia / Endeudamiento	Grado de endeudamiento	0.59
	Grado de propiedad	0.41
	Endeudamiento patrimonial	1.42
	Costo de la deuda	12.06%
	Cobertura de gastos financieros	1.39
Rentabilidad	ROE	2.39%
	ROA	6.95%

Nota: Elaboración propia

Nivel de apalancamiento financiero y operativo. La principal fuente de financiamiento de Ascensores GS&F S.A.C. son los préstamos bancarios con el Banco de Crédito del Perú (BCP), BBVA Continental y Merrill Lynch; ello se corrobora con el alto grado de endeudamiento (0.59). La organización también se financia a través de inyecciones de capital de los accionistas, además del crédito con la casa matriz Kone (20%). El orden de

obligaciones financieras de la empresa es: (1) pago de letras, (2) pago de planilla, (3) pago de subcontratistas y (4) pago de proveedores de bienes físicos. Para cumplir con estas obligaciones y asegurar la continuidad de las operaciones en el contexto de la pandemia de la Covid-19, Ascensores GS&F S.A.C. se ha acogido al programa Reactiva Perú 1 y 2, y ha ralentizado el pago a subcontratistas y proveedores.

Recursos Humanos. Los recursos humanos son el activo más valioso de toda organización ya que ponen en funcionamiento el ciclo operativo, utiliza los demás recursos y establece relaciones al interior y exterior de la empresa para lograr los objetivos (D'Alessio, 2008). En dicho sentido, todo el personal a cargo del ensamblaje, instalación y mantenimiento de ascensores y equipamiento nuevo, en general, está altamente capacitado y entrenado. Los equipos no deben ser intervenidos por personal no especializado, caso contrario se pierden las garantías. Asimismo, Ascensores GS&F S.A.C. homologa a sus subcontratistas (siete proveedores homologados), asegurando que el servicio recibido cumpla con los estándares de calidad exigidos por la casa matriz.

Sistemas de Información y Tecnología. Los sistemas de información brindan soporte a los distintos procesos de la organización, tanto gerenciales, operacionales, y también a la comunicación con clientes y proveedores (D'Alessio, 2008). Los sistemas de información resultan en fuertes ventajas competitivas en la medida que se optimizan los procesos y la toma de decisiones en la organización. Actualmente, Ascensores GS&F S.A.C. no cuenta con un área de TI; sin embargo, tiene a una persona encargada de velar por el buen funcionamiento del servidor y sistemas de la empresa.

Oportunidad y calidad de la información. Ascensores GS&F S.A.C. posee un sistema ERP que es utilizado por el área comercial. A través de este sistema, desarrollado a la medida de sus necesidades, se realiza el proceso de cotización, la oferta técnico económica y se gestiona la venta con el cliente. Ascensores GS&F S.A.C. también cuenta con el software

Ofisis que compila información de las áreas de contabilidad, logística y operaciones, y que tiene como finalidad el control eficiente de los almacenes; sin embargo, no goza de la misma eficiencia de un ERP puesto que no integra las áreas y la información que se procesa allí es limitada. El área comercial también utiliza Ofisis para solicitar facturaciones y aprobar los requerimientos de importaciones y materiales locales. En conclusión, Ascensores GS&F S.A.C. no cuenta con un sistema de información que integre las diversas áreas de la organización, logrando una verdadera optimización de los procesos.

2.2.3 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

A continuación, se muestra la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), a fin de identificar cuáles son los principales actores y grupos de interés para la consecución de los intereses organizacionales, los cuales están estrechamente ligados a la visión de la organización.

Tabla 9

Matriz de Intereses Organizacionales

Ítem	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Maximizar el valor para el accionista.	Clientes, Competidores (Otis, Schindler, Thyssen, Mitsubishi)	Proveedores, Medios de comunicación, Financieras.	Regulaciones.
2	Posicionar la marca, penetrando en ciudades clave.	Marketing, Clientes, Reactivación del sector inmobiliario.	Nichos de mercado.	Políticas, Incentivos tributarios, Regulaciones.
3	Maximizar la rentabilidad.	Colaboradores (Planilla), Proveedores.	Clientes, Gestión de Activos.	Aranceles, Aduanas, TLC.
4	Maximizar la experiencia del usuario.	Investigación de mercados, Innovación de Gestión y Producto.	Colaboradores.	Tendencias de arquitectura.
5	Fomentar la Responsabilidad Social en el modelo de negocio	Colaboradores, ONG, Sponsors, Accionistas.	Comunidad, Medios de Comunicación.	Políticas, Incentivos tributarios.

Como se puede identificar, los colaboradores, clientes y proveedores son grupos de interés fuertemente relacionados a los objetivos organizacionales; por ello, es importante mantener un vínculo estrecho con estos grupos con la finalidad de alinear intereses para el logro de objetivos comunes. Un papel muy importante lo juegan también otros actores periféricos como son las políticas y regulaciones. Estar atentos a los intereses gubernamentales y a futuras políticas de Estado ayudarán a la organización a trazar estrategias más eficientes.

2.2.4 Matriz FODA

Obtener, procesar y analizar información de una determinada empresa es vital para conocer su situación actual y en función a ello tomar decisiones acertadas que la vuelvan más competitiva en su mercado. Una herramienta muy útil para tal fin es la Matriz FODA (SWOT, por sus siglas en inglés), la cual es básicamente una lista de las fortalezas y debilidades de una organización analizando sus recursos y capacidades, así como una lista de las amenazas y oportunidades que se identifica con el análisis de su entorno (Barragán et al., 2020).

En dicho sentido, a continuación, se presenta la matriz FODA de Ascensores GS&F S.A.C., la cual alinea los factores competitivos internos identificados en la MEFI, y los factores competitivos externos identificados en la MEFE, con la finalidad de trazar estrategias para explotar al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, así como reforzar las debilidades.

Tabla 10

Matriz FODA.

		Fortalezas	Debilidades	
	1	Productos de altísima calidad y con variedad de acabados.	1	Alto costo de adquisición de equipos a Kone.
	2	Colaboradores calificados, experiencia en el rubro.	2	Oficinas físicas sólo en la ciudad de Lima.
	3	Mejor plazo de fabricación del mercado.	3	Medidas de ducto mayores a los de la competencia.
	4	Facilidades de pago para la adquisición de equipos.	4	No se cuenta con stock de repuestos de mayor rotación.
	5	Mantenimiento modular y excelente servicio postventa.	5	Ausencia en el mundo digital y de redes sociales
Oportunidades	FO. Explote		DO. Busque	
1			DO1	Establecer sedes regionales en el norte y sur del Perú (D2, O1).
2	FO1	Establecer alianzas con cadenas hoteleras para tener la exclusividad (F1, O2)	DO2	Establecer un nicho de mercado en el segmento hotelero de gama alta (D1, O2).
3	FO2	Asignación de gerentes de cuentas clave para estrechar relaciones con las empresas constructoras. Participar en showrooms. (F2, F3, O3).		
4	FO3	Impulsar la venta de sistemas de monitoreo inteligente para clientes VIP (hoteles, edificios de lujo). (F1, F5, O4)	DO3	Impulsar la venta de sistema de monitoreo inteligente, que permitan reducir el mantenimiento correctivo y uso de repuestos. (D4, O4).
5		Tendencia hacia lo ecológicamente eficiente.		

Amenazas		FA. Confronte	DA. Evite
1	Creciente demanda de precios bajos.	FA1 Impulsar una línea de ascensores de gama media con precio diferenciado (F1, A1).	DA1 Concentrarse en nicho de mercado de gama alta, que será aún más exigente (D1, D3, A1, A3).
2	Paralización de proyectos a causa de la pandemia mundial del Covid-19.	FA2 Ofrecer el servicio independiente de monitoreo y mantenimiento de ascensores (F5, A2, A3).	DA2 Implementar canal de atención online (D5, A2).
3	Contracción de la economía y pérdida de poder adquisitivo.		
4	Mayor regulación hacia el nicho de transporte vertical.	FA3 Innovación constante para ampliar la oferta de equipos con superficies antimicrobianas y revestimientos anti-manchas y antihuellas (F1, A2, A4).	
5	Establecimiento de marcas reconocidas con capital extranjero.		DA3 Masificar el marketing digital (D5, A5).

2.3 Conclusiones

A fin de lograr ventajas competitivas determinantes es necesario que Ascensores GS&F S.A.C. desarrolle estrategias que exploten sus fortalezas y neutralicen las debilidades identificadas.

Ascensores GS&F S.A.C. es reconocida por la calidad de sus productos y el nivel de atención al cliente; sin embargo, la tendencia del mercado hacia los precios bajos puede impactar negativamente sobre su cuota de mercado; por lo tanto, es necesario impulsar la venta de modelos económicos aplicando estrategias de *value selling*. De igual manera, es de vital importancia que la marca sea reconocida más allá del segmento de clientes premium; un 7% del mercado peruano dista bastante con la representación de mercado que ostenta Kone a

nivel mundial. Para ello, resulta determinante que Ascensores GS&F S.A.C. invierta en un plan de marketing que lo posicione en la órbita de potenciales compradores.

Por otra parte, Ascensores GS&F S.A.C. muestra una buena posición financiera, que se respalda en números positivos y buenos ratios de liquidez que demuestran que hay uso eficiente de los recursos financieros y operacionales. Sin embargo, es conveniente que dentro la estrategia de la compañía se apunte a elevar la rentabilidad del accionista, pues existen alternativas de inversión que ofrecen un margen más favorable que el que generan las operaciones de Ascensores GS&F S.A.C. Cambiar la composición de la venta total, fortaleciendo la división de servicios de mantenimiento, es una alternativa conveniente para lograr este cometido.

Finalmente, se torna conveniente implementar nuevas tecnologías de información que soporten y agreguen valor a la compañía, en la medida que optimicen los procesos operativos y de soporte ya existentes; en ese sentido, un ERP integral es una herramienta más robusta que las que actualmente utiliza Ascensores GS&F S.A.C.

Capítulo III: Problemas de la Empresa

3.1 Identificación de Problemas

Luego de realizar entrevistas con cada uno de los gerentes y jefes de área de Ascensores GS&F S.A.C., se lograron identificar los problemas listados y descritos a continuación.

3.1.1 Poca cobertura del mercado y baja difusión de productos

En el Perú el mercado anual de ascensores se compone de aproximadamente 1400 unidades, las cuales se reparten en los segmentos: (a) residencial, (b) corporativo, (c) hotelero, (d) sector educación, (e) sector salud; y (f) otros.

Según la información procesada de Aduanas, la empresa líder del mercado es por lejos Ascensores Schindler del Perú S.A. con una participación del 22,3%, seguida de Ascensores S.A., representante exclusivo de la marca americana Otis con una participación del 14,7%. Muy cerca se encuentra ThyssenKrupp Elevadores S.A.C. con un 13.6%, luego la empresa Edel Ascensores con un 8.9% y finalmente Ascensores GS&F S.A.C., representante exclusivo de la marca finlandesa Kone con un 7.01%. Aunque la única marca comparable en calidad es Mitsubishi (distribuida en el Perú a través del Grupo Trianon), ésta solo tiene una participación de 1.5% debido a sus precios sobredimensionados para el mercado.

De todas las empresas mencionadas anteriormente, se tiene que solo las marcas Schindler y Thyssen son distribuidas a través de filiales de sus respectivas matrices, las cuales tienen una presencia en el país de 28 y 25 años respectivamente. Por otra parte, sólo Otis y Kone tienen distribuidores autorizados para comercializar sus marcas en todo el territorio nacional, teniendo Ascensores S.A. (Otis) casi cincuenta años y Ascensores GS&F S.A.C. tan solo 14 años.

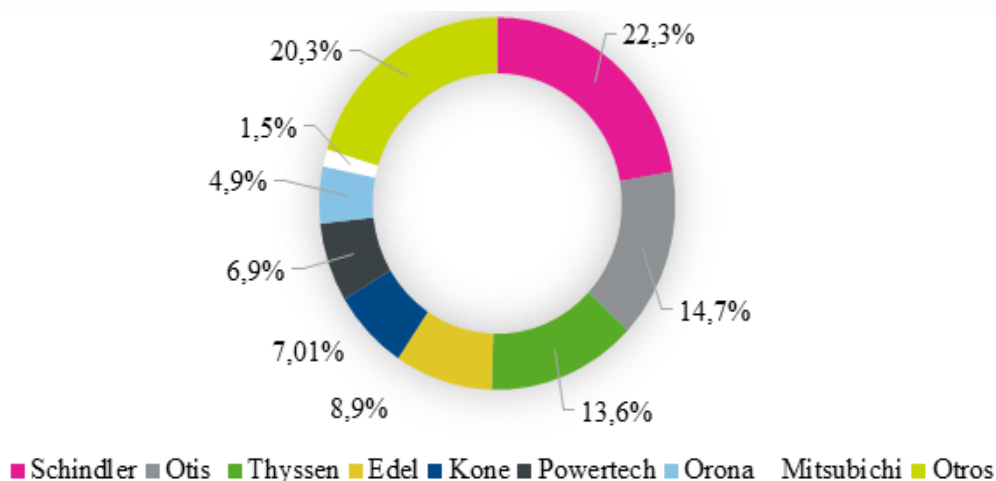


Figura 10. Importaciones de ascensores en el mercado peruano, 2019

Fuente: Aduanas

De las entrevistas realizadas con personal del área de operaciones, se sabe que en el 2017 hubo un practicante que se dedicó a entrevistar de manera aleatoria a residentes de diversas obras de construcción en Lima con el objetivo de averiguar cuántas personas habían escuchado alguna vez la marca. Los resultados evidenciaron que sólo uno de cada 10 había escuchado alguna vez de Kone, y aunque hoy por hoy (2020) dicha cifra ha subido de uno a cuatro de cada 10 residentes de obra, el Gerente Comercial sigue sintiendo que el nivel de difusión de productos y cobertura de mercado sigue siendo baja, razón por la cual evalúa contratar vendedores libres además de los que ya tiene en planilla.

Ascensores GS&F S.A.C. no cuenta con un plan de marketing que abarque medios físicos y/o digitales, como son una buena página web y una cuenta activa en LinkedIn; asimismo, tampoco realiza alianzas sólidas con empresas del sector construcción.

3.1.2 Ausencia de un producto que se adecue a las necesidades del segmento residencial más exclusivo

En el mercado residencial existen tres tipos de construcciones: (a) Techo Propio, (b) Mi Vivienda; y (c) la vivienda no social, siendo este último el mercado objetivo de Ascensores GS&F S.A.C. por estar orientado a los estratos socioeconómicos A, B y C. Si

bien es cierto la empresa cuenta con un producto que se acopla muy bien a la gran mayoría de proyectos de los estratos socioeconómicos B y C, ha dejado de venderle a proyectos exclusivos del estrato socioeconómico A por no cumplir con todas las especificaciones técnicas que manejan las inmobiliarias más prestigiosas del país.

Este tipo de proyectos tienen como características principales: (a) no más de nueve o 10 pisos, (b) dos departamentos por piso; y (c) acceso directo a departamentos a través del ascensor. Lo que demandan los estudios de arquitectos y desarrolladores inmobiliarios respecto a los ascensores son básicamente: (a) ascensores de doble acceso, (b) cabinas normadas de seis pasajeros de 1000 mm de ancho por 1250 mm de largo y puertas laterales de 800 mm, (c) velocidades de mínimo 1.0 m/s, (d) pozos libres de 1650 mm de ancho por 1650 mm de largo; y (e) que cumplan con el estudio de tráfico que indica el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS).

PERÚ		Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento		Viceministerio de Construcción y Saneamiento		Dirección General de Políticas y Regulación en Construcción y Saneamiento		Dirección de Construcción		
NORMA EM.070 TRANSPORTE MECÁNICO (2018)										
CÁLCULO DE ASCENSORES PARA EDIFICIOS RESIDENCIALES MULTIFAMILIARES (ÚNICO USO)										
Fecha :	30/04/2020									
Nombre del Proyecto :	Reservado									
Ubicación del Proyecto :	Distrito: San Isidro			Provincia: Lima		Departamento: Lima				
Datos del proyectista :	Nombre:		Profesión: Ingeniero		N° colegiatura: Reservado					
1	Población total del proyecto (número total de personas). No considerar la población del primer nivel o nivel de ingreso principal ni los sótanos.	75.00								
2	Población a transportar en cinco minutos (Número mínimo de personas)	4.50	6%	% Capacidad de transporte en 5 minutos según norma						
3	Intervalo de espera máximo (segundos)	90	Intervalo de espera máximo según norma							
DISEÑO DE ASCENSORES PARA EL PROYECTO										
4	Cantidad de Ascensores	1								TOTAL
5	Número de pasajeros por ascensor (capacidad nominal)	6								1
6	Capacidad útil de pasajeros (80% de la capacidad nominal)	4.8								
7	Número de plantas del proyecto (incluir todos los niveles y sótanos).	14								
8	Distancia vertical total del proyecto (metros). Desde nivel de piso terminado más bajo (por ejemplo, último sótano) hasta el último nivel de piso terminado más alto (por ejemplo, azotea).	37.79								
9	Velocidad nominal del ascensor (m/s) según fabricante	1.75								
10	Tipo de Puerta	Central								
11	Dimensiones de Puerta (metros)	0.90								
RESULTADOS										
12	Intervalo de espera del proyecto (segundos)	88.24	Sí cumple con la norma						88.24	
13	Población a transportar en 5 minutos del proyecto (N° de personas)	16.32	Sí cumple con la norma						16.32	
Nota:	Comparar los resultados del cálculo (celdas 12 y 13) con los dos requisitos a cumplir establecidos en la norma (celdas 2 y 3). En caso no cumplir los dos requisitos a la vez, se debe recalcular el diseño con nuevos datos, como cantidad de ascensores, capacidad nominal, entre otros.									

Figura 11. Estudio de tráfico para edificios residenciales con resultados satisfactorios, según el MVCS.

Así, si el estudio de tráfico correspondiente a un proyecto indica que se requiere una cabina normada de seis pasajeros a 1.0 m/s, Ascensores GS&F S.A.C. puede cotizar ya que cuenta con un producto (E-MonoSpace) atractivo en calidad y precio para edificios residenciales; sin embargo, si dicho estudio de tráfico indica que se requiere una cabina normada de seis pasajeros pero a 1.75 m/s, la empresa ni siquiera puede cotizar con un producto competitivo ya que la fábrica de Kone solo tiene una velocidad de 1.0 m/s para dicha capacidad (seis pasajeros) en ese modelo.

PERÚ		Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento		Viceministerio de Construcción y Saneamiento		Dirección General de Políticas y Regulación en Construcción y Saneamiento		Dirección de Construcción		
NORMA EM.070 TRANSPORTE MECÁNICO (2018)										
CÁLCULO DE ASCENSORES PARA EDIFICIOS RESIDENCIALES MULTIFAMILIARES (ÚNICO USO)										
Fecha :	30/04/2020									
Nombre del Proyecto :	Reservado									
Ubicación del Proyecto :										
Datos del proyectista :	Nombre:	Provincia:		Lima		Departamento:		Lima		
		Profesión:		Ingeniero		N° colegiatura:		Reservado		
1	Población total del proyecto (número total de personas). No considerar la población del primer nivel o nivel de ingreso principal ni los sótanos.	75.00								
2	Población a transportar en cinco minutos (Número mínimo de personas)	4.50	6%	% Capacidad de transporte en 5 minutos según norma						
3	Intervalo de espera máximo (segundos)	90	Intervalo de espera máxima según norma							
DISEÑO DE ASCENSORES PARA EL PROYECTO									TOTAL	
4	Cantidad de Ascensores	1								1
5	Número de pasajeros por ascensor (capacidad nominal)	6								
6	Capacidad útil de pasajeros (80% de la capacidad nominal)	4.8								
7	Número de plantas del proyecto (incluir todos los niveles y sótanos).	14								
8	Distancia vertical total del proyecto (metros). Desde nivel de piso terminado más bajo (por ejemplo, último sótano) hasta el último nivel de piso terminado más alto (por ejemplo, azotea).	37.79								
9	Velocidad nominal del ascensor (m/s) según fabricante	1.00								
10	Tipo de Puerta	Central								
11	Dimensiones de Puerta (metros)	0.90								
RESULTADOS										
12	Intervalo de espera del proyecto (segundos)	118.05	No cumple con la norma						118.05	
13	Población a transportar en 5 minutos del proyecto (N° de personas)	12.20	Sí cumple con la norma						12.20	
Nota:	Comparar los resultados del cálculo (celdas 12 y 13) con los dos requisitos a cumplir establecidos en la norma (celdas 2 y 3). En caso no cumplir los dos requisitos a la vez, se debe recalcular el diseño con nuevos datos, como cantidad de ascensores, capacidad nominal, entre otros.									

Figura 12. Estudio de tráfico para edificios residenciales con resultados insatisfactorios, según el MVCS.

Lamentablemente para la empresa la velocidad no es el único problema que enfrenta en este tipo de proyectos, también lo son los pozos libres que se proyectan en planos (1650 mm de ancho por 1650 mm de largo). Para Kone un ascensor con las características previamente descritas ingresa en un pozo libre de 1650 mm de ancho por 1700 mm de fondo; es decir, cinco centímetros más de lo que ofrece su competencia. Aunque puede parecer que

cinco centímetros es poco, es complicado que se amplíe la medida de fondo de los pozos no solo porque habría que ingresar un nuevo expediente a la respectiva municipalidad, sino porque además se restan metros cuadrados a la arquitectura del edificio.

3.1.3 Incumplimiento de cronogramas contractuales

Las razones por las que no suelen cumplirse los cronogramas contractuales son: (a) retrasos en la entrega del pozo terminado debido a una mala planificación de obra, (b) falta de pago de algún hito por parte del cliente; y (c) atrasos en los cerramientos de puertas que forman parte del proceso de instalación, por cuenta del cliente.

Así, cuando el retraso es atribuible al cliente, la empresa está en facultad de aplicar una cláusula según la cual, si por condiciones ajenas a Ascensores GS&F S.A.C. los trabajos de instalación fueran interrumpidos, se procederá a contabilizar las horas perdidas y posteriormente se enviará el costo adicional por dichas horas. Adicionalmente, la cláusula en mención indica que la reanudación de dichos trabajos deberá reprogramarse de acuerdo a la disponibilidad del momento, siendo responsabilidad del cliente el daño que pudiera sufrir el o los equipos parcialmente instalados o almacenados.

Lamentablemente, aunque esta cláusula protege a Ascensores GS&F S.A.C. ante estos supuestos, gran parte de los clientes - sobre todo los que tienen mayor poder de negociación - no están dispuestos a pagar por adicionales aun así hayan sido generados por sus propios retrasos, recurriendo en muchos casos a la coacción respecto a la compra de ascensores marca Kone para futuros proyectos. Aunque en la mayoría de casos terminan aceptando y pagando adicionales, el tiempo que se tardan en pagar dichas facturas afecta considerablemente el flujo de caja del proyecto.

Finalmente, es importante resaltar que Kone brinda a cada equipo fabricado una garantía de 18 meses contados desde la fecha Ex Work, haciendo que Ascensores GS&F S.A.C. a su vez ofrezca a sus clientes garantías de 12 meses contados a partir de la fecha de

entrega del/los equipos instalados y operativos. Esos seis meses de diferencia son para cubrir los tiempos de embarque, travesía, desaduanaje, instalación y entrega, por lo que, si un cronograma sufre retrasos, es muy probable que Ascensores GS&F S.A.C. tenga que asumir a su cuenta y costo la reposición de piezas puesto que para Kone ya no estaría vigente la respectiva garantía. Si bien es cierto la confiabilidad de los equipos es alta, se han venido presentando con mayor frecuencia casos en los que fallan algunas piezas dentro del año de garantía.

3.1.4 Falta de integración y comunicación entre áreas

A raíz de las diversas entrevistas sostenidas con los líderes de cada área de la empresa, se puso en evidencia un enorme problema de comunicación interna ya que cada área trabaja de manera independiente y sin ser muy conscientes del impacto de su área en las demás. Aunque este es un problema que ha ido disminuyendo con el paso de los años, aún es notorio que cada área trabaja ensimismada con el único objetivo de cumplir con lo mínimo necesario para seguir funcionando. Prácticamente ningún colaborador tiene claro cuáles son los valores, objetivos y mucho menos la estrategia corporativa de Ascensores GS&F S.A.C., lo cual no les permite funcionar de manera más productiva y eficiente.

Un factor importante que contribuye a este fallo en la comunicación interna de la empresa es la ausencia de un área de recursos humanos bien constituida que organice actividades de integración, vele por un buen clima laboral, elabore planes de carrera y promoción profesional, entre otras funciones. Aunque a la fecha ya se ha contratado a un personal dedicado exclusivamente a dicha rama del conocimiento, aún es un “área” muy incipiente que básicamente se encarga de llevar un registro adecuado de las boletas de pago, publicación de cumpleaños y novedades en el periódico mural, así como el registro de ingresos y salidas de personal.

3.1.5 Funcionamiento ineficiente del área de Servicios

Al concluir la entrevista con el Gerente de Servicios - quién es uno de los dueños fundadores de la empresa - se pudo evidenciar que se trata del área con más retos ya que tiene problemas relacionados con:

Falta de capacidad para la gestión adecuada del área por parte del jefe de Servicios. La persona que actualmente ocupa este cargo empezó como técnico de mantenimiento y de un momento a otro fue ascendido a jefe dada la necesidad de ese momento de asignar a un responsable; sin embargo, esta persona no se encontraba preparada para asumir tal responsabilidad debido a su falta de experiencia y conocimiento. A pesar de tener a la fecha más de siete años en Ascensores GS&F S.A.C., y que además la empresa contrató a un Sub-Gerente de Servicios para que repotencie el área, nunca pudo definir procesos, indicadores de rendimiento, establecer un orden administrativo, plantear estrategias, etc., dejando en evidencia que las personas responsables solo se dedicaron a apagar incendios y a corregir sus propios errores. Luego del fiasco que fue la contratación de dicho Sub-Gerente de Servicios, quién no estuvo ni un año en el puesto, la gerencia de Ascensores GS&F S.A.C. decidió colocar como gerente interino al actual Gerente de Operaciones para que ayude al área a ordenarse, establecer y procesos y, sobre todo, generar indicadores de rendimiento o *Key Performance Indicator* (KPI).

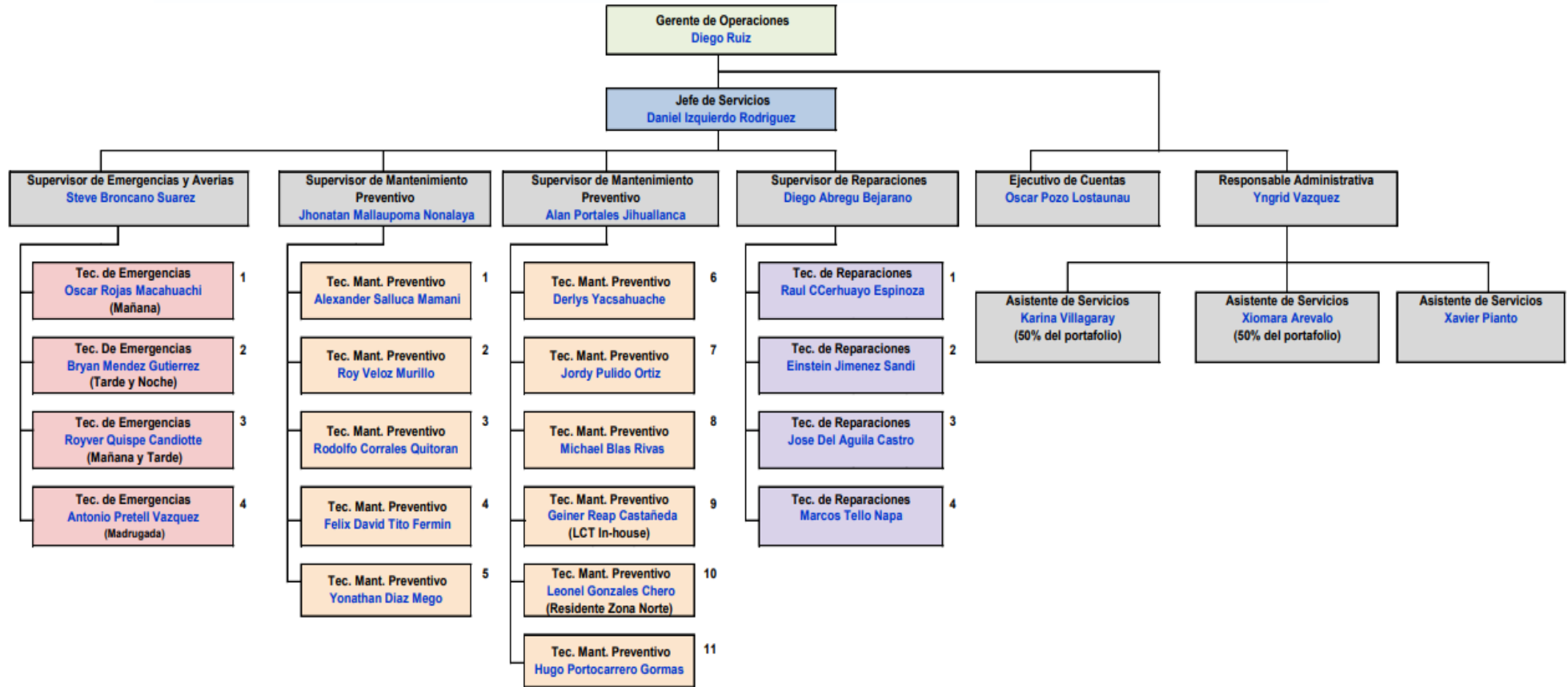


Figura 13. Organigrama temporal del Área de Servicios.

Altos niveles de rotación de personal. De todas las áreas que tiene la empresa, el área de Servicios es la única que presenta una rotación de personal excepcional, siendo la principal razón las bajas remuneraciones tanto de técnicos de campo como personal administrativo. Así, los técnicos de mantenimiento, ya sean de emergencias, servicios preventivos o correctivos, tienen un sueldo bruto mensual de S/.1,500.00, mientras que el personal administrativo gana en promedio un sueldo bruto mensual de S/.1,700.00. Aunque la competencia directa de Ascensores GS&F S.A.C. paga sueldos similares, se sabe de varias personas quienes se fueron a trabajar a otras empresas del rubro por muy poco dinero de diferencia. Esto sumado al deficiente clima laboral, falta de reconocimiento profesional y ausencia de liderazgo, han posicionado al área como la más problemática en todo Ascensores GS&F S.A.C., en donde uno de cada tres colaboradores no llega a cumplir ni los seis meses de permanencia.

Ausencia de un Manual de Organización y Funciones (MOF). Al no existir un MOF que defina cómo se debe organizar el área, así como las funciones de cada puesto, es de esperar que no exista un orden administrativo ni alineación de objetivos. Lo anterior ha generado que ningún colaborador del área - desde el jefe de Servicios hasta el practicante - asuma responsabilidades, siendo mucho de la política de “lavarse las manos” cuando se presentan los problemas del día a día.

Ausencia de indicadores clave de rendimiento. Lo anterior ha generado que el área trabaje mucho, sí, pero sin ser eficiente y peor aún sin un objetivo de por medio. Este problema ha existido desde siempre en el área ya que el líder de la misma nunca se preocupó por planificar ni controlar. A pesar de lo anterior, el área ha venido caminando con sus altas y sus bajas, constituyéndose como un importante soporte para el pago de planillas y parte de los gastos fijos de la empresa.

Falta de control por parte de los supervisores hacia los técnicos de campo. Se sabe que actualmente los técnicos de campo se reportan a sus supervisores vía la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp; sin embargo, se denota una falta de interés no solo para realizar de manera eficiente su trabajo, sino también para reportar el 100% de sus actividades. Este es un problema conjunto ya que ni técnicos muestran un real interés por su trabajo, ni los supervisores se dan el trabajo de controlar adecuadamente las funciones que tiene cada técnico de campo a su cargo.

Rotura de stock de repuestos. Los repuestos más básicos, pequeños y de mayor rotación son fácilmente encontrados y adquiridos en el mercado local peruano; sin embargo, los repuestos de mayor complejidad que actualmente son adquiridos de la fábrica de Finlandia no solo son muy caros para lo que los clientes están dispuestos a pagar, sino que además el tiempo de entrega suele superar con creces la necesidad del momento, sobre todo cuando se trata de emergencias. Lo anterior genera grandes incomodidades por parte de los clientes quienes tienen que esperar largos periodos de tiempo para la reparación de sus equipos, haciendo que muchos de ellos evalúen la posibilidad de cambiar de proveedor. Además, se encuentra el impacto económico negativo para la empresa ya que al tener una emergencia es vital reducir el tiempo de entrega a través de importaciones aéreas, las cuales tienen un costo altísimo de fletes.

3.2 Matriz de Ponderación de Problemas

Una vez identificados los problemas de Ascensores GS&F S.A.C., se elaboró la Matriz de Priorización de la Tabla 11, la cual se constituye como una poderosa herramienta para definir un problema clave y evaluar las alternativas apropiadas de solución ante un objetivo determinado. Los criterios de evaluación fueron: (a) gravedad, el cual se refiere a que tan crítico es el problema; (b) viabilidad, el cual se refiere a que tan factible es darle solución en el corto y mediano plazo; y (c) beneficio, el cual se refiere a qué es lo más

conveniente para la empresa en términos de mejora continua. Para los valores definidos en la Tabla 11, se tomaron en cuenta las opiniones de la alta gerencia, así como las del grupo de trabajo en conjunto.

Tabla 11

Matriz de Priorización de Problemas

	Problema	Gravedad	Viabilidad	Beneficio	Total
1	Poca cobertura del mercado y baja difusión de productos	0.20	2	3	1.20
2	Ausencia de un producto que se adecue a las necesidades del segmento residencial más exclusivo	0.15	1	2	0.30
3	Incumplimiento de cronogramas contractuales	0.10	1	2	0.20
4	Falta de integración y comunicación entre áreas	0.20	3	2	1.20
5	Funcionamiento deficiente del Área de Servicios	0.35	3	3	3.15

Nota. Valor: 3 = Alto, 2 = Medio, 1 = Bajo.

3.3 Problema Clave

Según la matriz de priorización presentada en la Tabla 11, se tiene que el problema clave de Ascensores GS&F S.A.C. es el funcionamiento deficiente del Área de Servicios con un puntaje total de 3.15 y con un valor mayor en beneficio y factibilidad. Si bien es cierto Ascensores GS&F S.A.C. ha vendido 747 equipos desde que Kone le dio la representación, el mal funcionamiento del área ha generado que se suspenda el servicio de 231 equipos a lo largo de toda la historia de la empresa, de los cuales 198 se encuentran con suspensión definitiva y 33 con suspensión temporal.

En lo que respecta a las razones por las cuales se ha dado la suspensión definitiva de 198 equipos se encuentran: (a) equipos modernizados a otras marcas, (b) clientes que decidieron cambiarse a la competencia por un tema de precio y calidad de servicio; y (c)

problemas en el edificio. Por su parte, entre las razones por las cuales se ha dado la suspensión temporal de 33 equipos se encuentran: (a) suspensión de operaciones por pandemia, (b) morosidad; y (c) otros.

Tabla 12

Motivos de Suspensión Definitiva y Temporal

Suspensión definitiva		
Motivo	Unidades	Porcentaje
Equipos modernizados con otra marca	3	1.52%
Cuentan con otro proveedor	190	95.96%
Cerrado por problemas del edificio	5	2.53%
Subtotal	198	100.00%
Suspensión temporal		
Motivo	Unidades	Porcentaje
Sin operaciones por pandemia	19	57.58%
Cliente no desea poner operativo su equipo	1	3.03%
Morosidad	7	21.21%
Otros	6	18.18%
Subtotal	33	100.00%
Total	231	

Considerando que haciendo un promedio bruto cada equipo perdido representa un ingreso mensual de S/. 450.00 + IGV, lo anterior ha generado que se dejen de facturar aproximadamente S/. 103,950.00 + IGV cada mes. Por otra parte, y de acuerdo a los estados financieros que facilitó la empresa de los años 2017, 2018 y 2019, se tiene que el ingreso por venta de equipos nuevos es en promedio el 83.89% de los ingresos y los ingresos por servicios de mantenimiento es de 16.11%, poniendo en evidencia que el grueso de ingresos de Ascensores GS&F S.A.C. depende de las ventas nuevas.

Tabla 13

Ingresos y Porcentajes de Ingresos 2019, 2018 y 2017

Ingresos en S/.	2019		2018		2017	
	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje
Venta de equipos nuevos	18,938,157	83.61%	17,323,860	84.80%	9,679,441	75.85%
Mantenimiento	3,093,824	13.66%	2,677,473	13.11%	2,753,346	21.57%
Repuestos y otros	618,420	2.73%	426,553	2.09%	329,108	2.58%
Total	22,650,401	100.00%	20,427,886	100.00%	12,761,895	100.00%

3.3.1. Sustancia

Lo anterior es importante debido a que la razón de ser de todo negocio de elevadores no es tanto el margen que se gana por la venta de un equipo nuevo, sino más bien por el ingreso mensual permanente que en teoría debería dejar el servicio de mantenimiento por un tiempo de entre 35 y 45 años que tiene de vida útil un ascensor, siempre que el área responsable tenga la capacidad de retener a todos sus clientes. En función a lo anterior resulta urgente que Ascensores GS&F S.A.C. invierta sus porcentajes de generación de ingresos a fin de que eventualmente se iguale a los promedios que se manejan a nivel mundial. Por ejemplo, la americana Otis genera alrededor del 55% de sus ingresos por servicios y el 45% a través de la venta de equipos nuevos (Shah, 2019).

Para lograr lo anterior, es necesario que se refuerce el posicionamiento que tiene la marca Kone en el Perú, lo cual traerá como consecuencia un aumento constante en las ventas, así como la familiarización de los usuarios finales. A mayores ventas, mayores instalaciones, y a mayores instalaciones, mayores serán los equipos que eventualmente ingresen a la cartera de servicios de mantenimiento. Es importante resaltar que actualmente Ascensores GS&F S.A.C. sólo retiene el 15% de los clientes, por lo que es clave que se eleve el porcentaje de retención a por lo menos el 75%.

3.3.2. Locación

Las funciones principales para la recaudación de ingresos por servicios de mantenimiento - ya sean preventivo o correctivo - recaen en el área de Servicios, la cual trabaja de la mano con la unidad de Cobranzas del área de Administración y Finanzas quién dispone a una persona de dedicación exclusiva para dicho fin. Otra área de la empresa que participa también de manera muy activa es Logística quienes tienen todo un staff a su disposición con el fin de despachar a la brevedad posible todos los consumibles y/o repuestos que hagan posible el término y pronto pago de un servicio.

3.3.3 Propiedad

El problema descrito tiene un impacto transversal en la empresa ya que impide a Ascensores GS&F S.A.C. alcanzar su razón de ser que es garantizar un mejor flujo de la vida urbana en el Perú, así como una atención rápida, personalizada y eficiente para con sus clientes. En dicho sentido, se tiene que la empresa experimentó un importante crecimiento entre el 2016 y 2018; sin embargo, en el 2019 y 2020 hubo una baja significativa debido a cambios en el mercado y a la coyuntura que trajo la Covid-19, respectivamente. Lo anterior se traduce en menores ingresos para el área de Servicios.

Tabla 14

Ventas de Equipos Nuevos del 2016 al 2019

Año	Unidades	Ingresos en US\$
2016	25	\$1,734,153.43 + IGV
2017	61	\$3,159,561.43 + IGV
2018	123	\$5,809,996.05 + IGV
2019	107	\$4,949,795.00 + IGV

A efectos de poder manejar este volumen de equipos, Ascensores GS&F S.A.C. se ha visto en la necesidad de contratar cada vez más mano de obra calificada llegando a tener hoy

por hoy más de cien personas en planilla, entre administrativos y técnicos de campo. Asimismo, también se vio en la necesidad de adquirir dos sistemas de gestión, uno para manejar toda la parte contable, financiera y logística (Ofisis) y otro para manejar todo el costeo y planificación comercial; sin embargo, son sistemas que no se encuentran integrados y que podrían inducir al error por una duplicidad en la información. Cabe resaltar que el área de Servicios actualmente no cuenta con ningún sistema de gestión.

3.3.4 Magnitud

La magnitud del problema radica en que gran parte de los ingresos dependen de la venta de equipos nuevos (83.89%) más no de los provenientes por mantenimiento (16.11%), estando muy lejos de los porcentajes que se manejan en la industria. En otras palabras, si la empresa dejara de vender equipos nuevos, eventualmente el negocio moriría para los accionistas ya que los ingresos por mantenimiento por sí solos no podrían sostener los costos operativos de la empresa. Además, al tratarse de un área que tiene un contacto intensivo con clientes y sobre el cual se forma la imagen que se tiene de la empresa y de la marca que representa, es vital que se repotencie su imagen, así como la percepción de clientes y potenciales clientes puesto que ello es referencia para hacer crecer el portafolio.

3.3.5 Tiempo

En los 14 años que tiene de existencia Ascensores GS&F S.A.C. en el Perú, ha logrado vender 747 equipos marca Kone, de los cuales actualmente 516 se encuentran en servicio de mantenimiento (facturados 460 y dentro de su periodo gratuito 56). Si se hiciera un promedio simple se estaría hablando de una venta anual 57.4 equipos; no obstante, el mercado de ascensores peruano demanda alrededor de 1400 unidades por año, lo cual pone en clara evidencia de que aún existe un gran mercado por atender.

3.4 Conclusión

Se debe repotenciar el modelo de negocio de Ascensores GS&F S.A.C. a fin de que

eventualmente su principal fuente de ingresos este dada por los servicios de mantenimiento, reparaciones y venta de repuestos, el cual se encuentra supeditado a una venta constante de equipos nuevos y de la retención de clientes.



Capítulo IV: Revisión de la Literatura

En el presente capítulo se analizan las principales fuentes encontradas para identificar, diseñar, analizar y evaluar planes de acción que permitan fortalecer el crecimiento de Ascensores GS&F S.A.C. y repotenciar su modelo de negocio, el cual está enfocado mayoritariamente en la venta de ascensores, teniendo relegada el área de servicios.

El entorno empresarial presenta una situación compleja debido a la crisis por la Covid-19, siendo el sector construcción uno de los más afectados. Este escenario presiona a las empresas a reinventarse y diseñar estrategias que permitan afrontar exitosamente la crisis.

La revisión de literatura de la presente tesis se estructura principalmente en los siguientes temas: (a) Marketing, para fortalecer los canales de venta; (b) Alineamiento de objetivos, enfocado en los resultados; (c) Motivación, como influencia en el desempeño de los colaboradores; (d) Innovación del modelo de negocio, como un factor importante para asegurar el crecimiento de la empresa; y (e) Calidad de servicio y satisfacción del cliente, sobre el impacto de la calidad en la retención de clientes.

4.1 Mapa de Literatura

A partir de la literatura revisada, se ha recopilado información relevante para la propuesta de *Business Consulting* a Ascensores GS&F S.A.C., la cual ha sido sintetizada utilizando el mapa de literatura para extraer los conceptos importantes para el desarrollo de la consultoría.

<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> •Pineda Henao, A. E. (2015). Latinoamérica: hacia una construcción propia del marketing– Alejandra Pineda. <i>Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)</i>, 2(2), 62-68. •Túñez-López, Miguel, & García, José Sixto, & Guevara-Castillo, Melitón (2011). <i>Redes sociales y marketing viral: repercusión e incidencia en la construcción de la agenda mediática</i>. <i>Palabra Clave</i>, 14(1), 53-65. [fecha de Consulta 21 de Noviembre de 2020]. ISSN: 0122-8285. •Serrano-Cobos, J. (2013). <i>Herramientas para el análisis y desarrollo de estrategias SEO</i>. <i>Anuario ThinkEPI</i>, v. 8, pp. 349-353 	<p>Motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> •Medina, Alex; Gallegos Cecilia & Lara, Hadi. <i>Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa</i>. <i>Rev. Adm. Pública</i> [online]. 2008, vol.42, n.6, pp.1213-1230. ISSN 1982-313 •Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2020). <i>Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa</i>. <i>Información Tecnológica</i>, 31(2), 207-220.
<p>Innovación del modelo de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> •Barragán J. Sandoval P. & Sosa E. (2020). "Modelo de negocio para la innovación sustentable: una aproximación teórica." <i>Revista Daena (International Journal of Good Conscience)</i>, 15(1), 206-221. •Toniut, H. R. (2020). <i>El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: Aportes de los principales autores</i>. <i>Palermo Business Review</i>, (22), 139-156. •Stabile, L. (2020). <i>Innovación de modelo de negocio: Centralidad en el cliente y agilidad</i>. <i>Palermo Business Review</i>, (21), 103-139. 	<p>Calidad servicio y satisfacción del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> •Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). <i>Marketing Relacional: Valor, Satisfacción, Lealtad Y Retención Del Cliente</i>. <i>Análisis Y Reflexión Teórica. Ciencia y Sociedad</i>, 40(2), 307-340. •Álvarez G, Álvarez S & Romero A (2018). <i>Evaluation of customer satisfaction in service companies</i>. <i>Dilemas Contemporáneos : Educación, Política y Valore</i>,
<p>Alineamiento de objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> •Barragán, C., González G, J. N., & Aimée, E. (2020). <i>Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica</i>. <i>Daena : International Journal of Good Conscience</i>, 15(1), 222-229. •Gómez de la O., Jorge (2013). <i>International Journal of Good Conscience. Porque no tienen las Organizaciones una Verdadera Cultura Ética Basada en Valores: Visión, Misión y Valores Adornando las Paredes no es Suficiente</i>. 8(2), 122-129. •Pérez-Soltero, A., Gómez-Encinas, M., & Barcelo-Valenzuela, M (2015). <i>Desarrollo de una estrategia que permita definir objetivos y resultados clave en una empresa de Software</i>. <i>Avances de Investigación en Ingeniería en el Estado de Sonora</i>. •Rodríguez Parrondo, J., & Pérez, C. (2020). <i>Gestión del desempeño: una nueva década de «más hablar y menos medir»</i>. <i>Capital Humano</i>, 350, 43-57. •Acuña Z. & Planas S. (2005). <i>Manual de organización y funciones</i>. Programa Pro Descentralización. •Carro, R. y González D. (2012). <i>Diseño y selección de procesos</i>. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. 	

Figura 14. Mapa de Literatura
Nota: Elaboración propia

4.2 Metodología de Trabajo

4.2.1 Marketing

Según Pineda (2015), en el marketing es importante conocer las necesidades de los clientes para trabajar en la creación de valor, reaccionar a los cambios y mejorar los procesos de innovación. Se debe trabajar orientado al mercado que muestra la lógica dominante del servicio, y debe ser parte de la cultura organizacional de las empresas con participación activa de los *stakeholders*.

Según Túñez-Lopez, García y Melitón (2011), los productos que se ofrecen en el

nuevo panorama comunicativo en su mayoría tienen origen en el rubro digital con participación activa del público objetivo que también crea y comparte contenido a través de las redes sociales. Además, para afianzarse en el rubro digital es necesario posicionarse en las búsquedas de las principales páginas webs como Google (Serrano, 2013), para lo cual es importante trabajar en el *Search Engine Optimization* (SEO) y así conseguir ser encontrados por el público objetivo.

4.2.2. Alineamiento de objetivos

Para alinear y plantear los objetivos de una empresa es importante conocer el detalle de su situación actual, para lo cual el análisis FODA permite identificar las fortalezas y debilidades de una empresa para enfrentar las oportunidades y amenazas del entorno (Barragán et al., 2020).

Además, es necesario que las organizaciones desarrollen la misión, visión y valores, como parte de la tendencia y aceptación de los directivos y colaboradores; sin embargo, como indica Gómez de la O. J (2013), habitualmente las organizaciones definen la misión, visión y valores de forma teórica y no se cumplen, por lo cual plantea una metodología para construirlos con consenso de toda la organización, con indicadores de medición y retroalimentación para asegurar su cumplimiento.

Para Pérez, Gómez y Barcelo (2015), el desarrollo de una estrategia de objetivos y resultados clave permite la provisión y dirección con estructura en desarrollo. Este proceso conocido como OKR es una herramienta integral de innovación empresarial y se enfoca en depurar los objetivos para centrarse en los más importantes.

Según Rodríguez y Pérez (2020), la metodología OKR ha logrado relevancia debido a la visibilidad que muestran empresas como Google y LinkedIn. Esta metodología tiene la dificultad de fijar objetivos en habilidades abstractas como liderazgo, por lo cual la implantación de este modelo se centra en modelos ágiles y objetivos concretos.

Por otro lado, es importante que los miembros de la organización conozcan el detalle de su puesto dentro de la organización, así como las funciones que deben cumplir. Como indican Acuña y Planas (2005), un manual de organización y funciones pretende brindar el detalle de las funciones, requisitos, responsabilidades y condiciones que exige un puesto de trabajo para cumplirlo adecuadamente.

Además de conocer el puesto, es relevante contar con un diagrama de flujo de procesos de los servicios que se ejecutan, como detallan Carro, R. y González D. (2012), el objetivo de diseño de procesos es cumplir con los requerimientos de los clientes, y tiene un efecto a largo plazo sobre la eficiencia, flexibilidad, costo y calidad. La gestión del proceso incluye la elección de entradas, operaciones, flujos y métodos que serán utilizados para producir bienes o servicios.

4.2.3. Motivación

Según Medina, Gallegos y Lara (2008), la retribución no económica reconoce la productividad o actitud del trabajador y lo valora por sus logros y participación en la empresa. Un colaborador motivado contribuye con mayor eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos de la organización, lo que impacta en resultados económicos positivos en la empresa

Para Rodríguez (2020), la cultura de la organización logra diferenciar una empresa de sus competidores, además de captar colaboradores claves en el mercado que son la base del futuro de la organización. Es importante que los líderes de las áreas identifiquen los recursos claves y se identifiquen como los referentes del área por desempeño.

4.2.4. Innovación del modelo de negocio

Las empresas se mantienen en constante cambio para lograr mantener o crecer su cuota de mercado, siendo necesario evolucionar o innovar en los modelos de negocio. Como indican Barragán J. Sandoval P. & Sosa E. (2020), la planeación de un nuevo negocio o

estrategias nuevas en las organizaciones debe asegurar la sustentabilidad y no solo darle continuidad a una nueva innovación, de esta forma se asegura el crecimiento y expansión del modelo de negocio.

La innovación es constante y necesaria. Se tienen casos de empresas consolidadas que desaparecieron por mantener el mismo modelo de negocio, como detalla Toniut (2020), la innovación empresarial es una ventaja competitiva para lograr una mayor aprobación de los clientes en relación con los competidores; en el caso de una nueva empresa su modelo de negocio busca proporcionar mayor valor a los clientes, en contraste a una empresa consolidada que debe ajustar su modelo para mantener competitividad y crecer en un mercado dinámico.

Stabile (2020) pone énfasis en la influencia de la demanda de productos y servicios sobre la oferta, donde los modelos de negocio deben tener siempre al cliente en el centro y así mantener la innovación continua, implementando soluciones que mejoren la respuesta a nuevas necesidades de los clientes.

4.2.5. Calidad de servicio y satisfacción del cliente

Las empresas se relacionan con los clientes para elevar la confianza y retención. Tal y como detallan Guadarrama & Rosales (2015), existe una relación entre satisfacción y lealtad de los clientes, para lo cual es importante poner énfasis en la calidad percibida. Además, la satisfacción del cliente impacta positivamente en el factor económico dado que es menos costoso mantener clientes que conseguir nuevos.

Álvarez G, Álvarez S & Romero A (2018) consideran que las empresas que han logrado éxito emplean la calidad como estrategia de diferenciación con la competencia, buscando satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, y alcanzando la lealtad de los mismos. Además, los clientes son los únicos jueces de la calidad de un servicio y forman parte importante de la promoción del servicio recibido.

4.3. Conclusiones

La revisión de literatura nos permite evaluar diferentes herramientas para desarrollar y proponer soluciones a los problemas que enfrenta Ascensores GS&F S.A.C. en su operación actual. Se ha identificado que el área de servicios, no se ha desarrollado y potenciado adecuadamente, donde la mayor parte de la gestión de sus procesos tiene una base empírica, y requiere de una reestructuración para ofrecer un servicio de calidad y así aumentar la retención de clientes.

Dado que el problema principal de Ascensores GS&F S.A.C. está relacionado con la centralización de los ingresos en las ventas de nuevos equipos y el bajo desarrollo del área de servicios, se exploró literatura sobre la innovación del modelo de negocio, y así diseñar soluciones que mejoren la respuesta a las necesidades de los clientes, y así equilibrar la distribución de los ingresos entre ventas nuevas y servicios de mantenimiento.

Otro factor importante para lograr una mayor retención de clientes, es la calidad de servicio, y dentro de la literatura explorada se muestra la relación directa entre calidad y lealtad de los clientes, por lo cual es importante que Ascensores GS&F S.A.C. diseñe sus procesos buscando brindar la mejor calidad en la atención de sus servicios de mantenimiento.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz

La observación minuciosa de los síntomas o efectos adversos que presenta la organización, y el análisis de los problemas claves (aquellos que atentan más sobre los objetivos de la empresa), no estaría completa si no se identifican cuáles son las causas que los originan. Debe combatirse la raíz del problema para asegurar mejoras en los procesos y resultados de la organización.

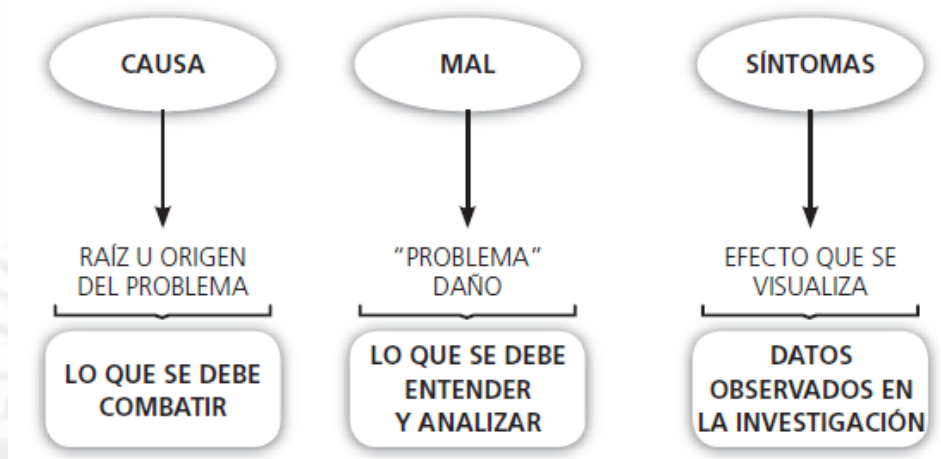


Figura 15. Causas-Males-Síntomas.

Tomado de El Proceso Estratégico (D'Alessio, 2008).

En este capítulo se analiza a profundidad los problemas claves identificados en el capítulo III y se desarrollan las causas principales. Se utiliza el diagrama de Ishikawa para agrupar las causas principales en las siguientes categorías, conocidas como las 7M:

- Máquina / Tecnología.
- Método / Proceso.
- Material (Incluye materias primas, consumibles e información).
- Mano de obra (labor física, labor intelectual).
- Medición / Inspección.
- Medio ambiente.
- Moneda (incluye aspectos financieros).

5.1 Análisis de Causa - Funcionamiento Deficiente de Área de Servicios

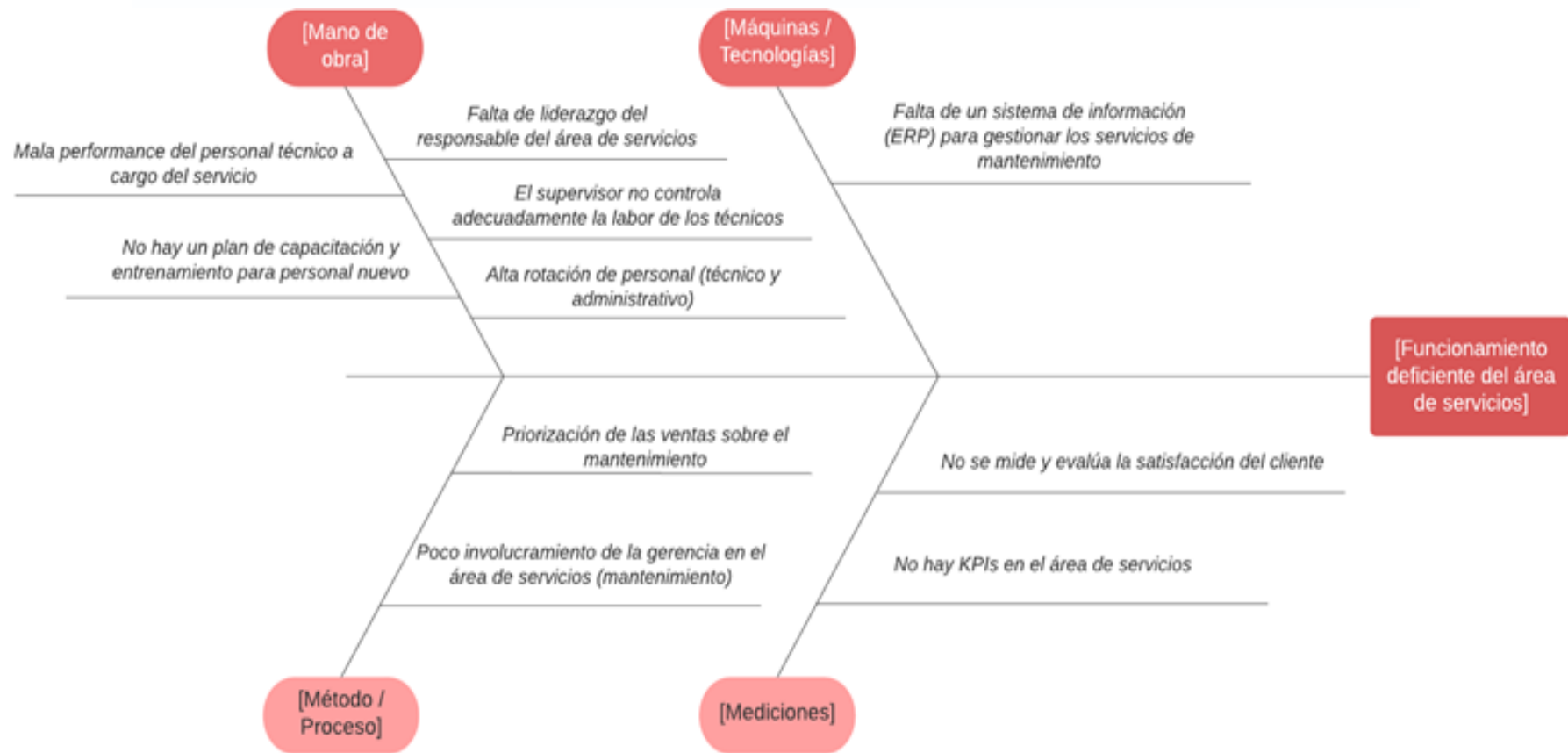


Figura 16. Diagrama de causa efecto de problema clave de Ascensores GS&F - Funcionamiento deficiente de área de servicios
Nota: Elaboración propia

5.1.1 Mano de Obra

Se han determinado cinco causas subyacentes relacionadas a la mano de obra: (a) falta de liderazgo del responsable del área de servicios, (b) supervisores que no controlan adecuadamente la labor de sus técnicos de campo, (c) alta rotación del personal técnico y administrativo, (d) ausencia de un plan de capacitación; y (e) mala performance del personal técnico a cargo del servicio.

La falta de liderazgo es la causa principal de aquellas asociadas a las personas, todas las demás causales de esta índole derivan directamente de la falta de liderazgo de quien asumió la jefatura del área de servicios. La gestión adecuada del mantenimiento se basa, además de la planificación, en la ejecución de las actividades; es por ello que la supervisión y la performance de los colaboradores son esenciales para asegurar que las actividades sean conforme al plan. De igual modo, la alta rotación de personal y la falta de un plan de capacitación de esta mano de obra (que debería ser la más calificada), perjudican notablemente la calidad del servicio.

Se hace necesario que Ascensores GS&F S.A.C. refuerce el área de servicios, asignando a un responsable con capacidad de liderazgo y análisis que planifique también el recurso humano en cuanto a cantidad, calidad y competencia.

5.1.2 Métodos / Procesos

Respecto a los métodos y procesos de la organización, la causa principal de la deficiencia en el servicio de mantenimiento es el poco involucramiento de la gerencia en el área de servicios. Esto acarrea que se prioricen las ventas por encima del mantenimiento. Durante la revisión de la dirección no se presta mayor atención a los resultados del servicio de mantenimiento a pesar que hay evidencia de la mala performance de este departamento en el tiempo, y que ha llevado a perder un número importante de clientes y por lo tanto se ha perdido la oportunidad de percibir una mayor utilidad en cada ejercicio. Se prioriza el ingreso

sobre el margen, cuando el margen de utilidad del mantenimiento es de hasta un 60%.

En conclusión, es necesario que la dirección analice las cifras de cada división, tanto de instalaciones como de servicios. Las ventas son un factor importante, pero la utilidad y sobre todo la continuidad en el tiempo que asegure flujos de efectivo constantes, que permitan reducir el apalancamiento e incrementen la rentabilidad del accionista, deberían ser de especial atención para la gerencia.

5.1.3 Medición / Inspección

Se han determinado como causas relacionadas a las mediciones las siguientes: (a) no se mide ni evalúa la satisfacción del cliente; y (b) no se cuentan con KPIs para la gestión de los servicios. En primer lugar, se plantea la necesidad de realizar encuestas de servicio al cliente; no es posible recibir *feedback* del cliente si no hay un acercamiento, y sin retroalimentación no es posible implementar acciones efectivas para la mejora del servicio. En la entrevista con el área de calidad de Ascensores GS&F S.A.C. se corroboró que no se mide la satisfacción del cliente y que no existe un indicador que aborde esta problemática. En segundo lugar, extensivo a lo anterior, el área de servicios no cuenta con indicadores de desempeño.

En conclusión, se considera que los indicadores de desempeño (KPI) son herramientas necesarias para la medición de todo proceso. No es posible evaluar el rendimiento de un proceso, o la necesidad de mejoras, si es que no hay una herramienta que permita medir el desempeño. Tampoco se pueden plantear objetivos si no hay métricas de referencia. Por lo tanto, la gerencia de la organización y el responsable de servicios deben coordinar para definir indicadores claves para el área de servicios de mantenimiento. Los indicadores que se desarrollen deben abordar las principales problemáticas encontradas en esta área: (a) satisfacción del cliente, (b) rotación de personal; y (c) cumplimiento del plan de mantenimiento.

5.1.4 Máquina / Tecnología

Se ha determinado que la causa subyacente a nivel de máquina / tecnología es la falta de un sistema de información (ERP) que ayude a gestionar de manera integral el servicio de mantenimiento. A la fecha el área de mantenimiento programa y controla los servicios en función a una base de datos simple (Drive), que puede ser manipulada a libre voluntad y en donde no hay controles jerárquicos, que no ofrece mayor información a la jefatura de servicios ni a otras áreas de la organización. Tampoco tiene la capacidad de cuantificar si todas las actividades de mantenimiento fueron realizadas según lo planificado, ni emite un reporte de cumplimiento e incidencias que sea valioso para el ejecutor y para los usuarios del servicio. De esta manera, las herramientas con las que Ascensores GS&F S.A.C. cuenta en la actualidad no le permiten gestionar los servicios.

Por lo tanto, es imperante que la organización invierta en la adquisición de un software ERP para la gestión de estos servicios; asimismo, se debe aprovechar para diseñar un ERP integral para toda la empresa que vincule información de todas las áreas y facilite la gestión de los procesos, su optimización y la toma de decisiones. El ERP debe tener capacidad para incluir un plan de mantenimiento vinculado a un paquete de actividades típicas por equipo a ser atendido y por modelo, calcular indicadores de cumplimiento, reportar incidencias durante el servicio, solicitar repuestos, generar cotizaciones por servicios adicionales al mantenimiento y emitir reportes de servicio al cliente, entre otros. La gerencia debe tomar como un punto estratégico la adquisición e implementación de esta tecnología de información pues ayudará a incrementar la performance de la división de servicios y en general de toda la empresa.

5.2 Análisis de Causa - Poca cobertura del mercado y baja difusión de productos

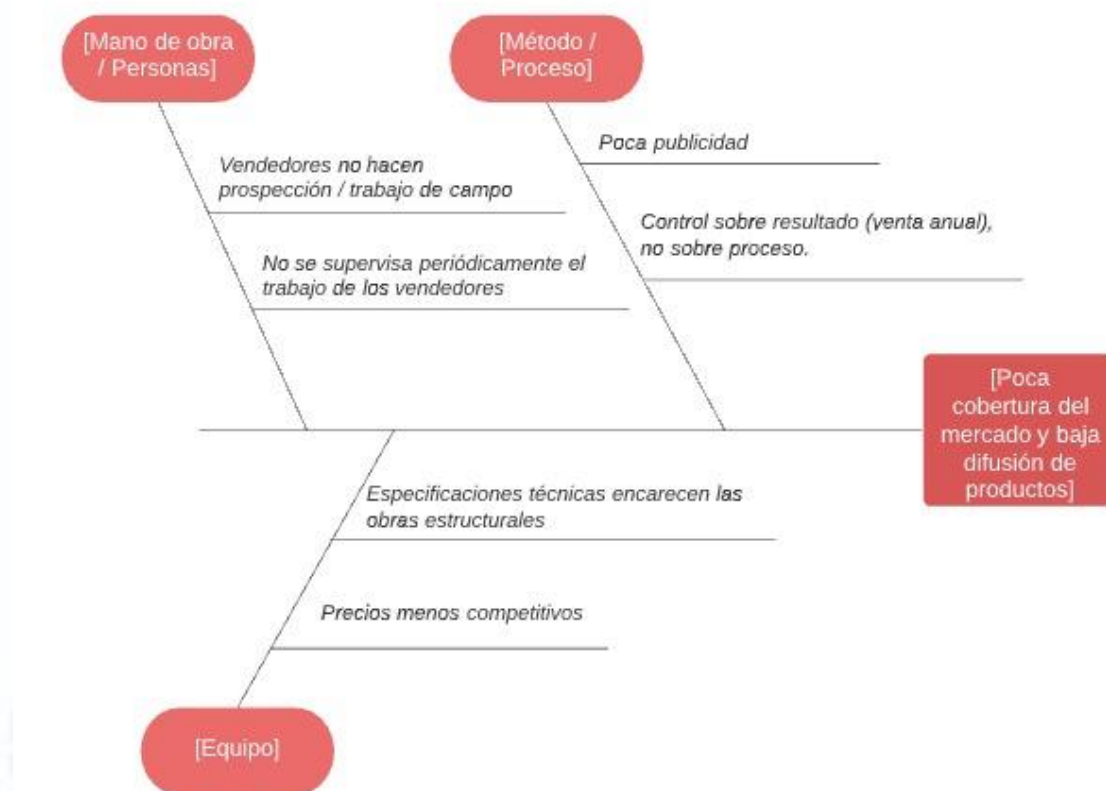


Figura 17. Diagrama de causa efecto de problema clave de Ascensores GS&F - Poca cobertura del mercado y baja difusión de productos

Nota: Elaboración propia

5.2.1 Mano de Obra

Se han determinado dos causas inmediatas relacionadas a la mano de obra: (a) los vendedores no realizan prospección a profundidad / trabajo de campo y (b) no se supervisa periódicamente el trabajo de los vendedores.

La prospección es una labor fundamental en el área de ventas. Es importante que el ejecutivo de ventas utilice varios canales para contactar a los potenciales clientes. No solamente las fuentes digitales o la agenda de contactos son canales a través de los cuales se pueden captar potenciales clientes; salir a la calle y recorrer las principales obras de construcción es también una alternativa y de mejor calidad inclusive. Establecer contacto directo con las inmobiliarias y tender puentes comerciales debe ser una de las funciones de todo vendedor. No todas las inmobiliarias cuentan con información actualizada en Internet;

por lo que a través de las visitas de campo el vendedor puede captar mejor las necesidades y requerimientos de primera mano. En este contexto, la pandemia de la Covid-19 impacta de manera negativa en la prospección ya que hay temor de los vendedores de cumplir esta función, pues el trabajo de campo incrementa el riesgo de contagio.

Adicionalmente, se ha identificado que en Ascensores GS&F S.A.C. no se realiza una supervisión periódica a los vendedores. Los vendedores son libres de realizar las actividades que crean convenientes para cubrir su cuota anual de ventas, lo que promueve que labores como la prospección se dejen de lado siempre que el vendedor cuente con otras herramientas para garantizar el cumplimiento del objetivo anual. Bajo esta filosofía es posible cumplir la cuota anual de ventas y al mismo tiempo perder la posibilidad de captar nuevos clientes y aumentar el *backlog* de proyectos.

Para contrarrestar esto, Ascensores GS&F S.A.C. debe establecer una rutina de visitas a campo de sus vendedores, explorar potenciales clientes en el canal análogo, y ejercer mayor supervisión sobre ellos para asegurar que cumplan con estas actividades. No basta con cubrir la cuota de ventas, siempre debe apuntarse a aumentar la cuota de mercado.

5.2.2 Métodos / Procesos

A pesar de que la marca Kone es una de las más reconocidas a nivel mundial en el rubro de ascensores, en el Perú pasa prácticamente desapercibida. Esto se debe principalmente a la poca publicidad que se hace en los medios locales. No se ven propagandas en canales audiovisuales, ni publicidad en Internet que ayude a un mayor acercamiento de la marca hacia su público objetivo. De esta manera, Kone queda fuera del *top of mind* del consumidor peruano.

Para revertir esta situación se requiere que Ascensores GS&F S.A.C. implemente un plan de marketing con capacidad de equiparar la difusión de sus productos a nivel local con el que tiene en el extranjero.

5.2.3 Máquina / Tecnología

A nivel de equipo y tecnología existen dos causas inmediatas: (a) precios menos competitivos y (b) especificaciones técnicas que encarecen los proyectos de construcción.

Cuando se habla de precios menos competitivos se refiere a precios más altos que la competencia (entre un 15% y 25% por encima). Dada la mayor calidad de los productos Kone, en comparación con sus principales competidores, sus precios son mucho más elevados. Para contrarrestar esto, Kone dispone de una línea de ascensores más económica (E-Monospace), que se encuentra también en el catálogo de Ascensores GS&F S.A.C. Aun así, la línea económica es de un precio menos competitivo. En este apartado resulta conveniente que la empresa obtenga mayores descuentos por parte de Kone México, optimice sus costos logísticos y de instalación, así como los gastos de ventas para que el precio final hacia el consumidor sea competitivo con la oferta de las marcas que dominan el mercado peruano.

También resulta menos ventajoso que las especificaciones técnicas de los equipos Kone demanden que la infraestructura civil sobre la que se instalarán sea más robusta que la de otras marcas. Por ejemplo, los ascensores Kone demandan mayor profundidad de pozos, lo que involucra aumentar volumen de las excavaciones y mayor profundidad de las cimentaciones.

5.3 Conclusiones

Se ha identificado que el problema clave de Ascensores GS&F S.A.C. son las deficiencias en el servicio de mantenimiento, lo que ha causado la pérdida considerable de clientes en los últimos años, y con ello una suma de efectivo considerable en el mediano plazo. Respecto al problema, se han identificado diversas causas raíces asociadas a las variables del proceso: (a) mano de obra, (b) métodos / procesos, (c) máquina / tecnología; y (d) medición / inspección. Cada una de estas causas contribuyen directamente a que

prevalezca el problema, y en dicho sentido es necesario tomar acción sobre cada una para asegurar que se resuelva la problemática identificada.

La gerencia debe disponer los recursos necesarios para atender las causales, tomado como primera opción aquellas asociadas a la falta de liderazgo. Las personas son las que hacen posible cada uno de los procesos de la organización y movilizan los recursos para que así sea. Si no se tienen a las personas adecuadas en los lugares correctos, entonces no hay ninguna garantía de que los procesos funcionen. Si se resuelve la falta de liderazgo, la acción sobre las demás causales será mucho más efectiva. También es necesario que la gerencia evalúe soluciones que vayan más allá del área de servicios, y que alcancen a toda la organización (ERPs integrales, indicadores de desempeño para todos los procesos, por ejemplo).

La falta de difusión de los productos y la baja cuota de mercado son un problema clave de la organización. En la medida que los potenciales clientes sigan ignorando los soluciones que ofrece la empresa, no será posible incrementar las ventas, creciendo además el riesgo de perder los contratos de mantenimiento. Para combatir este problema es necesario implementar un plan de marketing que posicione la marca en el *top of mind* del mercado de ascensores peruano, además de fortalecer la prospección y la labor de campo de los vendedores. Finalmente, se debe explorar alternativas técnicas que suplan las desventajas técnicas de Ascensores GS&F S.A.C.

Capítulo VI: Alternativas de Solución

6.1 Diversificación de zonas geográficas de atención

Ascensores GS&F S.A.C. ha decidido apostar por canalizar las ventas y ampliar el crecimiento en Lima Metropolitana y el Callao, dejando para un futuro las ventas en provincia. La siguiente gráfica muestra la evolución del porcentaje de ventas de Ascensores GS&F S.A.C. en Perú desde el año 2017 al 2019, en la que se puede ver que su presencia en provincia ha ido decreciendo en importancia de acuerdo a la estrategia de la empresa.

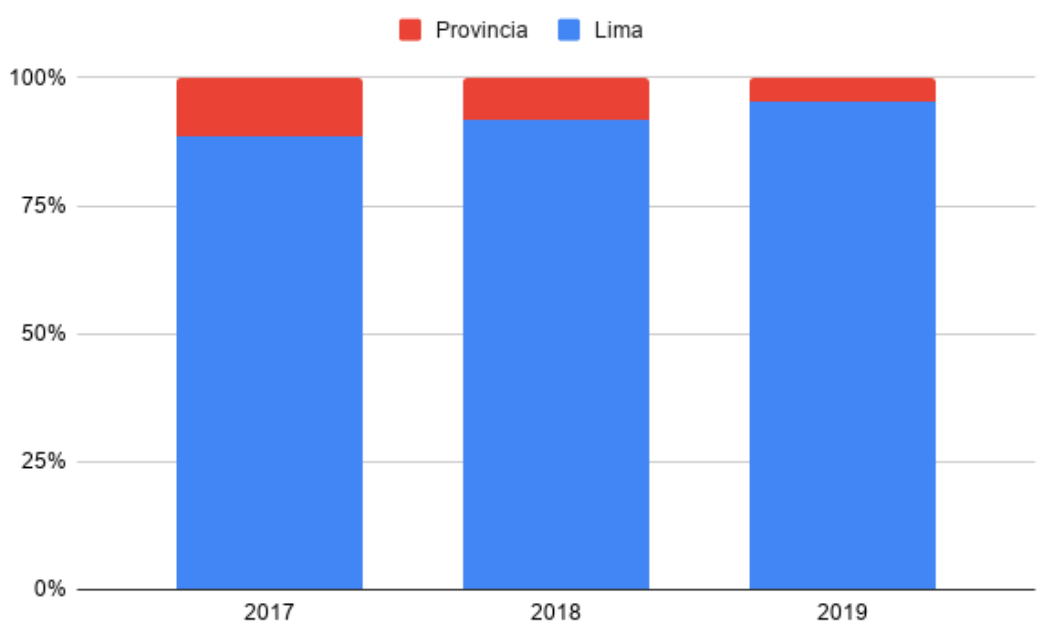


Figura 18. Participación de ventas de provincia frente a Lima y Callao.

El informe del último censo realizado en Perú (INEI, 2017), indica que al 2017, existían 820,605 viviendas tipo departamento en el Perú, de los cuales 78% se encuentran en Lima y Callao, dejando el 22% en provincias. Estas viviendas se encuentran en su gran mayoría en cuatro provincias: Cusco, Arequipa, La Libertad y Lambayeque, lo cual representa una oportunidad de ventas no explotada. Para poder atender esta demanda adicional la empresa debería apostar por implementar oficinas debido a que el servicio requiere presencia permanente. Para poder justificar los costos fijos relacionados a la instalación de una nueva oficina se requiere una cantidad mínima de ventas y servicios para

que esta sede alcance el punto de equilibrio entre gastos e ingresos. En base a la estimación de ventas y considerando que se puede tener la misma participación de mercado, la implementación de oficinas en estas cuatro ciudades representaría unos ingresos de S/2.083.197,277 y una utilidad adicional de S/.372.456,48 anuales.

La empresa aún tiene mucho mercado por conquistar en la ciudad de Lima Metropolitana, por lo que esta estrategia debe ser implementada a largo plazo mediante la búsqueda de clientes anclas que permitan pagar los costos fijos de la sede.

6.2 Aumento de la penetración de mercado

Según la teoría del túnel de ventas presentado en el estudio de Jansen & Schuster (2011), solamente 4% de los potenciales clientes que conocen la marca y se encuentran buscando una solución, terminan concretando una compra. La Figura 19 y Tabla 15 muestran el análisis del impacto en ventas de más de seis millones de visualizaciones de una marca en Internet.

Una encuesta realizada por la empresa en el año 2019 identificó que solo el 25% de los constructores tiene conocimiento de la marca Kone en el Perú.

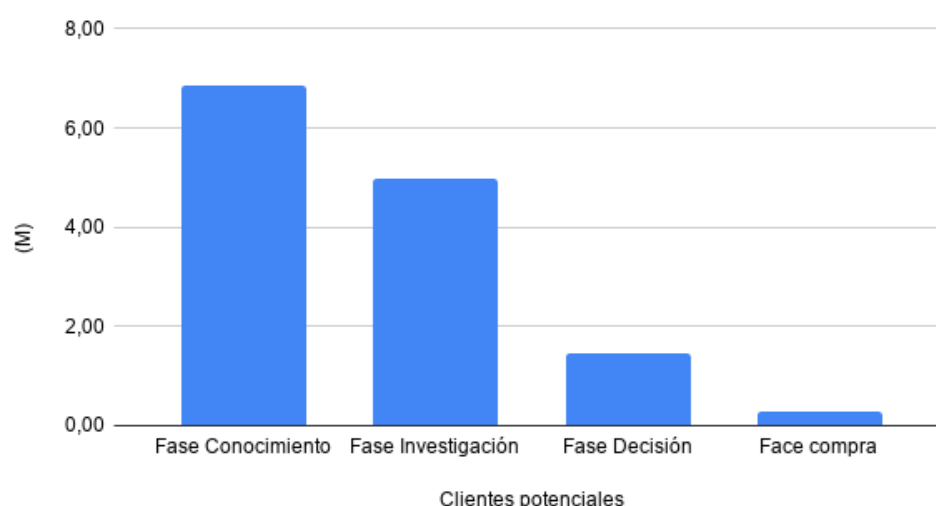


Figura 19. Túnel de venta

Tabla 15

Cantidad de Clientes por Fase de Marketing

	Cantidad por fase	Porcentaje
Conocimiento	1.892.620,00	27,54%
Investigación	3.537.930,00	51,49%
Decisión	1.174.251,00	17,09%
Compra	266.660,00	3,88%
Total	6.871.461,00	100,00%

Según Bryant (2019), Kone posee el 16% de los ascensores en el mundo. En el año 2019 se importaron 1400 ascensores, de los cuales 107 fueron comercializados por Ascensores GS&F S.A.C., lo que representa el 7% de los ascensores comercializados en el Perú. Esto nos indica que la cuota de mercado en el país se encuentra muy alejada del *market share* mundial de la marca.

Ascensores GS&F S.A.C. F para incrementar la tasa de cierre de clientes debe invertir en mejorar la penetración de mercado para acercarse al porcentaje de participación logrado en otros países. La empresa debe asignar un presupuesto de marketing para desarrollar estas estrategias.

6.3. Actualización de modelo de negocio

Ascensores GS&F S.A.C. se encuentra en la etapa de comercialización de ascensores y en paralelo está formando una base potencial de consumidores del servicio de mantenimiento de los equipos. La siguiente etapa a seguir por la empresa consiste en redistribuir el negocio entre venta de maquinaria y equipos, hacia el negocio de servicio de ascensores en el cual se considera la fidelización del cliente desde la venta del equipo hasta el mantenimiento y venta de repuestos durante la vida útil del ascensor.

Reportes como Shah (2019) y Thyssenkrupp (2019) muestran que la distribución de ingresos de estas empresas corresponde mayoritariamente a los servicios (55%) frente a venta

de maquinaria y equipos (45%). La Figura 20 muestra la distribución de ingresos de la empresa en los años 2017-2019, como se puede apreciar en la misma, Ascensores GS&F S.A.C. mantiene un porcentaje cercano al 20% de los ingresos por el mantenimiento y venta de repuestos. A pesar de que la empresa aún no se encuentra lista para invertir la pirámide de ingresos, la Tablas 16 y 17 muestran que el crecimiento de los ingresos no se ha dado de manera directamente proporcional, lo que refleja que se están instalando más ascensores que ampliando los contratos por concepto de mantenimiento, complicando el logro de los objetivos a largo plazo.

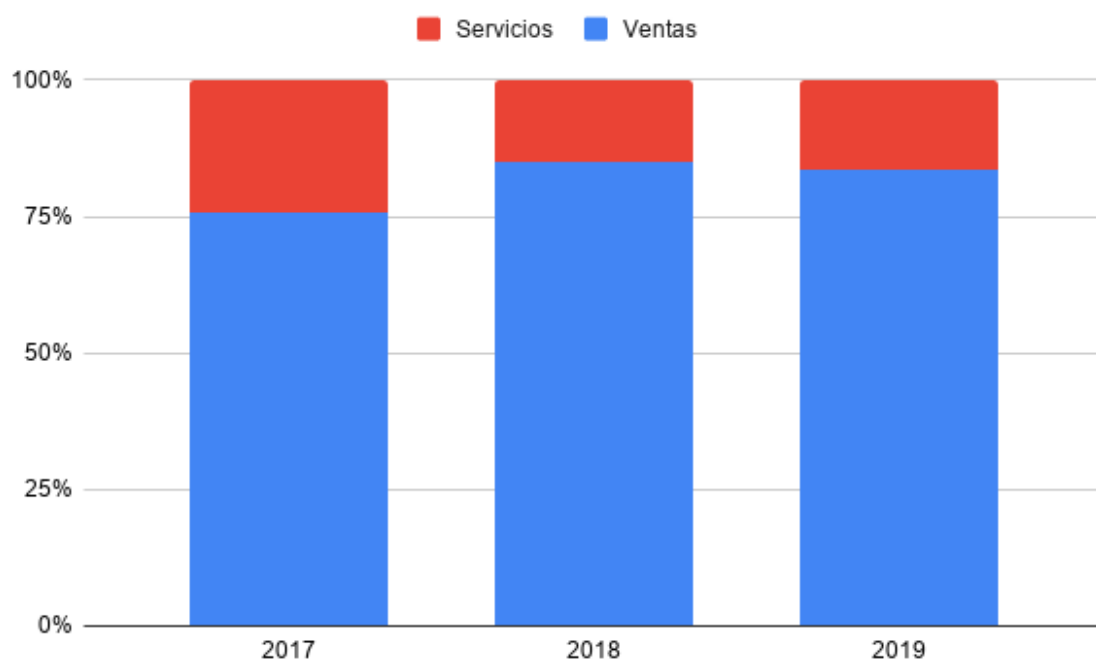


Figura 20. Distribución de Ingresos por rubro

Tabla 16

Detalle de Ingresos y Utilidad por Tipo de Negocio

		Ventas	Servicio
Ingresos	2017	S/.9.679.441,00	S/.3.082.454,00
	2018	S/.17.323.860,00	S/.3.089.279,00
	2019	S/.18.938.157,00	S/.3.698.837,00
Costos	2017	-S/.8.367.779,00	-S/.1.360.478,00
	2018	-S/.14.019.201,00	-S/.1.618.960,00
	2019	-S/.15.552.189,00	-S/.2.354.620,00
Utilidad	2017	S/.1.311.662,00	S/.1.721.976,00
	2018	S/.3.304.659,00	S/.1.470.319,00
	2019	S/.3.385.968,00	S/.1.344.217,00

Tabla 17

Crecimiento Porcentual de Ingresos por Tipo de Negocio

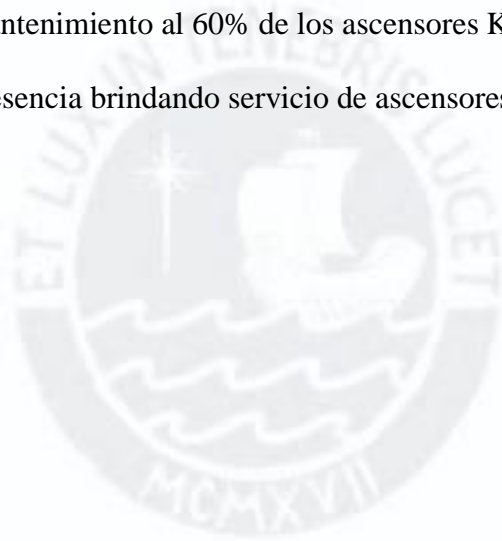
	Ventas	Servicios
2018	78,98%	0,22%
2019	9,32%	19,73%

6.6 Conclusiones

Si bien es cierto el mercado de las principales provincias tiene un potencial de crecimiento interesante, es necesario que Ascensores GS&F S.A.C. logre afianzarse en el mercado principal que es Lima Metropolitana y Callao antes de salir a conquistar nuevos mercados, por lo cual se recomienda no desviar recursos hacia una expansión a provincia en el corto plazo.

La utilidad y el margen que representa el área de servicios por cada unidad monetaria

invertida es ampliamente mayor a la que representa las ventas nuevas. Según los estados financieros presentados en los periodos 2017-2019 se observa que los ingresos por ventas han crecido en un ratio mucho mayor al de servicios, reduciendo el protagonismo de servicios en los últimos años. De mantener esta tendencia la empresa tendrá una mala reputación por falta de servicios de mantenimiento, y además podría afectar al negocio de venta de ascensores nuevos a largo plazo. Por este motivo, la empresa debe empezar a sentar las bases para afianzar un área sólida de post venta, buscando crecer con orden y lograr mayor protagonismo dentro de la empresa. Actualmente, la empresa solamente brinda servicios de mantenimiento al 60% de los ascensores Kone instalados en el Perú y tiene una bajísima presencia brindando servicio de ascensores de otras marcas.



Capítulo VII: Plan de Implementación

De acuerdo al análisis realizado, Ascensores GS&F S.A.C. requiere actualizar y repotenciar su modelo de negocio dando mayor realce al área de servicios y buscando incrementar la cantidad de mantenimiento de ascensores. De esa forma, la venta de un nuevo ascensor será el inicio de una relación a largo plazo de la mano con los servicios de mantenimiento posteriores.

El desarrollo del plan a implementar, además de potenciar el área de servicios, busca afianzar la imagen y difundir las soluciones en transporte vertical de Ascensores GS&F S.A.C en el mercado local, dando énfasis a los canales digitales donde no se ha logrado un desarrollo y posicionamiento importante.

7.1 Actividades

Las actividades fueron agrupadas en dos grupos de acuerdo con la solución propuesta: (a) difusión de los productos que comercializa la empresa; y (b) repotenciar el modelo de negocio. Para el tema de la difusión se plantean diversas actividades de marketing mientras que para la repotenciación del modelo de negocio se plantean la reestructuración del área de servicios estableciendo los manuales de operaciones de funciones, flujos de procesos, métricas y ratios de gestión, incentivos, y una metodología de alineamiento de objetivos acompañados de un software de gestión de clientes de grado empresarial que permite una escalabilidad sostenida en el tiempo.

7.1.1. Difusión de los productos que comercializa la empresa

Hacer que los potenciales compradores conozcan los productos que ofrece la empresa se logra a través de un buen posicionamiento en la mente de los tomadores de decisiones de constructoras e inmobiliarias (para ventas nuevas), así como en la mente de los propietarios y/o inquilinos de inmuebles (para servicios de mantenimiento). En dicho sentido, se proponen las siguientes actividades:

Rediseño de la página web

Actualmente la empresa cuenta con una página web (<http://gsfascensores.pe/>); sin embargo, ésta no es visualmente atractiva, no está actualizada, y sobre todo no da la imagen de que se trate de una empresa seria. Según Parks (2017), existen algunas señales claras que indican que una página web necesita un rediseño, las cuales en el caso de la empresa son: (a) puntos muertos, que se refieren a pestañas, botones, enlaces o sub páginas internas que no tienen ninguna funcionalidad; (b) mala optimización de *Search Engine Optimization* (SEO), el cual se refiere a que los motores de búsqueda tienen dificultades para llevar tráfico a la página web; (c) página *responsive* mal optimizada para dispositivos móviles, (d) demasiado contenido disperso; y (e) mala integración con redes sociales.

Por todo lo anterior, es necesario contratar a una agencia de marketing y publicidad con criterio y experiencia que se encargue de todo el rediseño web, ya sea desde cero o sobre lo que ya se tiene, incluyendo una sección denominada “blog” a través de la cual la empresa pueda posicionarse con artículos variados como una autoridad en el tema de transporte vertical. Para seleccionar a la agencia de marketing y publicidad idónea para este trabajo, se nombrará como responsable al jefe de Back Office Comercial quien deberá investigar los antecedentes de por lo menos cinco potenciales proveedores, así como reunirse con cada uno de ellos - ya sea de modo presencial o mediante videollamada - a fin de recopilar presupuestos, referencias, casos de éxito, etc. Una vez se cuente con toda la información (en no más de dos semanas), se deberá hacer una presentación ante la gerencia general a fin de seleccionar al proveedor ganador. Una vez finiquitados los temas administrativos y de pagos, el tiempo para la ejecución será de máximo un mes y medio, para lo cual el responsable deberá cumplir con entregar a tiempo toda la información requerida por la agencia de marketing y publicidad, así como mantener reuniones semanales durante todo el proceso.

Al finalizar el trabajo, el responsable deberá recibir todos los accesos como nuevo

administrador de la página web, manuales de uso y una capacitación en donde se le enseñe principalmente a como subir contenido para la sección del blog. Finalmente, a efectos de mantener la página web lo más actualizada posible, el responsable deberá realizar revisiones periódicas de lo siguiente:

- Revisión trimestral para actualización de cartera de proyectos residenciales.
- Revisión cuatrimestral para actualización de cartera de proyectos corporativos y hoteleros.
- Revisión semestral para la actualización de nuevos productos que libere Kone para el mercado peruano.

En cuanto al desarrollo del blog, y dado que es un trabajo más complejo producir un artículo altamente especializado, se subirá a la página web un solo artículo cada dos meses. Para dichos efectos, el responsable deberá hacer una lluvia de ideas inicial con todos los jefes y gerentes de área para definir los contenidos bimensuales, así como a los responsables de la redacción de cada artículo, el cual deberá contener al menos 500 palabras. Así, cada jefe y gerente de área deberá enviar al jefe de Back Office Comercial cuando le corresponda, un correo con su artículo adjunto en archivo en Word, junto con una imagen de alta resolución en formato *Joint Photographic Experts Group* (JPEG) para que éste pueda ser subido a la sección blog de la página web.

Optimización del Search Engine Optimization (SEO)

El que la empresa cuente con una buena página web es para que, entre muchas otras razones, la información ahí cargada sea encontrada por las personas correctas y que estén interesadas en adquirir sus productos. Según Serrano (2013), uno de los caminos más obvios es a través de motores de búsqueda a fin de eventualmente posicionar la página web entre las primeras respuestas consideradas - por ejemplo, por Google - como las más interesantes e importantes para los usuarios interesados en ellas.

Para ello también es importante seleccionar correctamente las palabras clave; es decir, las potenciales palabras que podría utilizar una persona interesada al momento de hacer su búsqueda en los motores de búsqueda como Google, principalmente. En dicho sentido, se sugiere que las palabras clave sean: ascensores en Lima, ascensores en Perú, transporte vertical, suministro de ascensores, instalación de ascensores, mantenimiento de ascensores, post venta ascensores y servicio técnico de ascensores. Lo anterior juega un papel muy importante para un buen posicionamiento ya que como indica Serrano, la evolución histórica de los algoritmos de búsqueda camina de la mano de la cantidad y variedad de esfuerzos que los *spammers* realizan para engañar a esos algoritmos. De ahí que se incluyan más elementos que segmenten los resultados de búsqueda, para que los esfuerzos de los *spammers* resulten menos rentables. Así, se incorporan la sociabilización, la contextualización geográfica y la personalización de la información en función del histórico de interacciones y conductas de búsqueda.

Dado que actualmente la empresa no cuenta aún con una buena página web, y mucho menos con estrategias de posicionamiento de *Search Engine Optimization* (SEO), es importante que Ascensores GS&F S.A.C. continúe trabajando de la mano con la agencia de marketing y publicidad previamente contratada para que también se encargue de poner en práctica las herramientas más poderosas de SEO ya que a más prospectos, más ventas de equipos nuevos, y a más venta de equipos nuevos, mayor será la cantidad de equipos que eventualmente entren a mantenimiento. Así, en coordinación con el jefe de Back Office Comercial, la agencia de marketing y publicidad debe trabajar de manera permanente el posicionamiento de la página a través de las palabras claves mencionadas, para ello se deberá destinar un presupuesto mensual que Ascensores GS&F S.A.C. pagará directamente al motor de búsqueda recomendado (Google). De esta manera, se espera que para el 2025 Ascensores GS&F S.A.C. incremente al menos tres o cuatro veces el nivel de búsqueda de la palabra

“Kone”. Esto es significativo ya que, en los últimos 12 meses, dicha palabra clave tiene un nivel de búsqueda de seis mientras que sus principales competidores cuentan con un nivel de búsqueda promedio de 18.

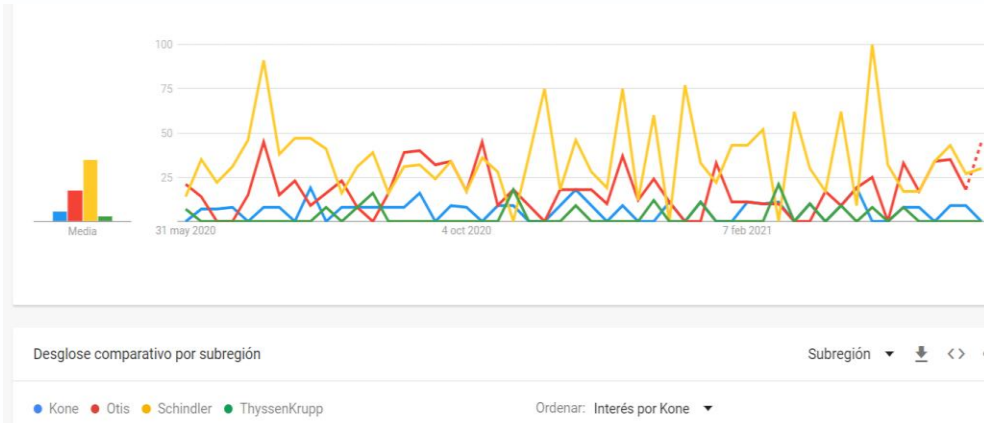


Figura 21. Interés de búsquedas en Internet a nivel Perú

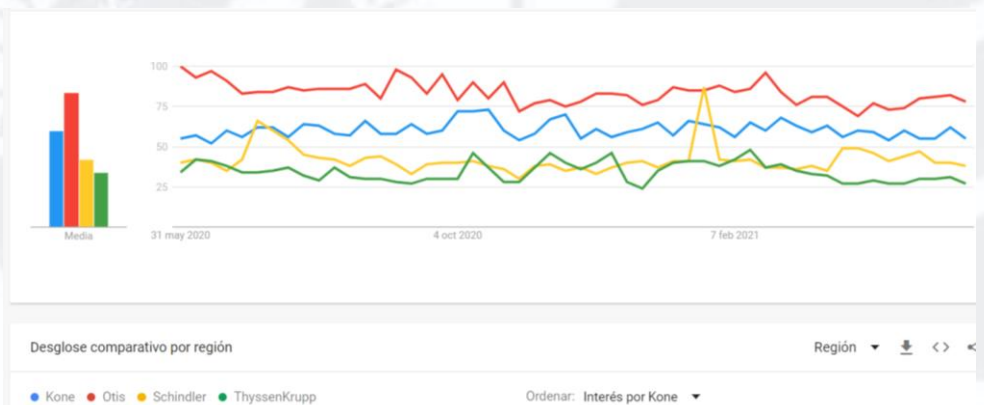


Figura 22. Interés de búsquedas en Internet a nivel mundial

Reforzar presencia en redes sociales

Hasta hace algunos meses, la empresa contaba con cuentas en dos redes sociales: Facebook y LinkedIn; sin embargo, el movimiento que se le daba consistía básicamente en republicar lo que Kone México publicaba en sus propias redes sociales, sobre todo en Facebook. Actualmente Ascensores GS&F S.A.C. solo tiene una cuenta creada en LinkedIn ya que decidió borrar la que tenía en Facebook a raíz de comentarios negativos de personas - propietarios e inquilinos de algunos edificios a los que Ascensores GS&F S.A.C. les realiza el mantenimiento - y que podían ser leídos por cualquier otro usuario que visita la página que

en Facebook se encontraba como “GS&F Ascensores - Kone”.

Según lo conversado con Pedro Fischmann, Gerente General de la empresa, se tiene claro que la mejor opción para la difusión de productos es a través de una cuenta activa y que aporte valor en LinkedIn ya que por ese canal se puede llegar a los tomadores de decisiones respecto a la compra de un ascensor. No descarta la opción de llevar más adelante una cuenta en Facebook que esté más orientada al usuario final de los ascensores, siempre y cuando se desactiven comentarios públicos o se cuente con un *Community Manager* que trabaje a tiempo completo en el manejo de las redes de la empresa. Finalmente, se recomienda la creación de una cuenta en la red social Twitter por estar ésta más orientada a ser líder de opinión en algún rubro, pudiendo republicar lo trabajado para LinkedIn en primera instancia.

Para llevar a cabo un buen manejo de las redes sociales de Ascensores GS&F S.A.C., y dado que previamente ya se debe haber trabajado con una agencia de marketing y publicidad seleccionada para el rediseño de la página web, se recomienda contratar al mismo proveedor (alianza estratégica a largo plazo) a fin de que también realice toda la planificación y contenido de la red social LinkedIn. El objetivo es generar una comunidad de usuarios y potenciales clientes a través de la promoción de artículos de valor, información de productos, innovaciones, premios internacionales, proyectos nuevos concluidos y entregados, etc. Así, en coordinación con el jefe de Back Office Comercial (que se mantiene como responsable ante la gerencia de Ascensores GS&F S.A.C.), la agencia de marketing y publicidad debe trabajar seis publicaciones mensuales (propias) como sigue:

- Un *Motion Graphic* (animación gráfica)
- Una publicación Carrusel (de hasta seis *slides*)
- Cuatro publicaciones con imágenes diseñadas (personalizadas)

Asimismo, la agencia se compromete a realizar re publicaciones o *repost* interdiarios de los que publique Kone (global), Kone México y/o Kone Iberoamérica en sus propias redes

sociales. Las reuniones entre el jefe de Back Office Comercial y la agencia de marketing y publicidad deben ser cada 15 días a fin de aprobar y/o ajustar los contenidos del mes, aprobar y/o ajustar el cronograma de publicaciones, y medir resultados.

Organización de webinars

Un *webinar* es un contenido digital centrado en ofrecer formación a través de Internet, que suele durar no más de una o dos horas para poder explicar al detalle alguna temática (Cardona, 2020). Así, los webinars son utilizados dentro de las estrategias de marketing de empresas que se encuentran interesadas en ser autoridad en una determinada rama del conocimiento.

Hoy más que nunca - dado el contexto de la pandemia de la Covid-19 - es necesario que Ascensores GS&F S.A.C. fije su atención en la explotación de este tipo de herramientas digitales, las cuales deben ser gratuitas y tener como objetivo la generación de prospectos para futuras ventas, ya sea de equipos nuevos o de servicios de mantenimiento. Según el equipo de profesionales de PGR Marketing & Tecnología (2020), las principales ventajas son: (a) mayor alcance, ya que se puede llegar a un público más amplio, sin barreras geográficas; (b) menor costo, ya que en un evento virtual no es necesario pagar el alquiler de espacios, *catering*, *merchandising*, etc.; (c) repercusión a mediano y largo plazo, ya que el *webinar* que se realiza en vivo puede convertirse en un video que se siga compartiendo ya sea en la página web o en redes sociales; (d) permite medir los resultados ya que es posible recopilar datos sobre la audiencia; y (e) promueve el *networking*.

De igual manera a cómo se recomienda manejar las redes sociales de la empresa; es decir, a través de un socio estratégico, se recomienda que - por un pago adicional cada tres o cuatro meses - sea la misma agencia de marketing y publicidad la que se encargue del desarrollo, producción, prueba de equipos y asistencia personalizada a los expositores. De igual forma, se debe encargarse de la gestión de data; es decir, creación de *land pages* para el

registro de los asistentes y el manejo de formularios.

Por otra parte, la búsqueda de ponentes debe estar a cargo del Gerente Comercial quién es la persona que tiene más experiencia y que cuenta con la mayor cantidad de contactos relevantes dentro del sector (arquitectos de renombre, desarrolladores inmobiliarios y gerentes de las constructoras más importantes del país). Cada evento *online* debe contar con la presencia de dos ponentes (quienes deben ser confirmados con dos meses de anticipación a la fecha del *webinar*) y debe tener una duración máxima de una hora, como sigue:

- **Primera Parte.** Mensaje de apertura por parte del Gerente Comercial (tres minutos): bienvenida y presentación de agenda.
- **Segunda Parte.** Participación de ponente uno (12 minutos).
- **Tercera Parte.** Participación de ponente dos (12 minutos).
- **Cuarta Parte.** Presentación de soluciones Kone por parte del soporte técnico-comercial de Kone México para Perú (12 minutos): productos y servicios, dependiendo del tema tratado.
- **Quinta Parte.** Espacio para preguntas y respuestas (18 minutos).
- **Sexta Parte.** Cierre y mensaje de agradecimiento por parte del Gerente Comercial (tres minutos).

Dado que Ascensores GS&F S.A.C. cuenta por parte de Kone México con un soporte técnico-comercial permanente que atiende la cuenta de Perú, la cuarta parte del *webinar* puede ser fácilmente cubierto por esta persona, quién tiene más de 20 años de experiencia en la venta de elevadores. Lo anterior es valioso no sólo por su experiencia en el rubro, sino porque el hecho de que los asistentes vean que uno de los expositores es alguien que trabaja directamente para Kone, le da un respaldo invaluable a Ascensores GS&F S.A.C. como único distribuidor de la marca en el país.

Publicidad en revistas

Actualmente la empresa no se encuentra afiliada a ninguna cámara como podrían ser, por ejemplo, la Cámara de Comercio de Lima (CCL) o la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), las cuales otorgan ciertos beneficios relacionados a la exposición de la empresa y sus productos en sus revistas en formato físico o digital. Dichos beneficios incluyen: (a) notas de prensa en revistas digitales, (b) colocación de banners publicitarios en revistas digitales, (c) publicación de avisos en revistas digitales, (d) distribución de encartes promocionales en revistas físicas; y (e) acceso de directorios empresariales.

La afiliación a cualquiera de estas asociaciones se realiza una sola vez y el pago por los servicios descritos es anual, por lo que se recomienda a la gerencia general de Ascensores GS&F S.A.C. que provisionen el pago de esta membresía de manera permanente. Dado que la empresa se encuentra dentro del sector de la construcción, se recomienda principalmente la afiliación a la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO). Por otra parte, y dado que entre los beneficios se encuentra la colocación de banners en revistas digitales (entre seis a 10 veces al año, durante cinco días cada vez), este se constituye como una excelente fuente para atraer más prospectos para los *webinars*.

Asistencia a ferias

Se sabe que en el año 2016 la empresa asistió a una feria presencial que se llevó a cabo en el campus de la Universidad de Lima; sin embargo, al ser una feria orientada más a estudiantes de ingeniería, los resultados no fueron realmente satisfactorios. A pesar de haber sido una de las pocas experiencias en ferias, la empresa se encuentra abierta a participar en otros eventos que estén más orientados al rubro de la construcción y en donde los asistentes sean personas que ya trabajan en el sector. Si bien es cierto por la coyuntura de la pandemia no se están organizando ferias presenciales aun, sí se recomienda la asistencia a ferias digitales, por lo menos una vez al año, como las que organiza la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI). Entre las principales actividades que organizan se encuentran:

- Reunión mensual de socios a través de Zoom (aforo de 1000 personas conectadas)
- ASEI Meetings, cuatro *webinars* mensuales de diversa índole como economía, vivienda, estadísticas y proyecciones, ventas, marketing digital, etc.

Una vez que la aplicación de la vacuna contra la Covid-19 permita realizar nuevamente eventos presenciales masivos, se recomienda a Ascensores GS&F S.A.C. buscar participar en este tipo de eventos ya que favorece mucho más el *networking*.

7.1.2. Repotenciación del modelo de negocio

Según la tendencia internacional del negocio de ascensores la empresa debe llegar a tener la mayor cantidad de ingresos por los servicios recurrentes durante la vida útil de los equipos, entre estos servicios se encuentra el mantenimiento correctivo, el mantenimiento preventivo, venta de repuestos y modernizaciones.

Ascensores GS&F S.A.C. cuenta con 14 años en el mercado siendo la única distribuidora oficial de Kone en el Perú, aunque anteriormente hubo otra empresa que comercializaba la marca, Kone le quitó la representación debido a su mala gestión. Durante este periodo Ascensores GS&F S.A.C. ha enfocado sus esfuerzos en la comercialización de nuevos equipos, teniendo un área de servicios aún en desarrollo. La presente tesis propone llevar a la empresa a una siguiente fase en la cual la relación cliente-empresa pase a ser integral, donde la venta del equipo sea solo el principio y luego se inicie y perdure una relación comercial durante toda la vida útil del ascensor. Con este giro en el modelo de negocio se busca sentar las bases para el funcionamiento del área de servicios para permitirle un crecimiento orgánico y escalable.

Implementación de un sistema informático CRM

La empresa no cuenta con un sistema informático de gestión de servicios, por lo que no ha logrado una planificación y control adecuado de los mismos; además, no cuenta con

información histórica ordenada de los clientes, ni ratios de gestión de calidad sobre el área.

Se realizó la evaluación de tres posibles softwares de gestión integrada de clientes, todos basados en tecnologías *cloud* bajo el concepto de *Software as a Service* y presentes en el *Magic Cuadrant 2020* (Gartner, 2020): Sugar CRM, Salesforce y Zendesk.

La propuesta de valor añadido de Sugar CRM consiste en actualizaciones constantes sin costos adicionales, integración con diferentes plataformas de relacionamiento, integración comercial-marketing-soporte en una sola plataforma y orientación de procesos (*Customer Experience Solutions / CX Software & Tools*, 2020). Las funciones más destacadas consisten en mantener un historial completo del cliente, con todos los eventos que presenta, con la finalidad de predecir problemas, oportunidades de ventas, entre otros. Las principales fortalezas de este software son: (a) Facilidad de uso, (b) Integración; y (c) soporte preventa. Sus desventajas están en la dificultad de escalamiento, no cuenta con aplicaciones de terceros y deficiencias en su soporte post venta (Gartner, 2020).

Por otra parte, Salesforce es la empresa más importante en el negocio de los CRM encontrándose en el punto más alto de líderes según el cuadrante mágico de Gartner de 2020. La propuesta de valor añadido de la empresa consiste en una amplia tienda de aplicaciones de terceros, versiones diferenciadas en base a sector e integración de herramientas para dar una visión holística del cliente (*¿Qué es Salesforce?*, 2020). Las funciones más destacadas consisten en: (a) su visión, la cual es seguida por el resto de empresas; (b) integración con centrales telefónicas; y (c) una tienda de aplicaciones para CRM más extensa, permitiendo la integración con las herramientas informáticas más utilizadas. Entre sus desventajas se encuentran: (a) dificultades de integración, (b) dependencia de integradores; y (c) costos ocultos en servicios adicionales.

Finalmente, Zendesk es la herramienta más amigable del mercado, cuenta como propuestas de valor añadido su facilidad de implementación, la cual puede estar en

funcionamiento en pocas horas y su interfaz de usuario es amigable e intuitiva. Entre sus fortalezas más importantes están: (a) su vertiginosa innovación mediante la adquisición de empresas más pequeñas, (b) facilidad de uso y puesta en marcha; y (c) variada tienda de aplicaciones (Gartner, 2020). Entre sus desventajas se encuentran: está orientada a empresas pequeñas y medianas, y la deficiencia de integración con la plataforma de ventas.

Tabla 18

Comparativo de las Tres Plataformas Propuestas

	SugarCrm	Salesforce	Zendesk
Registro de clientes	Si	Si	No
Identificación de servicio	Si	Si	Si
Comunicación mediante ticket	Si	Si	Si
Integración chat	No	Si	Si
Envío documentos adjuntos	No	Si	Si
Generación de KPI automático	Si	Si	Si
Personalización de herramienta	Si	Si	No
Ubicación de equipo	Cloud	Cloud/Física	Cloud
Notificación de alarmas por correo electrónico	No	Si	No
Integración sistema de ventas	Si	Si	No
Integración con sistema de almacén	No	Si	No
Escalabilidad	Alta	Alta	Baja
Costo	Medio	Alto	Bajo
Forma de facturación	Mensual	Anual	Mensual

Debido a la mayor capacidad de funciones, la integración de almacenamiento y

escalamiento, se selecciona la versión *Sales & Support Professional* de Salesforce, la cual tiene un costo de licencia de 100 USD mensuales por usuario mediante un contrato anual. Para la implementación del software se consideran once licencias que servirían para los trabajadores actuales.

La Figura 25 muestra el cronograma de trabajo del CRM en el cual se consideran dos meses de implementación y capacitación del Software. Al ser un sistema en la nube y no tener un sistema de información anterior se considera una implementación desde cero en la cual la única migración necesaria es el registro de los clientes actuales. Esta será liderada por el área de TI y el área de Gerencia de Administración y Finanzas.

Elaboración de una matriz de ratios y KPI

Para los indicadores de calidad que representan la funcionalidad de los ascensores se propone utilizar la disponibilidad (D), indisponibilidad (U) y tiempo de indisponibilidad (DT). La disponibilidad se define como la probabilidad de que un ascensor pueda estar disponible en un periodo aleatorio de tiempo. Junto al término disponibilidad viene el término indisponibilidad, el cual corresponde a la diferencia del porcentaje $1-d$. La disponibilidad se puede expresar como un número real, como un porcentaje o informalmente se expresa como nueves, el cual se obtiene mediante la aplicación de la fórmula $nines = -10\log(1-D)$.

Un KPI asociado es el de tiempo indisponible, *downtime*, que es el tiempo total en el cual un ascensor no se encuentra operativo por un periodo de tiempo, el cual se expresa en una tasa anual, generalmente la unidad de tiempo de indisponibilidad es variable dependiendo de la aplicación y la fiabilidad del servicio, es por eso que éste se puede expresar como segundos, minutos u horas indisponibles por año. El tiempo de indisponibilidad se calcula mediante la aplicación de la fórmula $DT=(1-D) * \text{Cantidad de Unidad de tiempo en un año}$.

Para los indicadores de calidad de los componentes de los ascensores se propone

utilizar el Tiempo promedio entre fallas (MTBF) y Tiempo promedio de reparación (MSRT). El tiempo promedio entre fallas se define como el tiempo promedio que transcurre entre una falla y otra, la cual se expresa al igual que el tiempo de indisponibilidad. La diferencia entre este último y el tiempo de indisponibilidad, está en que la indisponibilidad suma todas las fallas, mientras que el MTBF realiza un promedio estimado que permite predecir cuándo será la siguiente falla. El tiempo promedio de reparación se expresa en horas. y consiste en el tiempo promedio que tarda en reparar una falla desde el inicio del incidente hasta que el personal restablece la operación del equipo.

Para los indicadores de mantenimiento de los ascensores se propone utilizar las restauraciones por día (RT). La restauración es el resultado de un proceso de mantenimiento que puede involucrar: (a) detección, (b) diagnóstico, (c) viaje, (d) reparación o reemplazo, (e) prueba; y (f) otros procesos adicionales. Se expresa en restauraciones por día y se obtiene mediante la fórmula $RT=24/MSRT$.

Estos indicadores podrían sacarse de los reportes otorgados por el software de gestión CRM propuesto para poder hacer un seguimiento del área así como individualizado con cliente. Estos serán de utilización transversal para toda el área de servicios y al estar unificados en un solo sistema podrán ser interiorizados por cada subárea para encontrar puntos de mejora con la finalidad de dar un servicio excepcional. Adicionalmente, estos KPI deben ser revisados por los encargados de cada subárea en una reunión conjunta la cual debe llevarse la última semana de cada mes. En dichas reuniones se revisan los indicadores de KPI y se interpretan sumado a la percepción de cliente obtenida por las comunicaciones informales de empresa-cliente.

Alineamiento de Objetivos

Los colaboradores del área de servicios han manifestado que tienen una deficiencia en el alineamiento de los objetivos individuales. Por este motivo, se propone adaptar la

metodología de los OKR a Ascensores GS&F S.A.C., la cual viene del acrónimo de las palabras *Objective and key Results*. Esta metodología fue creada por Andy Grove y es una modificación de la política de trabajo que utilizaba Intel en los años setenta. Posteriormente Jhon Doerr, discípulo de Andy, la introdujo a Google en 1999, con la intención de implementar un sistema que permita enfocarse en los puntos críticos a desarrollarse (Wodtke, 2016).

Rápidamente, Google fue alcanzando un objetivo tras otro y parte de su éxito se relaciona con la metodología de trabajo, por lo que se volvió muy popular en el sector tecnológico y terminó siendo implementada en empresas como LinkedIn, Twitter, Oracle, entre otras. La finalidad de la misma es implementar un sistema para establecer objetivos y dar seguimiento de los mismos hasta que estos sean alcanzados (Radonić, 2017). Como su nombre lo indica, todo se basa en dos componentes básicos: (a) los objetivos, es lo que se quiere lograr; y (b) los resultados claves, que son los criterios que deben ser cumplidos por el equipo para alcanzar la meta (Doerr, 2018).

La empresa como parte de la estrategia organizacional define la misión y visión que seguirá a largo plazo. De la misma manera, anualmente o semestralmente los directivos y gerentes entregan los objetivos a sus equipos, los cuales deben ser alcanzados utilizando el plan propuesto por las jefaturas y encargados de área. Los OKR permiten que cada trabajador defina sus propios objetivos y resultados claves siempre y cuando estos tengan la misma dirección que el objetivo principal. De esta manera, tal como se indica en el estudio Medina Giacomozzi et al. (2008, p. 1226), si los trabajadores sienten que su aporte individual contribuye de una manera tangible al cumplimiento de la meta, se genera una motivación intrínseca. Al igual que lo que ocurre en los equipos deportivos (García Calvo et al, 2008), si la motivación se extiende de manera colectiva en todos los miembros del equipo se logra un desempeño excepcional del mismo. Luego de tener el equipo motivado y enfocado, el líder

debe comportarse como un integrador del equipo, en el cual se debe comunicar de manera pública y transparente tanto horizontal como verticalmente el trabajo realizado por cada integrante (Wodtke, 2016).

Todos los procesos de la empresa deben estar orientados en la búsqueda de una integración vertical e interdisciplinaria. De manera quincenal o mensual se deben programar reuniones para revisar el progreso de los resultados claves e identificar si cada integrante se encuentra en el camino correcto y que el equipo se encuentra cohesionado de una manera correcta. De preferencia, las reuniones deben ser interdisciplinarias de modo que permita disminuir el tiempo de complementación de actividades entre áreas. Estas reuniones mejoran las habilidades de comunicación, logrando que el equipo sea cada vez más compacto y logre resolver sus obstáculos de una manera más ágil. El líder o encargado del equipo debe establecer un proceso de comunicación a sus equivalentes horizontales, así como a sus jefes superiores, por lo menos una vez a la semana, explicando el progreso obtenido por el equipo y las dificultades encontradas en relación a los resultados claves. Además, se publica cuáles son las prioridades de la próxima semana (Wodtke, 2016).

Los objetivos deben ser revisados, dependiendo de los retadores, cuatrimestral o semestralmente (como máximo). En este proceso se evalúa si se alcanzaron los objetivos y la evaluación de la eficacia de los resultados claves para ver si se trabajó de manera eficiente y adecuada (Bock, 2015). Finalmente, los OKR deben ser replanteados una vez terminado el ciclo permitiendo que cada producto se desarrolle de manera innovadora y que una vez desarrollado se tenga una mejora continua del mismo.

Como menciona Jhon Doerr (Doerr, 2018): “Las ideas son sencillas, la ejecución marca la diferencia”. La implementación de los OKR contribuye a que la ejecución de las tareas esté enfocada con la hoja de ruta, la cual es conocida por todos los integrantes del equipo, además permite conocer en que se encuentran trabajando sus colaboradores para

alcanzar la meta común. La implementación de los resultados claves, correctamente definidos, deben ser capaces de contribuir a la eficacia ya que deben medir la calidad y la eficiencia para que el desarrollo de uno no se logre en desmedro de otro (Wodtke, 2016).

Finalmente, la metodología desarrolla la capacidad de innovación ya que los objetivos deben ser definidos con la lógica del 50%/50%. Esto permite trazar objetivos retadores en los que no se tiene la certeza de que pueden ser alcanzados, pero tampoco son imposibles. Estas capacidades permiten que la empresa logre diferenciarse de la competencia otorgándoles una ventaja competitiva y un rápido crecimiento.

Los OKR han sido implementados en cualquier tipo de estructura organizacional y en todas las dimensiones de la empresa. La implementación en empresas pequeñas se da mediante OKR ejecutados de forma horizontal o equipos pequeños, donde cada uno desarrolla una función diferente. En las medianas empresas, como el caso de Ascensores GS&F S.A.C., permite crear un idioma común entre las diferentes áreas y establecer las prioridades de la empresa, además de identificar el trabajo individual de los miembros del equipo permitiendo alinear a los trabajadores de forma vertical y horizontal (Wired, 2018).

En grandes corporaciones con varios niveles jerárquicos la implementación se realiza conectando los objetivos de los niveles jerárquicos más bajos con los resultados claves de los niveles inmediatamente superiores (Radonić, 2017). Si la organización no tiene una organización jerárquica, los OKR pueden ser establecidos mediante equipos de trabajo innovadores donde cada uno tiene como finalidad desarrollar productos nuevos que aumenten el portafolio de lo que busca la empresa. Este enfoque permite especializar a cada trabajador empoderando su desarrollo profesional.

Elaboración del Manual de Organización y Funciones

Dentro del área de servicios se ha identificado la necesidad de elaborar un “Manual de organización de funciones” que permita a los colaboradores tener el detalle de su puesto, el

objetivo dentro y fuera del área, las relaciones de coordinación y dependencia, así como el detalle de las funciones. Como indican Acuña y Planas (2005), no basta con describir con detalle el puesto solo desde el punto de vista académico, es necesario agregar las competencias básicas y transversales para un óptimo desempeño en el puesto. Además, las autoras mencionan los cinco pasos a seguir en el análisis del cargo: (a) Análisis de relaciones, (b) Análisis de los objetivos, (c) Descripción del cargo, (d) Revisión con participantes; y (e) Completar los formatos.

Entre las posiciones claves del área de servicios, se detallan los puestos de: (a) Jefe de Servicios, (b) Supervisor de Mantenimiento; y (c) Técnico de Mantenimiento.

A) Jefe de servicios

Objetivo:

Dirigir y organizar los trabajos realizados en oficina y exteriores, por los servicios solicitados a la empresa. Mantener los estándares de calidad de la empresa en la ejecución de mantenimientos.

Relaciones de coordinación y dependencia

Reporte al Gerente de Servicios

Realiza coordinaciones directas con recursos humanos, administración, servicios y logística.

Funciones:

- a) Establecer las metas, estrategias y objetivos del área.
- b) Aprobar los presupuestos.
- c) Realizar la previsión de recursos
- d) Controlar los gastos y comunicar con antelación los excesos del presupuesto.
- e) Coordinar e informar los cierres de servicio
- f) Asegurar los materiales e insumos del área.

- g) Coordinar la entrega de los implementos de seguridad.
- h) Controlar la programación de los mantenimientos
- i) Evaluar el desempeño del personal a cargo.
- j) Velar el cumplimiento de las normas de seguridad
- k) Velar por el cumplimiento de los lineamientos de calidad en el área.

Perfil de puesto:

- Profesional de ingeniería con experiencia en gestión de servicios.
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión

B) Supervisor de mantenimiento

Objetivo:

Realiza la dirección y supervisión constante de los servicios, incentivando la seguridad y calidad en el personal a cargo.

Relaciones de coordinación y dependencia

Reporte al jefe de Servicios

Realiza coordinaciones directas con recursos humanos, administración, servicios y logística.

Funciones:

- a) Seguimiento diario a los servicios ejecutados.
- b) Reportar al jefe de servicios la evolución del cronograma de mantenimientos.
- c) Coordinar las charlas de seguridad y reuniones de seguridad en el trabajo.
- d) Seguimiento a las labores del personal a cargo dentro de la oficina y en instalación de los clientes.
- e) Controlar la carga laboral del personal en instalaciones de clientes.

- f) Comunicar faltas, compensaciones de horas y permisos a recursos humanos.

Perfil de puesto:

- Técnico con experiencia comprobada mínima de 5 años
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de trabajo en equipo
- Trabajo a presión

C) Técnico de Mantenimiento:

Objetivo:

Realizar las tareas asignadas por el supervisor de mantenimiento, de forma eficiente y siguiendo los estándares de calidad, con todas las medidas de seguridad en el ejercicio de sus funciones.

Relaciones de coordinación y dependencia

Reporte al Supervisor de mantenimiento.

Realiza coordinaciones directas con recursos humanos, servicios y el cliente final.

Funciones:

- a) Cumplir con las indicaciones del jefe inmediato.
- b) Utilizar los implementos de seguridad asignados durante la ejecución de sus funciones
- c) Asistir y participar activamente en las charlas de seguridad
- d) Participar en las reuniones de seguridad y salud en el trabajo
- e) Realizar el mantenimiento de acuerdo al tipo de servicio asignado.
- f) Informar al supervisor la finalización de los trabajos.

Perfil de puesto:

- Técnico con experiencia mínimo de 2 años
- Proactivo y responsable

- Experiencia comprobada en mantenimiento de ascensores

Elaboración de flujo de procesos

La definición de las funciones y el perfil de los puestos del área de servicios permite consolidar un flujo eficiente para la ejecución de los mantenimientos, tanto preventivos como de emergencia; sin embargo, es necesario diseñar un diagrama de flujo con la combinación adecuada para una atención de calidad y eficiente.

Administrar procesos tiene relación directa con la productividad meta de la empresa, para lo cual selecciona adecuadamente los insumos, operaciones, flujos y métodos en el desarrollo de bienes y servicios (Carro, R. y González D., 2012).

El flujo elaborado contempla la utilización del sistema informático para la creación y seguimiento de todos los tickets de atención de mantenimientos, además se agrega al flujo el proceso de obtención del *feedback* de los clientes ante todo servicio ejecutado, con el objetivo de elaborar planes de mejora continua sobre el servicio brindado.

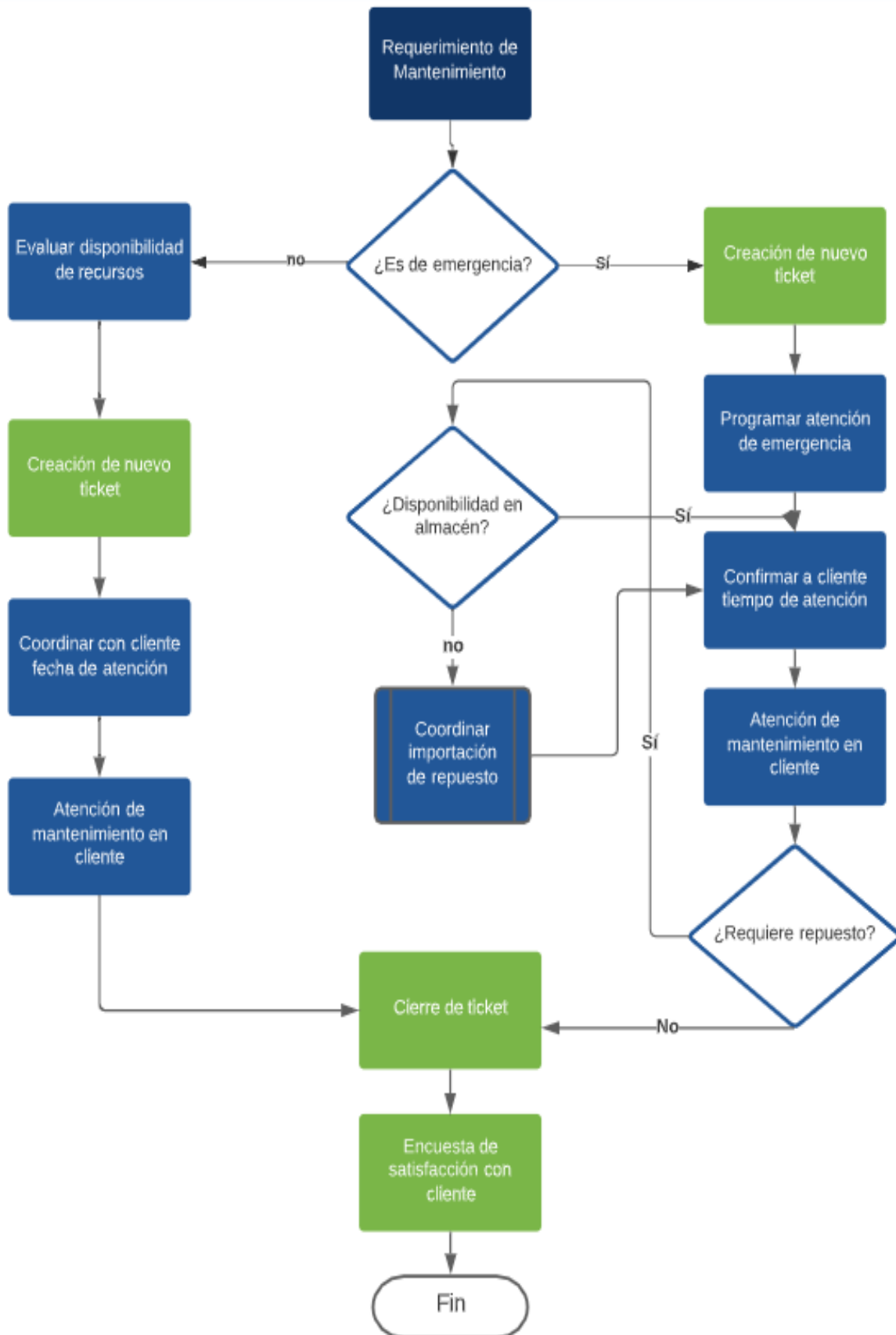


Figura 23. Diagrama de flujo de procesos

Impacto de la calidad de servicio y satisfacción clientes

Dentro de la operación de la empresa se tiene la ventaja que posterior a la venta de un ascensor se cuenta con un nuevo cliente potencial, el cual va solicitar el servicio de mantenimiento del equipo durante la garantía y posterior a esta. El tiempo de permanencia de los clientes va depender de la calidad del servicio recibido. De acuerdo a Mejías, Godoy y Piña (2018), la calidad del servicio debe ser utilizada como una herramienta para lograr la satisfacción del cliente dado que su impacto es positivo para obtener retención de clientes en el tiempo.

En el flujo de procesos diseñado para la empresa en el punto anterior se agrega y se pone en énfasis la encuesta de satisfacción de los clientes como cierre del servicio realizado, de esta forma se obtendrá información sobre la percepción de los clientes sobre la empresa, el servicio y el personal que ejecuta el mantenimiento. El objetivo principal de esta encuesta es identificar los puntos de mejora para crear las estrategias y acciones correctivas en la ejecución del servicio.

Estrategias de diversificación de marcas de ascensores

La diversificación de brindar servicios de mantenimiento a otras marcas diferentes a Kone está relacionada con las sinergias en operaciones y transferencia de recursos. La empresa cuenta con personal calificado y con experiencia en mantenimiento de ascensores, y al ser una actividad diaria, se puede dimensionar un crecimiento del equipo para agregar otras marcas al plan de mantenimientos preventivos y de emergencia.

De acuerdo a Tarzizán (2013), entre los costos de diversificación empresarial se debe considerar: (a) Costos de estructura corporativa, (b) Costos por falta de especialización; y (c) Menor entendimiento del negocio por falta de información. Dentro de estos costos, los dos primeros no impactan negativamente a la empresa debido a que el personal de mantenimiento no está presente en oficina normalmente, y que la operación de los ascensores de otras

marcas es muy similar a los equipos Kone.

Sobre la falta de información, la empresa se encuentra en el reto de aumentar el conocimiento de otras marcas, como factor clave, para iniciar la diversificación del mantenimiento preventivo y de emergencia.

Política de Incentivos

Es reconocido que el recurso humano es el activo más valioso de la organización. Por lo tanto, es importante contrarrestar la alta rotación de técnicos que merma la performance del área de servicios. En ese sentido, Ascensores GS&F S.A.C. debe extender su política de incentivos hacia el personal operativo (técnicos de mantenimiento). Ascensores GS&F S.A.C. otorga actualmente incentivos al gestor comercial del área de mantenimiento por cada contrato de mantenimiento colocado o renovado; sin embargo, estos beneficios no llegan al personal operativo, quienes son los que ejecutan el trabajo y muchas veces tienen contacto directo con el cliente.

Es común que el personal operativo, dada la naturaleza de su trabajo y el menor nivel de especialización requerido para la mayor cantidad de actividades de mantenimiento, tenga una fuerte motivación extrínseca, es decir, ligada al ingreso económico.

Por lo tanto, incluir al personal operativo en la política de incentivos contribuirá a disminuir la rotación del mismo. Se propone en este ámbito incluir dos tipos de bonos: (a) bono por retención de equipo nuevo y (b) bono por retención de equipo en renovación. El bono por retención de equipo nuevo asciende a S/.150.00 por cada equipo que termina su periodo de mantenimiento gratuito y firma contrato por doce meses de mantenimiento. El bono es anual, se materializa en el mes de inicio del contrato y le corresponde al técnico que tuvo asignado el equipo durante el período gratuito de mantenimiento. El bono por retención de equipo en renovación asciende a S/. 50.00 por cada equipo que renueva su contrato de mantenimiento. Este bono es anual, se materializa en el mes de renovación del contrato y le

corresponde al técnico que tuvo asignado el mantenimiento del equipo durante la vigencia del contrato.

7.2 Plan de Implementación

En la Figura 24 se detalla el plan de implementación de las soluciones propuestas, en donde se especifican las actividades, responsables y el tiempo requerido para su ejecución.

En donde:

GG: Gerencia General

GC: Gerencia Comercial

GM: Gerencia de Mantenimiento

AMP: Agencia de Marketing y Publicidad

TI: Tecnologías e Información

GAF: Gerencia de Administración y Servicios

GS: Gerencia de Servicios

JS: Jefatura de Servicio

7.3 Presupuesto

En la Tabla 19, se detalla el presupuesto para la implementación de las soluciones propuestas, considerando las actividades y la descripción del gasto.

Tabla 19

Presupuesto Anual para Implementación de la Propuesta

Ítem	Actividad	Descripción del gasto	Centro de Costos	Cantidad	Unidad de Medida	Costo Unitario	Costo Total
Difusión de los productos de la empresa							
1	Rediseño de la página web	Inversión de una página web con plantilla.	Comercial	1	Proyecto	5,000.00	5,000.00
2	Posicionamiento SEO	<i>Fee</i> mensual por administración y presupuesto para Google	Comercial	12	Mes	900.00	10,800.00
3	Reforzar presencia en redes sociales	<i>Fee</i> mensual para mantener activa la cuenta de LinkedIn.	Comercial	12	Mes	4,250.00	51,000.00
4	Organización de <i>webinars</i>	Diseño de <i>landing page</i> y soporte para pre-grabaciones.	Comercial	3	Proyecto	2,500.00	7,500.00
5	Publicidad en revistas	Afiliación anual a revista especializada en el rubro de la construcción.	Comercial	1	Año	2,600.00	2,600.00
6	Asistencia a feria	Alquiler de un stand en una feria especializada del sector.	Comercial	1	Proyecto	8,750.00	8,750.00
Repotenciación del modelo de negocio							
7	Inversión en CRM Salesforce	Costo anual de utilización de CRM para el área de servicios	Administración y Finanzas	11	Licencias anuales	4,491.60	49,407.60
						Total	135,057.60

7.4 Factores Claves de Éxito para la Implementación

A continuación, se detallan los factores claves de éxito que Ascensores GS&F S.A.C. deberá revisar garantizar a fin de que lo propuesto en el presente documento se ejecute y cumpla según el plan de implementación:

Tabla 20

Factores Claves de Éxito de las Iniciativas

	Habilitadores claves	Acciones clave para garantizar su implementación
1	Liderazgo adecuado	Éste es fundamental ya que se requieren líderes, sobre todo en las áreas involucradas, que lideren y motiven a los colaboradores en pro del cambio y adaptación. Es clave que dichos colaboradores vean que existe un claro compromiso desde arriba a fin de que sigan sus pasos.
2	Apoyo incondicional por parte de la alta gerencia para erradicar la ineficiencia del área de postventa/servicios	La alta gerencia debe estar dispuesta a invertir el capital y tiempo necesario para encauzar las actividades del área dentro del tiempo propuesto.
3	Disponibilidad y compromiso por parte del personal involucrado	Los colaboradores, principalmente del área de postventa, deben entender a profundidad cómo los cambios que se implementen traerán consigo mejoras a corto, mediano y largo plazo, no sólo para el área, sino también para el bienestar financiero de la empresa.
4	Comunicación	La comunicación será un elemento clave al momento de gestionar el proceso de reorganización del área de postventa/servicios, por lo que deberá existir una comunicación transparente, rápida y precisa entre los colaboradores del área y con las demás áreas de la empresa, principalmente: operaciones, logística y calidad.
5	Aceptación de nuevos flujos procesos por parte del personal del área de postventa/servicios	Los colaboradores deben conocer el detalle y seguir la secuencia correcta de las actividades en la ejecución de los mantenimientos.
6	Implementación de un sistema informático CRM	La utilización del sistema informático debe ser de una manera rutinaria y lograr que se vuelva un hábito. Es importante que se

- presenten los beneficios y cómo facilita el trabajo de cada trabajador para poder de esta manera encontrar un beneficio al trabajar con la herramienta.
- | | | |
|---|---|---|
| 7 | Elaboración de una matriz de ratios y KPI | Los KPI y los ratios permitir tener puntos de control donde aplicar correcciones más cercanas al inicio de la cadena de producción, donde es más económico reaccionar a los cambios. |
| 8 | Alineamiento de Objetivos | Es importante que estos objetivos sean interiorizados por cada trabajador para que estos generen una motivación intrínseca de cumplimiento. Al tener un panorama general de la empresa se garantiza que todos los esfuerzos apunten a la misma dirección. |
| 9 | Elaboración de MOF | Es importante que todos los colaboradores del área, conozcan el detalle del perfil y funciones del puesto. De presentarse alguna dificultad deben comunicar de inmediato. |

7.5 Conclusión

Un plan de implementación para que Ascensores GS&F S.A.C. llegue eventualmente a ser líder del mercado de elevadores en el Lima Metropolitana incluye la difusión de sus soluciones en transporte vertical (productos), así como la repotenciación de su modelo de negocio a fin de dejar de depender de las ventas de nuevas y pasar a generar mayores ingresos por mantenimiento y venta de repuestos.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

Los resultados esperados de las propuestas de solución revisadas en el capítulo anterior tendrán un impacto directo en el aumento de los ingresos de la empresa en la venta de servicios y repuestos. Dicho impacto se describe en las dos iniciativas elegidas en conjunto con la empresa: (a) difusión de los productos a comercializar; y (b) repotenciar el modelo de negocios de Ascensores GS&F S.A.C.

8.1 Beneficios de difundir los productos que comercializa la empresa

El principal beneficio es que se traducirá en la venta de más equipos nuevos, así como en más contratos por servicios de mantenimiento. En dicho sentido, es importante difundir los productos a través de una buena identidad visual que resalte su valor agregado.

Entre los principales beneficios se encuentran: (a) diferenciación, la cual se refiere a cómo las soluciones (productos) se distinguirán de su competencia; (b) facilidad, para llegar al usuario final y a los constructores e inmobiliarios; y (c) precios más altos que la competencia, ya que una buena difusión aporta mucho valor añadido para con el cliente, quien estará más dispuesto a pagar un poco más a cambio de calidad.

8.2 Beneficios de actualizar el modelo de negocio

El giro en el modelo de negocio logra sentar las bases para potenciar el área de servicios, para permitirle un crecimiento orgánico y escalable con la finalidad de lograr que los ingresos de esta área aumenten en los próximos cinco años (ver Tabla 24). Para lograr este aumento considerable en los ingresos, las estrategias están orientadas en aumentar el nivel de retención de los servicios de mantenimiento de ascensores, iniciando en un 45% en el año uno, hasta un 75% para el año 5 de la propuesta (ver Tabla 25). Actualmente, la retención está en 15% con la evolución de la empresa sin la propuesta.

Tabla 21

Estados de Resultados Ascensores GS&F, 2013 a 2019.

Descripción	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso por venta de ascensor	11,491,480.00	11,269,938.00	13,854,903.00	5,803,144.00	9,679,441.00	17,323,860.00	18,938,157.00
Ingreso por mantenimiento de ascensor	755,972.00	1,012,703.00	1,474,891.00	2,285,990.00	2,753,346.00	2,677,473.00	3,093,824.00
Ingreso por repuestos	177,456.00	208,139.00	283,868.00	255,394.00	329,108.00	411,806.00	605,013.00
Costo de ascensor	-9,069,506.00	-9,724,869.00	12,212,915.00	4,854,980.00	8,367,779.00	14,019,201.00	15,552,189.00
Costo de mantenimiento de ascensor	-564,611.00	-381,160.00	-535,357.00	-863,149.00	1,204,249.00	-1,393,368.00	-2,072,058.00
Costo de repuestos				-135,204.00	-156,229.00	-225,592.00	-282,562.00
Utilidad Bruta	2,790,791.00	2,384,751.00	2,865,390.00	2,491,195.00	3,033,638.00	4,774,978.00	4,730,185.00
Gastos administrativos	-1,879,423.00	-1,809,357.00	-1,604,300.00	1,346,446.00	1,299,238.00	-1,604,014.00	-1,853,944.00
Gastos de ventas	-706,743.00	-489,783.00	-324,548.00	-324,318.00	-516,548.00	-771,905.00	-1,149,036.00
Depreciación				-280,990.00	-299,665.00	-304,271.00	-340,762.00
Utilidad Operativa	204,625.00	85,611.00	936,542.00	539,441.00	918,187.00	2,094,788.00	1,386,443.00
Provisión cobranza dudosa						-897,816.00	

Gastos Financieros	-11,551.00	-35,630.00	-996.00	-958,099.00	-982,858.00	-381,075.00	-1,004,212.00
Diferencia de cambio neta	-64,763.00	48,488.00	-1,267,206.00	158,408.00	182,061.00	-204,058.00	-134,754.00
Otros Ingresos 1	15,712.00	12,185.00	24,931.00	4,946.00	15,100.00	3,665.00	12,962.00
Otros Ingresos 2	17,931.00	1,637.00				14,747.00	13,407.00
Utilidad Antes de Impuesto (UIA)	161,954.00	112,291.00	-306,729.00	-255,304.00	132,490.00	630,251.00	273,846.00
Participaciones (8%)	-12,956.32	-8,983.28			-10,599.20	-50,420.08	-21,907.68
Impuesto a la renta (IR) (30%)	-44,699.30	-30,992.32			-36,567.24	-173,949.28	-75,581.50
Gastos por impuesto a las ganancias			46,222.00	37,089.00			
Utilidad neta (UN)	104,298.38	72,315.40	-260,507.00	-218,215.00	85,323.56	405,881.64	176,356.82

A continuación, se proyectará la venta y el costo asociado al servicio de mantenimiento y venta de repuestos, utilizando la siguiente metodología:

- (a) Se calcularán los ingresos y costos promedio para los servicios de mantenimiento de ascensores y venta de repuestos para los períodos 2017 a 2019.
- (b) Los ingresos y costos proyectados se obtendrán a partir del ajuste inflacional. Los porcentajes de inflación que se consideran son: 1.81% para 2020, 1.87% para 2021 y 2% para los años 2022 al 2025.
- (c) La cantidad de ventas anuales (en número de ascensores) proyectadas para los años 2021 al 2025 es proporcionada por Ascensores GS&F S.A.C.
- (d) El crecimiento orgánico se considera en base a un 15% de retención de clientes, desde el servicio de ventas hacia mantenimiento.

Tabla 22

Ventas anuales Ascensores GS&F, 2017 a 2020

Descripción	2017	2018	2019	2020
Cantidad de ventas anuales (und)	61	110	107	58
Precio de venta promedio por ascensor (soles)	158,679.36	157,489.64	176,992.12	176,992.12

Tabla 23

Proyección de ventas anuales de Ascensores GS&F, 2021 a 2025.

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Cantidad de ventas anuales (und)	100	105	110	116	122
Precio de venta promedio por ascensor (soles)	180,301.87	183,907.91	187,586.07	191,337.79	195,164.55

Tabla 24

Proyección de ingresos, egresos y utilidad bruta (soles) GS&F, 2021 a 2025

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Ingreso por venta de ascensor	18,030,187.42	19,310,330.72	20,681,364.20	22,149,741.06	23,722,372.68
Ingreso por mantenimiento de ascensor	3,104,162.62	3,272,898.37	3,453,940.97	3,640,916.12	3,841,062.49
Ingreso por repuestos	607,034.77	640,031.90	675,435.70	711,999.64	751,139.28
Costo de ascensor	-14,828,350.84	-15,881,163.75	-17,008,726.37	-18,216,345.94	-19,509,706.51
Costo de mantenimiento de ascensor	-2,078,982.19	-2,191,991.29	-2,313,242.78	-2,438,467.54	-2,572,513.58
Costo de repuestos	-283,506.24	-298,917.04	-315,451.84	-332,528.46	-350,808.03
Utilidad Bruta	4,550,545.55	4,851,188.92	5,173,319.89	5,515,314.89	5,881,546.33

A continuación, se calculan los beneficios económicos relacionados a la mejora del porcentaje de retención de clientes. El porcentaje de retención de clientes se define como la razón entre la variación de clientes anuales en servicio de mantenimiento y las unidades vendidas en el mismo periodo. Luego, para realizar el cálculo se utiliza la siguiente metodología:

- (a) Se proyecta la cantidad de unidades nuevas vendidas sobre la información proporcionada por Ascensores GS&F S.A.C., y se proyecta la cantidad de unidades adicionales en mantenimiento en función al porcentaje de retención de clientes establecido.
- (b) Los beneficios resultan de la diferencia entre el crecimiento orgánico (15% de retención de clientes) y el crecimiento proyectado con una retención escalonada de 45% a 75% en 5 años.

Tabla 25

Proyección de Unidades Vendidas, Unidades en Mantenimiento y Retención de Clientes (%).

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
Cantidad de ventas anuales (und)	61	110	107	58	100	105	110	116	122		
Cantidad de equipos vendidos (acumulado)	472	582	689	747	847	952	1,062	1,178	1,300		
Cantidad de equipos en mantenimiento (acumulado)	464	438	491	460	505	563	635	716	807		
Variación anul equipos en mantenimiento		-26	53	-31	45	58	72	81	91		
% Retención de clientes		-	-	23.64%	49.53%	53.45%	45.00%	55.00%	65.00%	70.00%	75.00%

Tabla 26

Proyección de Ingresos y Egresos por Servicio de Mantenimiento y Venta de Repuestos, afecto a % de Retención de Clientes, 2021 a 2025.

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Ingreso promedio unitario por equipo en mantenimiento (soles)	6,535.08	6,665.78	6,799.10	6,935.08	7,073.78
Ingreso acumulado por mantenimiento (soles)	3,254,469.44	3,592,855.85	3,943,475.92	4,313,618.72	4,696,989.85
Ingreso promedio unitario por repuestos de equipo en mantenimiento (soles)	1,277.97	1,303.53	1,329.60	1,356.19	1,383.31
Ingreso acumulado por repuestos (soles)	636,428.03	702,601.21	771,166.75	843,550.05	918,520.23
Costo promedio unitario por equipo en mantenimiento (soles)	-4,376.80	-4,464.34	-4,553.63	-4,644.70	-4,737.59
Costo acumulado por mantenimiento (soles)	2,179,648.70	2,406,279.64	2,641,103.96	2,889,003.44	3,145,762.46
Costo promedio unitario por repuestos de equipo en mantenimiento (soles)	-596.86	-608.79	-620.97	-633.39	-646.06
Costo acumulado por repuestos (soles)	-297,233.91	-328,139.07	-360,161.55	-393,967.06	-428,980.72

Tabla 27

Evaluación Económica de la propuesta

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Incremento en ingresos por mantenimiento de ascensor		196,052.38	479,936.22	863,485.24	1,324,599.96	1,867,477.89
Incremento en ingresos por repuestos		38,339	93,854	168,859	259,032	365,195
Incremento en costo por mantenimiento (proporcional al incremento de venta)		-131,304.14	-321,432.53	-578,310.69	-887,137.71	-1,250,724.83
Incremento en costo por repuestos (proporcional al incremento de venta)		-17,905.66	-43,833.05	-78,862.96	-120,977.02	-170,558.60
Incremento en costo por asignación de Bono1		-6,750.00	-8,700.00	-10,800.00	-12,150.00	-13,650.00
Incremento en costo por asignación de Bono2		-23,000.00	-25,250.00	-28,150.00	-31,750.00	-35,800.00
Inversión	-135,057.60	-137,583.18	-140,334.84	-143,141.54	-146,004.37	-148,924.46
Variación de impuesto a la renta	40,517.28	24,645.47	-10,271.93	-57,923.69	-115,683.93	-183,904.44
Flujo de Caja	-94,540.32	-57,506.09	23,967.83	135,155.28	269,929.18	429,110.36
Costo de oportunidad	10%					
VA	-94,540.32	-52,278.26	19,808.13	101,544.17	184,365.26	266,443.77
VAN	425,342.74					
TIR	57.94%					

La propuesta de mejora sobre el porcentaje de retención de clientes trae beneficio económico a la organización y crea valor. En ese sentido, se obtiene un VAN de 425,342.74 y una TIR de 57.94% para esta propuesta.

Para que esta propuesta sea rentable económicamente se requiere lograr un porcentaje de retención de clientes de 32.5%, como mínimo; de lo contrario el VAN sería negativo y se destruiría valor.

El aumento del porcentaje de retención de clientes afecta de manera positiva la proporción entre el ingreso de las ventas de ascensores nuevos y los ingresos por mantenimiento. Actualmente se tiene una proporción de 83% en ingresos por ventas, versus 17% de ingresos por mantenimiento; mientras que, bajo un esquema agresivo de retención, dicha tendencia puede llegar hasta 60% en ingresos por ventas, versus 40% de ingresos por mantenimiento. Ello, además, significa un importante flujo de caja para la organización.

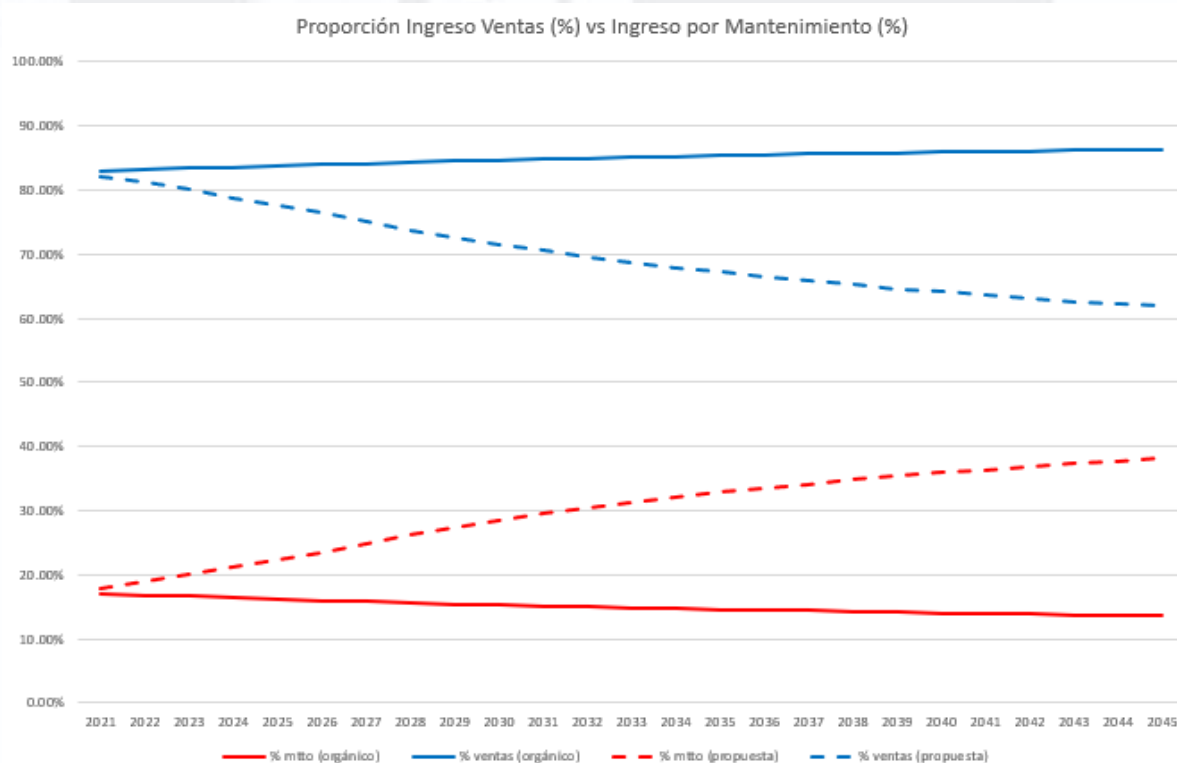


Figura 25. Variación de la proporción de Ingreso por Ventas (%) versus el Ingreso por Mantenimiento (%)

Tabla 28

Incremento de la Utilidad Bruta

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Incremento de la Utilidad Bruta	1.87%	4.30%	7.25%	10.43%	13.80%

Se obtiene también un incremento de la utilidad bruta en proporciones de 1.87% hasta 13.80%. Ello corrobora la tesis de que el aumento del porcentaje de retención de clientes favorece en el incremento de la rentabilidad de la organización.

8.3 Conclusión

Aumentar el porcentaje de retención de clientes es clave para eventualmente darle un giro radical a la forma en como Ascensores GS&F S.A.C. genera sus ingresos, los cuales actualmente dependen en un 83% de las ventas de equipos nuevos.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

El problema principal de Ascensores GS&F S.A.C. es la baja retención y captación de nuevos clientes en el área de servicios. Esta área no logra ofrecer un servicio atractivo para los clientes, lo que conlleva a que estos opten por no renovar y en su lugar contraten servicios de otras compañías. La tasa de retención de clientes es un indicador clave de las operaciones de Ascensores GS&F S.A.C., la variación de dicha tasa tiene incidencia directa sobre la utilidad bruta del negocio, llegando a 13.8% en caso de que la retención sea 75% al término del quinto año.

Una alta tasa de retención permite tener un flujo de caja constante y estable para la organización, pues se trata de un ingreso que no está en función a las unidades que se venderán en el futuro, sino a las unidades ya vendidas, es decir, negocios ya concretados. En contraposición a ello, la baja tasa de retención, además, involucra que los ascensores sean intervenidos por empresas de servicios no certificadas, y por lo tanto puede afectar la imagen de los productos y la representación de Ascensores GS&F S.A.C.

El modelo actual de negocio de Ascensores GS&F S.A.C. está enfocado en la venta, suministro e instalación de equipos nuevos, no prestando la atención debida al área de servicios. Tal es así, que la distribución actual de ingresos está distribuida de la siguiente manera: 83% por ventas nuevas y 17% por servicios de mantenimiento; sin embargo, la gerencia no es consciente que los mantenimientos son una fuente de gran valor para la compañía porque aportan liquidez, contribuyen con el margen y refuerzan la confiabilidad de los activos vendidos e instalados por la empresa. El aumento de la tasa de retención de clientes pasando de 15% a 75% en el quinto año, logra que se modifique la distribución de ingresos a 60% por ventas nuevas y 40% por servicios de mantenimiento, generando un 70% de incremento en la utilidad bruta.

Ascensores GS&F S.A.C. no viene desarrollando una adecuada estrategia de captación de nuevos clientes, marketing y publicidad; esto se refleja en el bajo conocimiento de los productos que se comercializan en el mercado nacional. En dicho sentido, las estrategias planteadas en el documento buscan difundir las soluciones en transporte vertical que ofrece Ascensores GS&F S.A.C. como su único distribuidor de Kone en el Perú. Lo anterior generará mayores unidades vendidas y en consecuencia mayor cantidad de potenciales clientes para el área de servicios.

Actualmente las empresas utilizan las tecnologías de información como ventaja competitiva sistemas integrales de gestión de servicios que contribuyen al aumento de las ventas y a la gestión de clientes, ambos pilares fundamentales para maximizar la tasa de retención de los mismos. En dicho sentido, la carencia de un CRM pone en desventaja a Ascensores GS&F S.A.C. en el mercado, por lo cual es indispensable implementar uno que presente información de manera organizada para la toma de decisiones.

Ascensores GS&F S.A.C. requiere la reestructuración del área de servicios, estableciendo un nuevo organigrama, manual de funciones, políticas de fidelización de colaboradores, alineamiento de objetivos y la implementación de un sistema integral de gestión de servicios, para migrar a un nuevo modelo de negocio que permita mayor rentabilidad y sea sostenible en el tiempo.

9.2 Recomendaciones

Si bien la tendencia del mercado apunta a los precios cada vez más bajos, Ascensores GS&F S.A.C., al representar una solución premium, debe buscar una estrategia de diferenciación por valor añadido en la postventa. Potenciar el área de servicios es una estrategia que se alinea con esta premisa, pues contribuye a mejorar la confiabilidad de los equipos y la experiencia del usuario.

La fiabilidad y disponibilidad de la información son condiciones mínimas para el

análisis gerencial. Es recomendable que Ascensores GS&F S.A.C. implemente un sistema de información integral, de manera que sea fácilmente ubicable, trazable y se pueda conservar.

Esta metodología debe ser transversal a los procesos operativos y de soporte como: financieros, administrativos, logísticos y entre otros.

Se recomienda aplicar las estrategias y planes de implementación planteados en el presente documento ya que con ello Ascensores GS&F S.A.C. no sólo estará asegurándose un crecimiento sostenible que lo lleve a ser eventualmente el líder del mercado, sino que además estará contribuyendo con dos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para el 2030 propuestos por las Naciones Unidas: a) trabajo decente y crecimiento económico; y b) ciudades y comunidades sostenibles.



Referencias

- Acuña Z. & Planas S. (2005). Manual de organización y funciones. Programa Pro Descentralización.
- Álvarez G, Álvarez S & Romero A (2018). Evaluation of customer satisfaction in service companies. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valore*, Retrieved from <https://www-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/evaluation-customer-satisfaction-service/docview/2247181533/se-2?accountid=28391>
- Andina Agencia Peruana de Noticias (2020). Inversión en construcción de viviendas sumará S/ 11,900 millones en Lima este año. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-inversion-construccion-viviendas-sumara-s-11900-millones-lima-este-ano-784136.aspx>
- Artica, J. (2021). Escasez mundial de contenedores cuadruplica las tarifas de fletes marítimos en el Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/puertos-peru-escasez-mundial-de-contenedores-cuadruplica-las-tarifas-de-fletes-maritimos-en-el-peru-ncze-noticia/>
- Barragán, C., González G, J. N., & Aimée, E. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Daena : International Journal of Good Conscience*, 15(1), 222–229.
- Barragán J. Sandoval P. & Sosa E. (2020). “Modelo de negocio para la innovación sustentable: una aproximación teórica.” *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 15(1), 206–221.
- BCRP (2020). Diferencial de Rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes - Perú. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html>

- Bock, L. (2015). *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Twelve.
- Bryant, C. (2019, 10 septiembre). *The Elevator Market Is Being Cornered*. BloombergQuint. <https://www.bloombergquint.com/business/kone-and-thyssenkrupp-elevator-deal-would-raise-oligopoly-fears>
- Cantero, A. (2008). *Los Códigos de Conducta Empresarial*. Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades. Sistema de estudios de posgrado. Recuperado de <https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/1401/codigo%20de%20conducta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara Peruana de la Construcción - CAPECO (2020). *CAPECO proyecta que sector construcción crecerá 3.78% al cierre del 2020*. Recuperado de <https://peruconstruye.net/2020/03/06/capeco-proyecta-que-sector-construccion-crecera-3-78-al-cierre-del-2020/>
- Cardona, L. (2020). *Webinar: ¿qué es y cómo usarlo en tu estrategia de marketing?* Publicado por Inbound Marketing. Recuperado de: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-webinar-y-como-usarlo-estrategia-de-marketing>
- Carro, R. y González D. (2012). *Diseño y selección de procesos*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Customer Experience Solutions | CX Software & Tools. (2020, 4 octubre). SugarCRM. <https://www.sugarcrm.com/solutions/>
- D'Alessio (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. 1ra Edición, Juárez, México.
- D'Alessio (2012). *Administración de las operaciones productivas*. 1ra Edición, Juárez, México.

- Deloitte (2018). IoT para el sector empresarial en América Latina. Recuperado de:
<https://cet.la/estudios/cet-la/iot-sector-empresarial-america-latina/>
- Dissanayake, I., Zhang, J., & Gu, B. (2015). Task Division for Team Success in Crowdsourcing Contests: Resource Allocation and Alignment Effects. *Journal of Management Information Systems*, 32(2), 8-39.
<https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1068604>
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Penguin
- El Peruano (2019). Ordenanza de Promoción de la Construcción de Edificios Sostenibles y Creación de Espacios Públicos en Áreas Privadas en el distrito de Santiago de Surco. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ordenanza-de-promocion-de-la-construccion-de-edificios-soste-ordenanza-no-595-mss-1775192-1/>
- Fariza, I. (2020). La economía peruana resiste a la crisis política. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2020/01/24/actualidad/1579899503_016784.html
- Gallego, C. (2020). Internet de las cosas. *EAE Business School*. Recuperado de:
http://marketing.eae.es/prensa/SRC_IoT.pdf
- García Calvo, T., Leo Marcos, F. M., Sánchez Miguel, P. A., Jiménez Castuera, R., & Cervelló Gimeno, E. (2008). Importancia de los aspectos motivacionales sobre el grado de cohesión en equipos de fútbol.
- Gartner. (2020). Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center (N.o 2020).
<https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-1Z70UGZF&ct=200608&st=sb>
- Global Economy (2019). Political Stability in South America. Recuperado de
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/South-America/
- Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). *Marketing Relacional: Valor, Satisfacción, Lealtad Y Retención Del Cliente. Análisis Y Reflexión Teórica*. Ciencia

y Sociedad, 40(2), 307–340. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.22206/cys.2015.v40i2.pp307-340>

INEI. (2017). Características de la infraestructura de las viviendas particulares.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap04.pdf

INEI (2020). Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf

INEI (2016). Perú: Tecnologías de información y comunicación en las empresas, 2015.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1482/ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2020). Principales Indicadores Macroeconómicos. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Ipsos Perú (2020). Evaluación de la Gestión Pública. Recuperado de

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-08/encuesta_nacional_urbana_agosto_2020_-_gestion_publica.pdf

Jansen, B. J., & Schuster, S. (2011). Bidding on the buying funnel for sponsored search and keyword advertising. *Journal of Electronic Commerce Research*, 12(1).

http://www.bernardjansen.com/uploads/2/4/1/8/24188166/jansen_buying_funnel_jecr.pdf

Gómez de la O., Jorge (2013). *International Journal of Good Conscience. Porque no tienen las Organizaciones una Verdadera Cultura Ética Basada en Valores: Visión, Misión y Valores Adornando las Paredes no es Suficiente*. 8(2), 122–129.

- Market Study Report. (2019). Elevator Market by Product, by Industry, Forecast, 2019 – 2026. Recuperado de https://www.marketstudyreport.com/reports/elevator-market?utm_source=marketwatch.com&utm_medium=ADS
- Mann, A., & Harter, J. (2016). The worldwide employee engagement crisis. *Gallup Business Journal*, 7, 1-5
- Mejías Acosta, A., Godoy Durán, E., & Piña Padilla, R. (2018). Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento. *Compendium*, 21(40), 1–17.
- Medina, Alex; Gallegos Cecilia & Lara, Hadi. Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2008, vol.42, n.6, pp.1213-1230. ISSN 1982-3134. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000600009>.
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., & Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1213-1230. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122008000600009>
- Montezuma, A. (2019). Arquitectura y Ciudad: Edificaciones sostenibles en el Perú siguen creciendo. Recuperado de <http://www.construccioneindustria.com/arquitectura-y-ciudad-edificaciones-sostenibles-en-el-peru-siguen-creciendo/>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*, Barcelona, España: Grupo Planeta
- Parks, D. (2017). 10 señales de que tu sitio web necesita un rediseño. *MonsterPost España*. Recuperado de <https://www.templatemonster.com/blog/es/10-senales-de-que-su-sitio-web-necesita-un-redisenio/>

- Pérez-Soltero, A., Gómez-Encinas, M., & Barcelo-Valenzuela, M (2015). Desarrollo de una estrategia que permita definir objetivos y resultados clave en una empresa de Software. *Avances de Investigación en Ingeniería en el Estado de Sonora*.
- PGR Marketing y Tecnología, (2020). Blog de marketing enfocado al sector TIC. Beneficios de organizar un Webinar o Conferencia Online. Recuperado de <https://www.pgrmt.com/blog/beneficios-de-organizar-un-webinar-o-conferencia-online>
- Pineda Henao, A. E. (2015). Latinoamérica: hacia una construcción propia del marketing – Alejandra Pineda. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 2(2), 62-68. <https://doi.org/10.22579/23463910.100>
- Radonić, M. (2017). OKR system as the reference for personal and organizational objectives. *FROM REFERENCES TO ORIGINALITY*, 28.
- Rodríguez Parrondo, J., & Pérez, C. (2020). Gestión del desempeño: una nueva década de «más hablar y menos medir». *Capital Humano*, 350, 43–57.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información Tecnológica*, 31(2), 207–220. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Salesforce (2020). Salesforce.com. <https://www.salesforce.com/mx/products/what-is-salesforce/>
- Serrano-Cobos, J. (2013). Herramientas para el análisis y desarrollo de estrategias SEO. *Anuario ThinkEPI*, v. 8, pp. 349-353
- Shah, A. (2019, 7 octubre). Going Up? The Elevator-as-a-Service Business. *WSJ*. <https://www.wsj.com/articles/going-up-the-elevator-as-a-service-business-11570440600>

- Stabile, L. (2020). Innovación de modelo de negocio: Centralidad en el cliente y agilidad. *Palermo Business Review*, (21), 103-139. Retrieved from <https://www-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/innovación-de-modelo-negocio-centralidad-en-el/docview/2467634192/se-2?accountid=28391>
- Tarziján M., J. (2013). Conglomerización y Límites de la Empresa. In *Fundamentos de estrategia empresarial* (pp. 399-422). Ediciones UC. Retrieved November 21, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/j.ctt15hvv15.17>
- Thyssenkrupp. (2019). Factsheet elevator technology 18-19. https://www.thyssenkrupp-elevator.com/media/company/factsheet_elevator_technology_18_19_englisch.pdf
- Toniut, H. R. (2020). El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: Aportes de los principales autores. *Palermo Business Review*, (22), 139-156. Retrieved from <https://www-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/el-uso-del-modelo-de-negocio-para-la-innovacion/docview/2468684107/se-2?accountid=28391>
- Túñez-López, Miguel, & García, José Sixto, & Guevara-Castillo, Melitón (2011). Redes sociales y marketing viral: repercusión e incidencia en la construcción de la agenda mediática. *Palabra Clave*, 14(1),53-65. [fecha de Consulta 21 de noviembre de 2020]. ISSN: 0122-8285. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=649/64920732004>
- Villahermosa, L. (2021). La fiebre en el precio de los fletes marítimos asfixia el comercio latinoamericano. *América Economía*. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-fiebre-en-el-precio-de-los-fletes-maritimos-asfixia-al-comercio>
- West, J., & Kelly, J. P. *Performance Management Systems: How Companies are Rethinking People Development*.

Wired. (24 de abril de 2018). Wired. Obtenido de when-john-doerr-brought-a-gift-to-googles-founders: <https://www.wired.com/story/when-john-doerr-brought-a-gift-to-googles-founders/>

Wodtke, C. (2016). Introduction to OKRs. O'Reilly Media.

