



**"PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA MARFA:
PERIODO 2015-2017"**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentada por

Srta. Mónica Chávez Ciurlizza

Sra. Mónica Escobar Duque

Srta. Sandra Saco Vértiz Osterloh

Asesor: Profesor Pedro José Zavala

2015

Agradecemos a los profesores de la Universidad del Pacífico por su dedicación, sus enseñanzas invaluable y su paciencia. A nuestros compañeros de clase, de quienes aprendimos mucho a lo largo de estos años. A nuestro asesor de tesis, por su apoyo y guía; y, especialmente, a nuestras familias, por haber estado ahí, brindándonos todo su apoyo, ánimo y confianza durante este periodo tan importante en nuestras vidas.

Mónica Ch. , Mónica E. y Sandra.

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres, por impulsarnos siempre a crecer.

Introducción

Con el presente plan de marketing, se pretende demostrar que, con buenas ideas, aplicando la teoría, innovación y la experiencia, se puede lograr un negocio atractivo, competitivo, rentable y perdurable en el tiempo. El plan de marketing es para una empresa administradora de edificios y servicios profesionales llamada Marfa.

El crecimiento de la actividad productiva del país se sustentó en una evolución favorable en el sector de construcción e inmobiliario. A su vez, la población peruana presenta un crecimiento poblacional lento pero sostenido, sobre todo en mayor medida en la zona urbana. De la misma manera, existe una evolución positiva del ingreso per cápita y de los indicadores de empleo que han permitido el acceso al crédito y, por ende, la inclusión al sistema financiero; este crecimiento se manifiesta en el aumento de créditos hipotecarios para vivienda. Con respecto a la demanda, se ha registrado un desplazamiento de la demanda de viviendas desde aquellas de bajo valor hacia las de valor medio; este desplazamiento ha motivado una mayor oferta comercial de viviendas a sectores de ingresos medios. El aumento de las construcciones de edificio, su demanda y el aumento de los estándares de calidad de vida hacen propicio ofrecer mejores lugares donde vivir. Así, la administración de edificios de viviendas se ha vuelto una actividad necesaria para la buena convivencia entre los propietarios e inquilinos, y el correcto mantenimiento del inmueble, presentándose como un negocio atractivo y rentable si se aplica de manera eficiente y efectiva, con un servicio dirigido a edificios nuevos, jóvenes o antiguos, y con una buena proyección en cuanto a la construcción de nuevos edificios.

Sin embargo, se trata de un rubro con pocas barreras de entrada. Para Marfa, el posible ingreso de competidores evidencia la necesidad de establecer una oferta de valor y estrategia diferenciada que asegure la fidelidad de sus clientes y la adquisición de clientes nuevos bajo un modelo de negocio que incorpore tecnología, una Fuerza de Ventas estratégica e identidad de marca.

El desarrollo de este trabajo contempla un análisis de diversos factores, como el mercado, la competencia, las estrategias de marketing, el plan de implementación y un estudio financiero en que se indica la rentabilidad del proyecto y los resultados económicos bajo las condiciones proyectadas. Finalmente, se llega a la conclusión de que las oportunidades existentes en el mercado permitirán generar valor para los clientes e ingresos para Marfa por medio de las propuestas presentadas en este proyecto.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexosxi
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	1
1. Descripción del macroentorno	1
1.1 Entorno político.....	1
1.2 Entorno económico	1
1.3 Entorno social	4
1.4 Entorno tecnológico	5
1.5 Entorno ecológico	6
1.6 Entorno legal.....	8
2. Análisis del microentorno	9
2.1 Entorno del sector administración de edificios	9
2.2 Análisis de los clientes y consumidores.....	14
2.2.1 Clientes y consumidores.....	14
2.2.2 Rango de edad y nivel socioeconómico.....	15
2.2.3 Características y distritos de residencia.....	15
2.2.4 Estilos de vida.....	17
2.2.5 Segmento más atractivo para el sector.....	17
2.3 Análisis de los competidores.....	18
2.4 Análisis de los canales	20
3. Análisis interno	20
3.1 Historia y evolución	20
3.2 Misión y visión.....	21
3.3 Estructura y organización.....	21
3.4 Cadena de valor.....	22
3.5 Análisis de los clientes	24
3.6 Análisis de los proveedores.....	25
3.7 Análisis financiero	26
4. Matriz FODA (DAFO).....	26
5. Conclusiones	28
Capítulo II. Investigación de mercados	30

1. Objetivos generales, específicos y del negocio.....	30
1.1 Objetivos generales.....	30
1.2 Objetivos específicos	30
1.3 Objetivos del negocio.....	30
2. Diseño de la investigación	31
3. Método de recolección de la información.....	31
4. Investigación exploratoria.....	32
4.1 Metodología	32
4.2 Grupo objetivo	32
4.3 Muestreo.....	32
4.4 Procedimiento	32
4.5 Estructura de la entrevista	33
4.6 Resultados de la investigación exploratoria.....	33
5. Investigación concluyente cuantitativa	34
5.1 Universo o población objetivo	34
5.2 Instrumentos para la medición	35
5.3 Principales hallazgos.....	36
5.3.1 Regresión 1: Recomendación a otros usuarios.....	36
5.3.2 Regresión 2: Intención de continuar con el contrato.....	37
5.3.3 Regresión 3: Valor percibido.....	38
5.3.4 Regresión 4: Confianza en los empleados.....	39
5.3.5 Regresión 5: Calidad del servicio.....	39
6. Conclusiones	40
Capítulo III. Planeamiento estratégico	41
1. Objetivos de marketing estratégicos y económicos	41
1.1 Aumento de penetración en clientes actuales.....	41
1.2 Aumento de participación de mercado.....	42
1.3 Aumento de la rentabilidad	43
1.4 Creación de negocios nuevos	44
2. Estrategias genéricas y de crecimiento.....	44
2.1 Estrategias genéricas de Porter: diferenciación y enfoque.....	44
2.2 Estrategias de crecimiento - Matriz de Ansoff.....	45
2.3 Estrategia de portafolio	46
2.4 Estrategia de segmentación del mercado	47

2.5 Estrategias de posicionamiento	47
2.5.1	
2.6 Estrategia de marca	50
2.7 Estrategia de clientes.....	51
Capítulo IV. Tácticas de marketing	53
1. Estrategia de procesos.....	53
1.1 Adquisición e implementación de software CRM Zoho	53
1.2 Proceso de atención de servicios adicionales tercerizados.....	53
1.3 Restructuración interna	54
2. Estrategia de personas	55
2.1 Restructuración interna estratégica	55
2.2 Modelo de key account managment (KAM) para supervisores de cuentas clave	56
2.3 Capacitación de los supervisores de cuentas junior	57
2.4 Capacitación en el uso del software CRM de Marfa a operarios designados	57
2.5 Fortalecimiento de la red de proveedores de servicios adicionales.....	57
3. Estrategia de producto.....	58
3.1 Portafolio dirigido a cuentas actuales.....	59
3.2 Portafolio dirigido a cuentas nuevas	59
4. Estrategia de promoción.....	59
4.1 Relanzamiento de la imagen de Marfa.....	59
4.2 Plan de medios	60
5. Estrategia de precios	60
6. Estrategia de plaza	60
7. Estrategia de proactividad.....	61
Capítulo V. Implementación y control	62
1. Implementación y control de las actividades de marketing para Marfa.....	62
2. Presupuesto de marketing	62
3. Flujo de caja, ROI y COK.....	62
4. Escenarios	63
Conclusiones y recomendaciones	65
1. Conclusiones.....	65
2. Recomendaciones	65

Bibliografía	66
Anexos	70
Notas biográficas	89

Índice de tablas

Tabla 1.	Principales indicadores macroeconómicos	3
Tabla 2.	Tipo de viviendas particulares que ocupan los hogares, 2003-2012.....	4
Tabla 3.	Hogares con acceso a servicios y bienes de tecnología de información y comunicación (TIC).....	6
Tabla 4.	Producto bruto interno (variaciones porcentuales)1/	10
Tabla 5.	Colocación créditos hipotecarios (miles de nuevos soles)	10
Tabla 6.	Producto bruto interno por sector (variación porcentual real)	14
Tabla 7.	Características demográficas por NSE - Lima Metropolitana	16
Tabla 8.	Distritos de residencia por NSE	16
Tabla 9.	Estilos de vida y NSE.....	17
Tabla 10.	Principales empresas administradoras de edificios en Lima y oferta de valor.....	18
Tabla 11.	Presencia en medios - Empresas administradoras de edificios	19
Tabla 12.	FODA Marfa	27
Tabla 13.	Target investigación de mercado	31
Tabla 14.	Portafolio de servicios Marfa	58

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Producto bruto interno del Perú vs. países emergentes.....	2
Gráfico 2.	Crecimiento de saldos de créditos hipotecarios	11
Gráfico 3.	Tasas de interés de créditos hipotecarios (%)	11
Gráfico 4.	Evolución de niveles Socioeconómicos en Lima	12
Gráfico 5.	Lima: demanda efectiva de vivienda (número de familias, precios en US\$).....	12
Gráfico 6.	Oferta comercial de nueva vivienda.....	13
Gráfico 7.	Organización interna Marfa.....	22
Gráfico 8.	Cadena de valor Marfa.....	23
Gráfico 9.	Mapa perceptual de posicionamiento actual	48
Gráfico 10.	Mapa de posicionamiento deseado	49
Gráfico 11.	Nueva cadena de valor para Marfa	54
Gráfico 12.	Propuesta de organigrama y actividades clave.....	55

Índice de anexos

Anexo 1.	Cartera de clientes de Marfa por distrito	71
Anexo 2.	Balance de ingresos y egresos de Marfa en marzo del 2014.....	73
Anexo 3.	Entrevista telefónica a clientes de Marfa.....	74
Anexo 4.	Listado de quejas de los entrevistados.....	75
Anexo 5.	Listado de aspectos positivos que los entrevistados mencionaron	75
Anexo 6.	Población votante de Lima Metropolitana según RENIEC, año 2013	75
Anexo 7.	Tabla para estimar el tamaño de la muestra de www.surveymonkey.com.....	76
Anexo 8.	Encuesta virtual sobre administración de edificios para estudio cuantitativo.....	77
Anexo 9.	Respuestas sobre recomendación del servicio - Estudio cuantitativo.....	78
Anexo 10.	Respuestas sobre el tiempo en que se brindan los servicios - Estudio cuantitativo.....	78
Anexo 11.	Respuestas sobre satisfacción de expectativas del servicio - Estudio cuantitativo.....	79
Anexo 12.	Respuestas disposición de volver a contratar a la empresa - Estudio cuantitativo.....	79
Anexo 13.	Respuestas sobre la percepción del precio vs. el servicio - Estudio cuantitativo.....	80
Anexo 14.	Respuestas sobre la percepción del servicio - Estudio cuantitativo.....	80
Anexo 15.	Respuestas sobre la percepción de los empleados - Estudio cuantitativo.....	81
Anexo 16.	Respuestas percepción del servicio que brinda la empresa- Estudio cuantitativo.....	82
Anexo 17.	Estrategias genéricas de Porter.....	83
Anexo 18.	Matriz de Ansoff.....	83
Anexo 19.	Cuadro de implementación y control de las acciones de marketing.....	84
Anexo 20.	Flujo de caja económico con/sin acciones de marketing.....	85
Anexo 21.	Flujo de caja económico - escenario conservador.....	86
Anexo 22.	Flujo de caja económico - escenario pesimista.....	87
Anexo 23.	Flujo de caja económico - escenario optimista.....	88

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Descripción del macroentorno

1.1 Entorno político

La actual coyuntura política peruana presenta (i) estabilidad democrática; (ii) buenas relaciones con los estados vecinos y la comunidad internacional; (iii) orientación a la resolución pacífica de conflictos externos, por ejemplo, la búsqueda de resolución del Tribunal Internacional de La Haya en el conflicto marítimo con Chile, e internos, por ejemplo, en el caso de la minería informal; y (iv) descentralización política del Estado. Ahora bien, las políticas públicas favorecen la estimulación económica; tales son los casos de la apertura de la economía al mercado globalizado con nuevos tratados de libre comercio (TLC), la ayuda a las micro y pequeñas empresas, y las políticas de apoyo a la inversión. También reducen la pobreza, estimulan la igualdad y la inclusión social, y apoyan a los más pobres y necesitados. Por ejemplo, el Estado impulsó los programas Beca 18, Pensión 65 y Cuna Más, la construcción de más de 11,000 viviendas, la otorgación de créditos accesibles a través del Fondo Mi Vivienda, y el Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres–Juntos.

En contrapartida, los elementos clave que contribuyen a generar inestabilidad política son (i) la desconfianza de la población en el sistema político y sus candidatos, (ii) la corrupción del Estado y sus instituciones, y (iii) las falencias en instituciones públicas como el Poder Judicial y el Poder Legislativo (Gestión 2013).

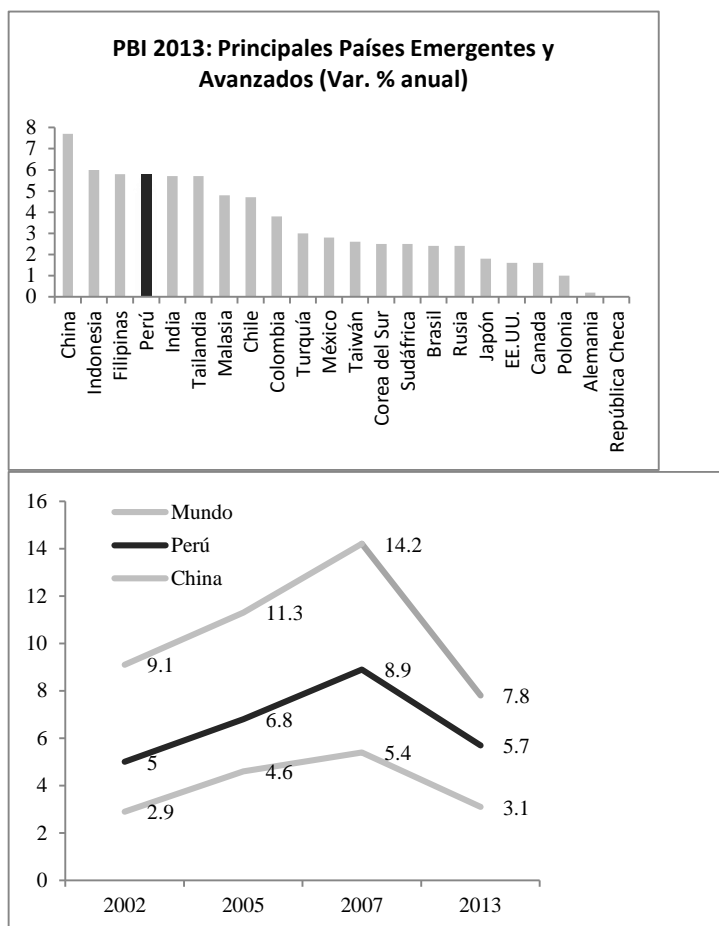
Como resultado, ha aumentado el bienestar en el país. Sin embargo, la fuerte incertidumbre social y empresarial que se genera en años electorales y sus efectos en la economía confirman que la situación política es todavía inestable, y podrían condicionar el bienestar de la nación y el comportamiento de los indicadores mencionados en el año electoral 2015, en el futuro, y, por ende, en el plan que se presenta en este documento.

1.2 Entorno económico

La economía peruana presentará un crecimiento sostenido en los próximos años a pesar de los anuncios no tan favorables para la economía mundial. Los indicadores de crecimiento convierten al Perú en uno de los pocos países emergentes con un crecimiento superior a los

demás países de la región; durante el 2013, solo seis de las veintiún economías emergentes más importantes crecieron por encima de 5.5% y la peruana fue una de ellas (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Producto bruto interno del Perú vs. Países emergentes



Fuente: MEF, 2013.

Standard & Poor's (S&P) elevó la calificación soberana de Perú a BBB+ debido a la fortaleza de su economía. Esta calificación se encuentra por encima de Brasil, México y Colombia, así como de varios países europeos, como España, Italia y Portugal. La calificadora de riesgo señala que el mayor *rating* se debe a la reducción de la vulnerabilidad del Perú a los choques externos y a la mejora en su capacidad para lograr un crecimiento estable del PBI en el largo plazo.

Sin embargo, de acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF 2013), la economía peruana y de toda la región, y los mercados emergentes han sufrido una serie de *shocks* externos, el ajuste a la baja en las perspectivas de crecimiento de socios comerciales, el aumento de los costos de financiamiento, la salida de capitales y la depreciación de sus monedas. Esto ha llevado a menores expectativas de crecimiento e inversión en los diferentes países de la región. Para observar la situación económica del país, a continuación, en la Tabla 1, se presentan los principales indicadores macroeconómicos proyectados hasta el 2016.

Tabla 1. Principales indicadores macroeconómicos

	Prom 2002-2012	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INFLACION Y TIPO DE CAMBIO							
Inflación							
Promedio (variación porcentual)	2.6	3.4	3.7	2.2	2	2	2
Tipo de cambio							
Fin de periodo (nuevos soles por US\$)	3.1	2.75	2.63	2.53	2.48	2.5	2.5
PRODUCTO BRUTO INTERNO							
PBI (miles d millones de nuevos soles)	341	487	526	561	604	652	705
PBI (variación porcentual)	6.4	6.9	6.3	5.5-6.0	5.8-6.3	5.8-6.3	5.8-6.3
SECTOR EXTERNO							
Balanza comercial (Millones de US\$)	5099	9302	4527	-720	-485	825	2200
Exportaciones (Millones de US dólares)	25851	46268	45639	41970	45198	50187	55487
Importaciones (Millones de US dólares)	20752	36967	41113	42690	45682	49362	53287

Fuente: MEF, 2013.
Elaboración: propia.

Por otro lado, se estima que la inflación para los próximos tres años se mantenga en un 2.0%; además, si bien en la última década ha presentado una tendencia decreciente, lo cual ha sido bueno para el país, para setiembre del 2014 estuvo ascendiendo a 2.8% y se mantuvo dentro del rango meta establecido por el Banco Central de Reserva. El tipo de cambio se mantendrá en un promedio de S/.2.49 por US\$ para los siguientes tres años, con un pico de 2.9 proyectado para fines de este año.

En cuanto al producto bruto interno (PBI), este se encuentra incrementándose año a año, lo cual es favorable para la implementación de proyectos, ya que significa que la economía del país está creciendo. Como se señaló, se esperaba crecer por encima del 5.7%; sin embargo, en medio de un entorno internacional menos favorable, se revisa a la baja la proyección de crecimiento de PBI de 5.7% a 4.2% para el 2014, debido a un menor dinamismo de la inversión privada y de los sectores transables (MEF 2013).

En 2013, la balanza comercial registró un déficit de US\$720 millones debido a la contracción de las exportaciones. Para el periodo 2014-2016, el crecimiento de las exportaciones superará al crecimiento de las importaciones ante la entrada en producción de grandes proyectos mineros.

Como resultado, el manejo prudente y responsable del programa económico, reconocido por diferentes analistas a nivel internacional, ha contribuido a mantener el indicador de riesgo país entre los más bajos de la región. El riesgo país de Latinoamérica fue de 3.78 puntos porcentuales versus 1.75 del riesgo país de Perú al 18 de febrero del 2014 (Gestión 2014). Frente a esto, el país se encuentra con una economía en plena expansión y con cimientos sólidos para continuar un crecimiento sostenido.

1.3 Entorno social

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2012), la población peruana experimenta un crecimiento lento sostenido, aunque con una leve desaceleración que se proyecta que sea aún más marcada en las próximas décadas. Las tasas de crecimiento son inferiores al 1% promedio quinquenal, con lo que se espera que para el 2020 se llegue a los 32.8 millones de habitantes, que mantengan una proporción de igualdad entre géneros con 16.4 millones de hombres y 16.39 millones de mujeres.

El crecimiento se está presentando en mayor medida en la zona urbana a ratio de 8 a 1 frente a la zona rural, principalmente en la costa, en los departamentos de Lima y La Libertad, seguida por la selva; en último lugar, se encuentra la sierra, que, a la fecha, es la región donde menor crecimiento poblacional y económico se experimenta.

Así mismo, el desplazamiento de la población a las ciudades ha generado que la densidad poblacional aumente y, a su vez, que cada vez el tipo de vivienda habitado por los peruanos se encuentre en una migración de casa independiente a edificios de apartamentos. Aun así, la mayoría de los peruanos sigue prefiriendo las casas como vivienda, con un marcado 85.6% de participación lejos del 5.6% que al 2012 ocupaban los departamentos seguidos de las quintas con un 5.1% de participación (ver Tabla 2).

Tabla 2. Tipo de viviendas particulares que ocupan los hogares, 2003-2012.

Tipo de vivienda	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Casa independiente	86.1	84.6	84.4	84.2	85	85.6	85.4	83.8	84.3	85.6
Edificio	4.1	3.9	4.4	4.5	5.5	5.3	6	6.5	6.4	5.6
Vivienda en quinta	1.6	2.1	1.9	1.8	1.6	1.6	1.6	1.7	1.6	1.6
Vivienda en casa de vecindad (callejón, solar, o corralón)	3.6	4.3	4.7	4.8	4.8	4.9	5.1	5.5	5.3	5.1
Chozas o cabañas	2.8	2.3	3	2.3	2.2	1.8	1.3	2	2	1.8
Vivienda improvisada	1.8	2.7	1.8	2.4	0.8	0.7	0.4	0.4	0.3	0.3
Local no destinado para habitación humana	0.1	0	0	0	0.1	0.1	0.1	0	0	0

Fuente: INEI, 2012.

Por otro lado, el Perú está sufriendo un cambio en su estructura de clases. De acuerdo con Arellano (2010), tanto los peruanos antes considerados de clase alta como los de menores ingresos están convergiendo y encontrándose en una nueva clase media que propone nuevos estilos de vida con características alejadas de los clásicos segmentos basados en la economía familiar; este grupo se enfoca más en características como la educación o necesidades insatisfechas. Es más, el Perú ha logrado llegar a obtener un 62.1% de su población limeña concentrada entre los segmentos A, B y C con una capacidad adquisitiva cada vez mayor.

A nivel nacional, hasta el 2013, aún se mantenía la forma tradicional de pirámide de las clases sociales, con una población predominante en los niveles C, D y, principalmente, en el E, que abarca un 38.4 % de la población. Este último porcentaje se concentra en la zona rural (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] 2013).

Por último, es importante mencionar la reducción de la pobreza sostenida que el país está presentando junto con el crecimiento fuerte del PBI liderado por el sector de la construcción, que crece en cifras de dos dígitos; se espera que este año su crecimiento sea del 12%, fundamentalmente en la construcción.

1.4 Entorno tecnológico

La tecnología crece a mayor escala en la zona urbana que rural, con una penetración de la telefonía celular, que es la tecnología de mayor penetración del país, de 91.8% en Lima y 64.4% en las zonas rurales del país, según el INEI (2014).

A mayor distancia le siguen el acceso de televisión por cable con una penetración a nivel nacional de 34.3% y la posesión de computadoras por hogar con un 31%. De cada cien familias peruanas, una cuenta con una computadora en el hogar y un 21% cuenta con Internet.

Así mismo, como se puede observar en la Tabla 3, es importante mencionar que tecnologías clásicas como la telefonía fija vienen presentando una tendencia hacia el decrecimiento, tanto a nivel anual (años 2005 al 2012), como trimestral (trimestres entre el 2011 y el 2013).

Tabla 3. Hogares con acceso a servicios y bienes de tecnología de información y comunicación (TIC)

Año: 2005 - 2012 y Trimestre: 2011 - 2013					
Año/ Trimestre	Telefonía fija	Telefonía móvil	Televisión por cable	Computadora	Internet
Indicadores anuales					
2005	28.5	20.7	10.3	8.8	3.7
2006	29.9	29.8	13.9	11.2	5.1
2007	31	45	17	15.4	6.6
2008	31.9	59.7	20	18	8.6
2009	32.1	67	23.1	21.2	11
2010	30.4	73.1	26	23.4	13
2011	29.8	75.2	29.8	25.4	16.4
2012	29.4	79.7	31.9	29.9	20.2
Indicadores trimestrales					
2011					
Ene-Feb-Mar	30.1	74.1	29.4	24.8	15
Abr-May-Jun	30.7	74.9	29.1	25.1	16.2
Jul-Ago-Set	30.1	75.6	30.4	25.4	16.7
Oct-Nov-Dic	29.3	76.7	31.4	26.6	17.8
2012					
Ene-Feb-Mar	28.5	77.9	31	29.1	17.8
Abr-May-Jun	30.3	80.1	31.7	29.7	19
Jul-Ago-Set	30.3	81	32.7	30.6	21.9
Oct-Nov-Dic	29.2	79.9	33.3	30.8	22.2
2013 P/					
Ene-Feb-Mar	33.5	81.5	37.7	34.3	25.5
Abr-May-Jun	30.2	80.9	32.6	30.2	22.6
Variación absoluta					
Abr-May-Jun13/ Abr-May-Jun12	-0.1	0.8	0.9	0.5	3.6

Fuente: INEI, 2014.

Por otro lado, el uso de Internet en el país se enfoca en la población joven entre los 12 y los 40 años con un 85% de penetración en la población con educación profesional, y el 62.8% en la población con educación superior o técnica. Así mismo, con los avances tecnológicos, y el ingreso de las tabletas y los celulares inteligentes a precios cada vez más reducidos, la mayoría de servicios cuentan actualmente con formatos digitales y aplicaciones móviles, que hacen que la Internet se proyecte a una penetración aún mayor.

1.5 Entorno ecológico

En la actualidad, se estima que los retos ambientales más relevantes en el Perú son (i) la reducción de enfermedades transmitidas por el agua, (ii) las enfermedades provocadas por la contaminación atmosférica urbana y (iii) la reducción de vulnerabilidad ante los posibles desastres naturales. Estas categorías de daños ambientales implican un costo económico del 3.9% del PBI y afectan principalmente a los sectores más humildes (Banco Mundial [BM] 2007).

Ante este panorama, el Gobierno peruano está desarrollando y fortaleciendo un marco de gestión ambiental. Por ejemplo, ha elaborado el Código Nacional para el Ambiente y los Recursos Naturales, creado en 1990; y el Consejo Nacional del Ambiente (CONAM), creado en 1994. Este último es un ente coordinador y con autorización para proponer, manejar y evaluar la política nacional ambiental (BM 2007). Además, la Constitución Política del Perú avala la protección medioambiental como parte de su legislación, bajo los artículos 67, 68 y 69 del Capítulo II, relativo al ambiente y los recursos naturales. Sin embargo, el país no cuenta aún con una entidad independiente para el reforzamiento ambiental, ni con un sistema de planificación que defina las prioridades ambientales y destine los recursos de forma adecuada (BM 2007).

Dentro del campo de la responsabilidad social empresarial, que comprende la preocupación por temas ambientales, entre otros, es importante mencionar que, en los últimos años, se han creado iniciativas para promover esta práctica, como el caso de Perú 2021, una organización cuya misión es la de desarrollar y difundir una visión de largo plazo para el Perú, en que la empresa se convierta en un motor de desarrollo, e incorpore la responsabilidad social y ambiental como una herramienta de gestión. De esta manera, contribuye al mejoramiento de la calidad de vida y competitividad de su entorno (Franco 2007).

Asimismo, la aparición de organizaciones que promueven la responsabilidad social en las empresas ha constituido un gran aporte al avance de esta práctica a nivel nacional, lo cual incrementó las iniciativas empresariales e instituciones socialmente responsables. Actualmente, muchas empresas peruanas están incursionando más seriamente en el tema de la responsabilidad social, y la minería y la energía son los dos sectores económicos peruanos más relacionados con el tema de la responsabilidad social empresarial (Franco 2007).

Actualmente, los ciudadanos se encuentran en un proceso de concientización sobre la responsabilidad social en las empresas, y esperan que estas se preocupen y se comprometan con el desarrollo y la mejora en la calidad de vida de la sociedad. Las empresas que adopten este esquema no solo garantizan su éxito sostenible en el tiempo, sino también una mayor

competitividad y una reducción de costos en su organización (Franco 2007).

1.6 Entorno legal

El Perú se rige por el Estado y sus diferentes documentos legales básicos, como la Constitución Política del Perú, el Código Civil peruano, el Código Procesal Civil peruano, el Código Penal peruano, leyes y reglamentos nacionales, entre otros.

Ahora bien, dentro del marco relacionado con la adquisición de inmuebles y la administración de sus procesos legales, con el fin de limitar este apartado a las leyes relevantes para el desarrollo del plan de marketing de la empresa Marfa, se encontró que el Código Civil peruano avala la legalidad de la compra y de bienes muebles e inmuebles en el Perú, así como el derecho a la copropiedad y la toma de decisiones sobre el bien común: «Por la compraventa, el vendedor se obliga a transferir la propiedad de un bien al comprador y este a pagar su precio en dinero» (artículo 1529); «Hay copropiedad cuando un bien pertenece por cuotas ideales a dos o más personas» (artículo 969); «Las cuotas de los propietarios se presumen iguales, salvo prueba en contrario. El concurso de los copropietarios, tanto en los beneficios como en las cargas, está en proporción a sus cuotas respectivas» (artículo 970).

En cuanto a la legalidad en los procesos relativos a las edificaciones, la Ley de Regularización de Edificaciones, Ley 27157, establece los procedimientos para el saneamiento de la titulación y de unidades inmobiliarias en las que coexisten bienes de propiedad exclusiva y de propiedad común, tales como departamentos en edificios, quintas, casas en copropiedad, centros y galerías comerciales, campos feriales, otras unidades inmobiliarias con bienes comunes y construcciones de inmuebles de propiedad exclusiva. En dicho sentido, la Ley 27157 señala que «las edificaciones a que se refiere el artículo 37 de la Ley 27157 deben contar necesariamente con un reglamento interno elaborado o aprobado por el promotor o constructor o, en su caso, por los propietarios con el voto favorable de más del 50% (cincuenta por ciento) de los porcentajes de participación» (artículo 39).

Además, estipula que «son servicios comunes los siguientes: la guardianía, la portería y la jardinería; la limpieza, conservación y mantenimiento de las áreas, ambientes, elementos y en general de los bienes comunes. Esta incluye la reposición de los bienes de propiedad y uso comunes; la incineración y/o eliminación de basura; el alumbrado público, la baja policía y jardines públicos, siempre que el pago a los derechos y arbitrios lo deban efectuar los propietarios en conjunto; y la administración de la edificación» (artículo 41).

Por otro lado, el Reglamento Nacional de Edificaciones avala la legalidad y la obligación del mantenimiento de las edificaciones, rubro en el que se especializa la empresa Marfa. En primer lugar, el artículo 11 del Capítulo III señala que «los ocupantes de las edificaciones tienen el deber de mantener en buenas condiciones sus estructuras, instalaciones, servicios, aspecto interno y externo e higiene, evitando así su deterioro y la reducción de las condiciones de seguridad que pudieran generar peligro para las personas y los bienes muebles». En segundo lugar, el artículo 13 establece que «los propietarios u ocupantes de edificaciones que cuenten con áreas de uso común están obligados a su mantenimiento, cumpliendo con lo normado en el respectivo Reglamento Interno». En tercer lugar, el artículo 14 estipula que «los bienes de propiedad común destinados al funcionamiento de la edificación deben ser conservados apropiadamente, para lo cual deberán contar con el servicio técnico preventivo y correctivo a cargo de personas o empresas con experiencia suficiente para asegurar su adecuado funcionamiento».

Como resumen, pese a que ha aumentado el bienestar en el país, la incertidumbre social y empresarial de los años electorales y sus efectos en la economía confirman que la situación política es aun inestable. Como resultado del manejo prudente y responsable del programa económico, el Perú mantiene una economía en plena expansión y con cimientos sólidos para continuar un crecimiento sostenido. Ese dinamismo, mezclado con los avances tecnológicos y su mayor accesibilidad, genera propuestas de servicios con modelos de negocios con formatos digitales y aplicaciones móviles, que hacen que Internet se proyecte con una penetración aún mayor a la alcanzada hasta el momento.

2. Análisis del microentorno

2.1 Entorno del sector de administración de edificios

El sector de administración de edificios está estrechamente ligado al sector inmobiliario, pues se trata de un servicio que depende de la existencia de un producto, en este caso, de los edificios. Se

tomará en cuenta datos de dicho sector, con el fin de estimar el tamaño del mercado para una empresa administradora de edificios con foco en Lima Moderna, y para vislumbrar proyecciones de aumento de edificios.

En el año 2012, Lima Moderna tenía un total de 385,344 viviendas ocupadas (Ipsos APOYO 2012). Si consideramos que en Lima Moderna el 44% de viviendas son departamentos (APEIM 2013), encontramos que existen al 169,551 departamentos ocupados, cifra que representa en aproximación el tamaño "actual" del mercado de Marfa. Por otro lado, la proyección en el sector de la construcción inmobiliaria aparece positiva, ya que es este sector, junto al de la pesca, quienes vienen liderando el crecimiento del PBI. (Tabla 4).

Tabla 4. Producto bruto interno (variaciones porcentuales)1/

SECTORES ECONÓMICOS	2012					2013					Crec 2012 vs 2013
	I	II	III	IV	AÑO	I	II	III	IV	AÑO	
Agropecuario	3.8	8	4.2	5.9	5.7	6.2	0.2	0.1	3.3	2.2	-3.6
Agrícola	1.6	9.4	1.5	7.3	5.6	9.8	-0.9	-1.9	2.9	1.8	-3.9
Pecuario	6.5	5.1	7.6	4.3	5.9	2.2	2.7	3.4	2.9	2.8	-3
Pesca	-14.1	-12.6	-1.2	-23.5	-13.2	7.9	-1.8	6.2	46.9	12.6	25.8
Minería e Hidrocarburos	3.3	4.3	3.5	-2	2.2	-2.8	4.9	3.3	6.1	2.9	0.7
Minería metálica	3.2	5	3.3	-2.5	2.2	-5.1	4	3.6	6.2	2.2	0
Hidrocarburos	3.7	1.2	4.4	-0.1	2.3	8.1	9.3	1.8	5.9	6.2	3.9
Manufactura	-0.6	0.3	4.2	2.4	1.6	0.6	3.2	1.7	1.3	1.7	0.1
De procesamiento de recursos primarios	-2.4	-10.7	0.2	-6.6	-5.2	-0.9	4.5	2.6	12.5	4.7	9.9
No primaria	-0.3	2.6	4.9	4	2.8	0.8	3	1.6	-0.5	1.2	-1.6
Electricidad y agua	6.3	5	5.2	5	5.4	4.8	6.1	6	5.5	5.6	0.2
Construcción	12.4	16.7	19.1	12.4	15.1	12	14.5	5.8	3.6	8.5	-6.5
Comercio	7.9	6.4	6.2	6.4	6.7	5	6.4	5.1	6.8	5.8	-0.9
Otros servicios	7.5	7.2	6.9	6.9	7.1	5.4	6.1	5.6	5.8	5.8	-1.3
PBI	6	6.4	6.8	5.9	6.3	4.7	5.6	4.5	5.1	5	-1.3

Fuente: INEI, 2014.

La Cámara Peruana de la Construcción (Capeco 2013) indicó que el crecimiento del sector también se refleja en el aumento del consumo interno de cemento en 11.1%, y de la inversión en obras de infraestructura vial en 26.4%. De la misma manera, este crecimiento también se manifiesta en el aumento de créditos hipotecarios para vivienda, como se puede observar en la Tabla 5.

Tabla 5. Colocación de créditos hipotecarios (miles de nuevos soles)

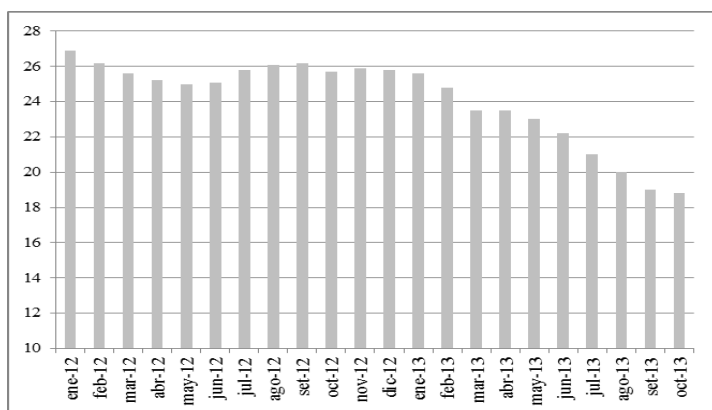
Banco	Evolución Saldos			Variación Volumen		% Crecimiento	
	Dic-12	13-Jul	Dic-13	Dic12/Dic13 Ult. 12 meses)	Nov13/Dic13 (Ult. mes)	Dic12/Dic13 Ult. 12 meses)	Nov13/Dic13 (Ult. mes)
BCP	8,093,225	9,158,618	9,570,212	1,476,987	57,497	18.25%	0.60%
BBVA	7,235,433	8,162,411	8,551,796	1,316,363	1,288	18.19%	0.02%
SCOTIABANK	3,223,944	3,800,291	4,046,149	822,205	30,110	25.50%	0.75%
IBK	2,985,455	3,474,901	3,742,847	757,392	29,139	25.37%	0.78%
BANBIF	820,903	958,759	1,055,380	234,478	9,209	28.56%	0.88%
GNB	580,713	679,581	750,315	169,602	9,314	29.21%	1.26%
FINANCIERO	456,194	531,012	560,500	94,306	3,677	20.23%	0.66%
MI BANCO	166,737	238,372	279,457	112,720	3,843	67.60%	1.39%
COMERCIO	15,398	15,772	15,772	374	292	2.43%	1.88%
FALABELLA	12,106	11,296	11,296	-810	-220	-6.69%	-1.91%
CITYBANK	4,598	5,259	5,259	662	-44	14.39%	-0.83%
TOTAL	23,604,705	27,035,925	28,588,984	4,984,279	144,105	21.12%	0.51%

Fuente: ASBANC, 2013.

Elaboración: propia.

El crédito hipotecario mantiene un buen ritmo de expansión. Con respecto a su composición por moneda, se observa una menor participación de los préstamos en dólares, atribuida a temas regulatorios. El saldo de créditos hipotecarios otorgados por la banca totalizó S/.28,000,000 a diciembre del 2013. En cuanto a su evolución, estos están experimentando una desaceleración desde principios de año y actualmente crecen en torno al 18% (ver Gráfico 2).

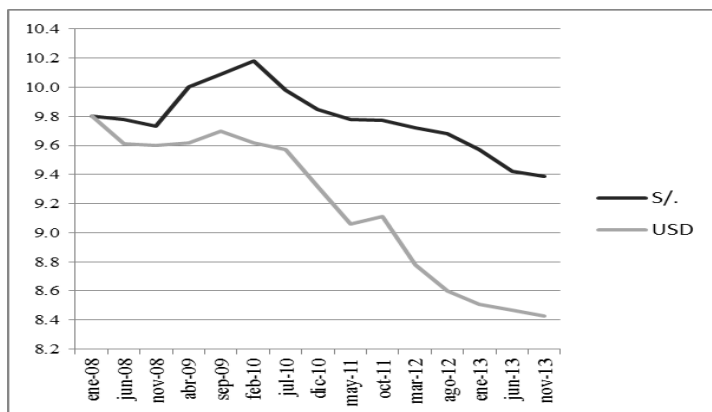
Gráfico 2. Crecimiento de saldos de créditos hipotecarios



Fuente: BBVA Research, 2013.

A pesar de esta desaceleración de las ventas, el dinamismo de la colocación del producto es positivo debido a una mejor oferta sustentada en una continua disminución de tasas de interés (ver Gráfico 3), buenas condiciones de liquidez de la banca y mayor competencia entre bancos. A su vez, existe una evolución positiva del ingreso per cápita y de los indicadores de empleo que han permitido el acceso al crédito y, por ende, la inclusión al sistema financiero.

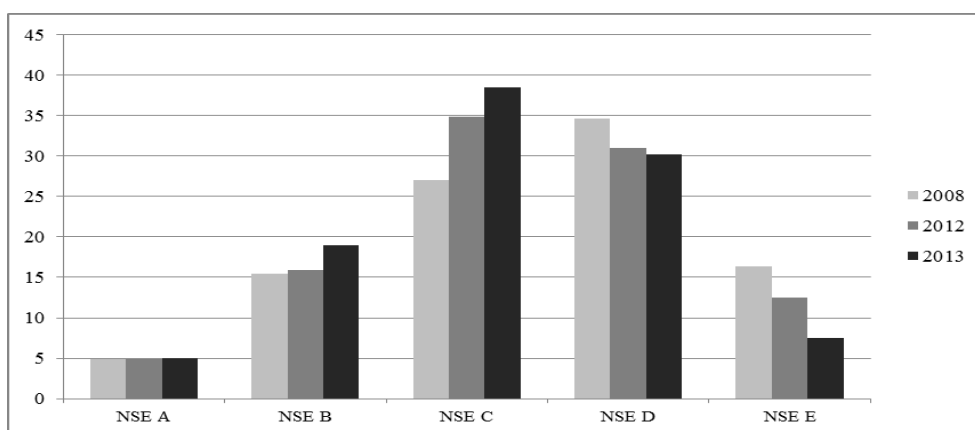
Gráfico 3. Tasas de interés de créditos hipotecarios (%)



Fuente: BCRP, 2013

Por el lado de la demanda, según el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA Research 2013), se ha registrado un desplazamiento de la demanda de viviendas desde aquellas de bajo valor (menores a US\$80,000) hacia las de valor medio (entre US\$80,000 a US\$150,000). Esta evolución se alinea con los cambios en la distribución socioeconómica de las familias que evidencian un mayor crecimiento de las clases medias. Es evidente el engrosamiento de los sectores medios y medios-altos (B y C), mientras que los sectores de menor poder adquisitivo han reducido su participación en la población total (ver Gráficos 4 y 5).

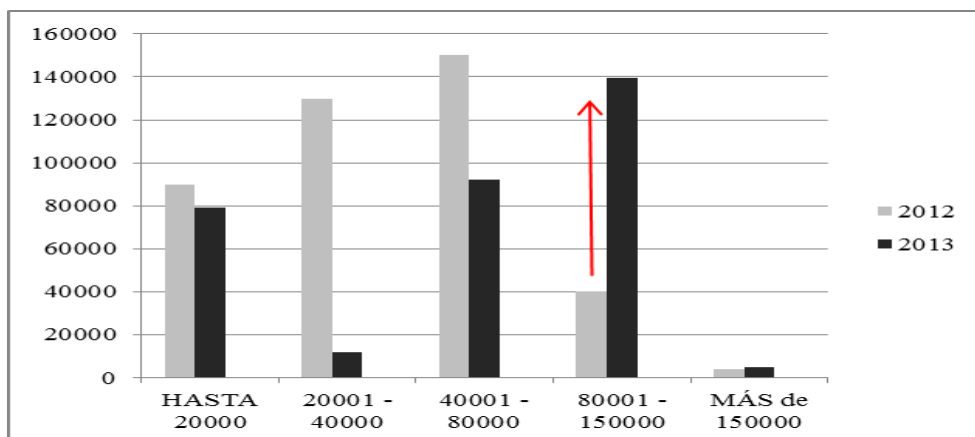
Gráfico 4. Evolución de niveles socioeconómicos en Lima



Fuente: APEIM, 2013.

Elaboración: propia.

Gráfico 5. Lima: demanda efectiva de vivienda (número de familias, precios en US\$)



Fuente: BBVA Research, 2013.

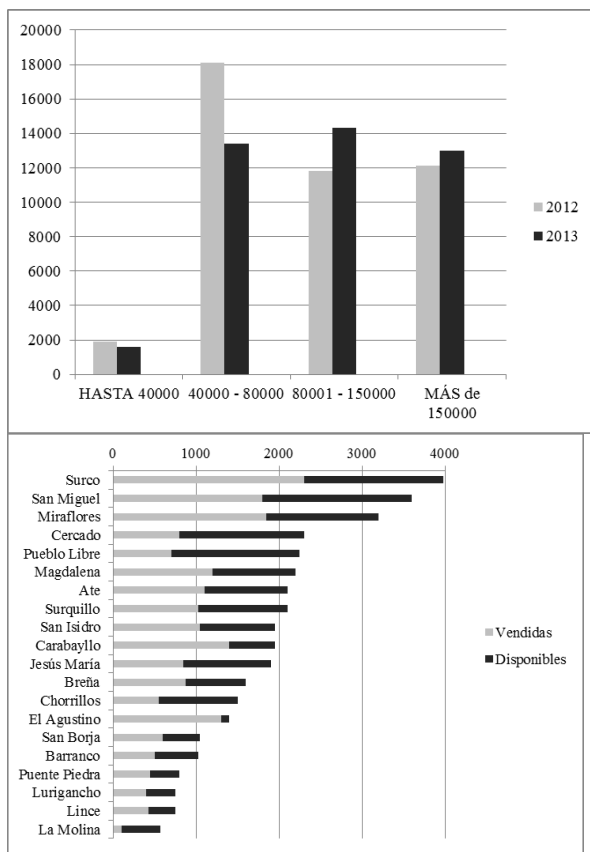
De la misma forma, este desplazamiento de la demanda ha motivado una mayor oferta comercial de viviendas a sectores de ingresos medios: se registró un aumento de casi 25% en la oferta de nuevas viviendas de US\$80,000 a US\$150,000 (BBVA Research 2013). Esto habría

ocasionado que los proyectos de construcción residencial se concentren en mayor proporción en los distritos de Lima Moderna, asociados a familias de ingresos medios, y Lima Top, asociado a familias de ingresos medios-altos y altos. Así, de los veinte distritos con mayor dinamismo de la construcción residencial solo se identifican tres en los que existe oferta de nueva vivienda por debajo de US\$80,000. Por el lado de la oferta, este desplazamiento de la demanda se ha visto reflejado en un mayor actividad edificadora en las zonas de Lima que concentran una mayor oferta dirigida a la clase media y media-alta (ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Oferta comercial de nueva vivienda

Lima: oferta comercial de nueva vivienda
(número de viviendas, ago-2012 a jul-2013)

Lima: oferta comercial de nueva vivienda
(número de unidades, precios en USD)



Fuente: BBVA Research, 2013.

Considerando el contexto, la desaceleración de las ventas ha estado acompañada de un aumento menos pronunciado del precio de las viviendas en el 2013. El alza promedio fue de 12%, mientras que en el 2012 el aumento fue de 26% (BBVA Research, 2013).

Las perspectivas de los sectores económicos contemplan un crecimiento de la economía peruana con un PBI que estaría en un rango cercano a seis puntos porcentuales (ver Tabla 6). En cuanto al sector construcción, se espera un PBI alrededor del 8%, con miras a mantenerse como uno de los sectores más importantes al igual que el sector de minería e hidrocarburos.

El presidente de Capeco, Lelio Balarezo, expresó su confianza en que el sector construcción mantenga su dinamismo, así como también que se agilicen las concesiones y la formación de las asociaciones público-privadas (APP). Asimismo, destacó el crecimiento de las inversiones públicas. Desde su punto de vista, «los gobiernos locales entendieron que el mejor camino para el desarrollo de sus pueblos es la inversión en infraestructura y lo vienen haciendo con singular rapidez» (Gestión 2013)

Tabla 6. Producto bruto interno por sector (variación porcentual real)

	2012	2013	2014	2015	2016
Agropecuario	5.8	2.5	3.8	4.2	4.2
Pesca	-11.7	2.4	5.7	3.5	4
Minería e Hidrocarburos	2.2	2.9	10.1	12.6	10.5
Minería metálica	2.2	1.6	9.4	13.7	10.9
Hidrocarburos	2.3	8.8	10.2	8	8.8
Manufactura	2	2.6	4.1	4.4	4.3
Procesadora de recursos primarios	-6.4	3	3.8	3.7	3.5
Industria no primaria	2.8	2.6	4	4.5	4.5
Electricidad y agua	5.2	6	6	6	6
Construcción	14.8	11.5	8.1	8	8
Comercio	6.7	6.2	6	5.9	5.9
Servicios	7.1	6.4	6	5.9	5.9
VALOR AGREGADO BRUTO	6.3	5.7	5.9	6	6
Impuestos y derechos de importación	6.6	5.5	6.1	6	6
PRODUCTO BRUTO INTERNO	6.3	5.7	6	6	6

Fuente: INEI, 2014.

2.2 Análisis de clientes y consumidores

2.2.1 Clientes y consumidores

El servicio de administración de servicios se brinda los edificios. Quien decide la contratación o "compra" del servicio es el presidente de la junta de propietarios, con la aprobación mayoritaria de la misma. Los "usuarios" finales del servicio son los propietarios o inquilinos, ya que estos son quienes disfrutan o no el servicio contratado.

Así, se consideran potenciales "clientes" o "cuentas" a todos los edificios de los distritos donde Marfa se enfoca, ya sean edificios que hoy en día son administrados internamente por uno de los propietarios, o edificios que contratan a empresas administradoras, así como los edificios próximos a estrenarse.

Tomando en cuenta que son los presidentes de las juntas directivas quienes deciden la contratación, y que son los propietarios/inquilinos (incluido el presidente de la junta) quienes reciben el servicio e influyen con su voto en la renovación o no del contrato de servicios, este análisis se centrará en los propietarios/inquilinos que viven en viviendas del tipo departamentos,

buscando una aproximación a sus características demográficas, socio económicas y sus estilos de vida.

2.2.2 Rango de edad y nivel socioeconómico

Si bien los propietarios de departamentos en Lima son personas que abarcan todo tipo de edades desde los 18 años en adelante, se observa una mayor tendencia en personas jóvenes, quienes lideran la compra de departamentos. Según el gerente general de la inmobiliaria Paz Centenario, Juan Pablo Vásquez, los segmentos más fuertes que compran departamentos en Lima son personas cuyas edades oscilan entre 28 y 36 años, y 45 y 55 años (Andina 2010). Además, según la gerente de Negocios Hipotecarios e Inmobiliarios de Interbank, Patricia Jiménez, los jóvenes profesionales de los segmentos B y C entre los 25 y 35 años próximos a casarse lideran la compra de departamentos en Lima (La República 2012) En cuanto al total de Lima Metropolitana, que comprende Lima y Callao, el 15.4% de los habitantes vive hoy en día en departamentos de la siguiente manera (APEIM 2013).

- 35.7% del NSE A vive en departamentos.
- 29.6% del NSE B vive en departamentos.
- 17.0% del NSE C vive en departamentos.
- 7.6% del NSE D vive en departamentos.
- 0.0% del NSE E vive en departamentos.

2.2.3 Características y distritos de residencia

En las Tabla 7 se presentan las características principales y los distritos de residencia de las personas que pertenecen a los NSE A, B, C y D. No consideramos al NSE E por no presentar departamentos como viviendas; por ende, no pueden ser clientes de una empresa que administra edificios de viviendas. Es importante mencionar que en el nivel de Lima Moderna, que comprende los distritos de San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena, Lince, San Isidro, Miraflores, Surquillo, San Borja, Barranco, Santiago de Surco y La Molina, el 44% de viviendas son departamentos (APEIM 2013)

Tabla 7. Características demográficas por NSE - Lima Metropolitana

Estilo de vida	Características	NSE	% Población Peruana
Sofisticados	Tecnológicos, triunfadores, preocupados por su apariencia, cosmopolitas, informados, innovadores, buscan calidad y servicio.	A, B, C	8%
Progresistas	Hombres, buscadores permanentes de progreso, poco interesados en imagen, muy trabajadores, utilitarios en el consumo, buscadores de rendimiento.	Todos los NSE, especialmente en D	21%
Modernas	Mujeres, equilibrio entre familia, ser mujer, mejora económica y profesional, interesadas por su apariencia, abiertas a la innovación, buscadoras de la legitimidad social, buscadoras de marca como símbolo social y de calidad.	Todos los NSE, especialmente en C	27%
Adaptados	Hombres, buscadores de respeto social, interesados en familia y amigos, respetuosos de la tradición, buscadores de marca como garantía	Todos los NSE, especialmente en C	20%
Conservadoras	Mujeres, familia como centro de interés, mamás, machistas, tradicionalistas, no innovadoras.	Todos los NSE, especialmente en D	19%
Resignados	Pobres, poco educados, resignados, tradicionalistas, poco informados, buscan accesibilidad y precio	Todos los NSE, especialmente en D y E	7%

Fuente: APEIM, 2013; Arellano, 2010.

Elaboración: propia.

Tabla 8. Distritos de residencia por NSE

Zona	Niveles Socioeconómicos				
	TOTAL	NSE "A"	NSE "B"	NSE "C"	NSE "D"
Total	100	5.2	18.5	38.4	30.3
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.8	9.4	42.9	38.3
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, SMP)	100	2.5	24.6	44.5	24.4
Zona 3 (SIL)	100	1.2	14.7	38	37.7
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	1.5	15.4	44.8	31.5
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.1	14.1	37.8	37.8
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	14.8	43.8	26.9	12.5
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	35.4	35.9	21.2	5.9
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	2.4	18.2	36.2	35
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0	6.7	39	42.1
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de La Legua, Ventanilla)	100	1.3	15.3	40.5	29.3
Otros	100	5	10	70.1	10

Fuente: APEIM, 2013

2.2.4 Estilos de vida

Rolando Arellano Cueva, uno de los más reconocidos expertos en marketing para países en desarrollo, presentó un nuevo estudio sobre los estilos de vida de los peruanos en su libro "Al medio hay sitio: El crecimiento social según los estilos de vida" publicado en el año 2010. Su investigación de los estilos de vida (clasificados en sofisticados, progresistas, modernas, adaptados, conservadoras y resignados) refleja cómo el momento económico perfila y cambia a los ciudadanos. Tomando como referencia los estilos de vida planteados por Arellano, se presenta la Tabla 9, donde se clasifica la población peruana según su NSE y su estilo de vida.

Tabla 9. Estilos de vida y NSE

Estilo de vida	Características	NSE	% Población Peruana
Sofisticados	Tecnológicos, triunfadores, preocupados por su apariencia, cosmopolitas, informados, innovadores, buscan calidad y servicio.	A, B, C	8%
Progresistas	Hombres, buscadores permanentes de progreso, poco interesados en imagen, muy trabajadores, utilitarios en el consumo, buscadores de rendimiento.	Todos los NSE, especialmente en D	21%
Modernas	Mujeres, equilibrio entre familia, ser mujer, mejora económica y profesional, interesadas por su apariencia, abiertas a la innovación, buscadoras de la legitimidad social, buscadoras de marca como símbolo social y de calidad.	Todos los NSE, especialmente en C	27%
Adaptados	Hombres, buscadores de respeto social, interesados en familia y amigos, respetuosos de la tradición, buscadores de marca como garantía	Todos los NSE, especialmente en C	20%
Conservadoras	Mujeres, familia como centro de interés, mamás, machistas, tradicionalistas, no innovadoras.	Todos los NSE, especialmente en D	19%
Resignados	Pobres, poco educados, resignados, tradicionalistas, poco informados, buscan accesibilidad y precio	Todos los NSE, especialmente en D y E	7%

Fuente: APEIM, 2013; Arellano, 2010.
Elaboración: propia.

2.2.5 Segmento más atractivo para el sector

Los mayores porcentajes de personas que viven en departamentos se encuentran en los NSE A, B y C. Por tanto, son los segmentos más atractivos para el sector de administración de servicios para edificios. Así mismo, los distritos que conforman Lima Moderna aparecen como un público bastante relevante para el sector por contar con un 44% de departamentos como viviendas. Los distritos donde viven las personas de NSE A, B y C más relevantes comprenden

las zonas 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9 y 10 (NSE C); y las zonas 6 y 7 (NSE A y B), según la tabla 8, presentada previamente.

Dentro de estos segmentos, se encuentran los seis estilos de vida de Arellano con una presencia mayor de *sofisticados, progresistas y modernas*. Estos tres estilos de vida se caracterizan por buscar calidad, servicio y rendimiento.

2.3 Análisis de los competidores

En el mercado actual existen dos competidores principales: las personas naturales que se dedican a término personal a la administración de edificios, condominios y afines, y las empresas constituidas para prestar dichos servicios. Por un lado, las personas naturales dedicadas al rubro son miembros de la junta de propietarios del edificio por administrar, y son elegidos por consenso o mayoría de votos de los copropietarios. Ellos solo trabajan a cambio de sus cuotas de mantenimiento sin efectuar cobros adicionales por su trabajo, que suele ser bastante básico, lo que garantiza mínimamente las buenas condiciones del edificio. Por otro lado, las empresas constituidas están legalmente dedicadas a prestar servicios de administración de condominios y cuentan con paquetes diferentes de acuerdo a las necesidades de los clientes. Cobran, de acuerdo al número de departamentos y tipo de servicios prestados, entre S/250 y S/600¹ mensuales por departamento. A continuación, en la Tabla 10 se presentan los principales competidores del mercado y los servicios prestados por cada uno de ellos a sus clientes.

Tabla 10. Principales empresas administradoras de edificios en Lima y oferta de valor

	Selección de personal	Capacitación y supervisión al personal	Tercerización de la limpieza	Mantenimiento de instalaciones	Seguridad	Contabilidad y Finanzas	Asesoría Legal	Elaboración de presupuestos anuales	Servicios varios (Gasfitería, electricidad...)
Metropoli	x	x		x	x	x	x		x
Temeco									
Administra2		x	x	x		x		x	x
Aesi		x		x		x		x	x
Gestores Inmobiliarios		x					x		
Samiseg	x	x		x		x	x	x	
Blue House Perú		x		x		x	x	x	
Marfa		x		x		x	x	x	x

Fuente: Grupo Metrópoli, 2014; Temeco, 2014; AESI, 2014; Gestores Inmobiliarios, 2014; Samiseg, 2014; Blue House Perú, 2014; Marfa Perú, 2014.

Elaboración: propia.

La gran mayoría de los competidores del sector orientan su trabajo a los distritos como Miraflores, San Isidro y Surco, lo que claramente denota un enfoque en los niveles socioeconómicos A y B. Sin embargo, empresas como Gestores Inmobiliarios o Temeco, que trabajan también como

¹ Precios de diferentes cotizaciones obtenidas.

corredores inmobiliarios, también prestan sus servicios a distritos como Surquillo, Barranco y Jesus María, lo que podría demostrar oportunidades en el mercado para enfocarse a segmentos C.

Actualmente, todos cuentan con página web completa, en la que presentan claramente los servicios prestados y los medios de contacto. Así mismo, YouTube es un medio comúnmente usado para difundir las presentaciones de los competidores; sin embargo, solo Marfa y Administra2 tienen perfiles registrados en redes sociales como Facebook y Twitter. Por otro lado, existen revistas especializadas en el sector inmobiliario, que son otro medio de comunicación que ha sido aprovechado en pocas ocasiones para promocionar los servicios de administración de edificios.

Dentro del campo de aplicación de la empresa Marfa, viviendas y administración de procesos en edificaciones, actualmente se pueden encontrar ejemplos de responsabilidad social y ambiental, como es el caso de la empresa Metropoli Group. Esta empresa ofrece dentro de sus servicios la opción de saneamiento ambiental con el fin de mejorar las condiciones de vida de los residentes. A continuación, en la Tabla 11 se presentan los medios usados para contacto de clientes y consumidores.

Tabla 11. Presencia en medios - Empresas administradoras de edificios

	Página Web	HABITAT Inmobilia.com	Facebook	Twitter	YouTube
Metropoli	x	x			
Temeco	x				x
Administra2	x		x	x	
Aesi	x	x			
Gestores Inmobiliarios	x				x
Samiseg	x				x
Blue House Perú	x				
Marfa	x		x	x	

Fuente: Grupo Metrópoli, 2014; Temeco, 2014; AESI, 2014; Gestores Inmobiliarios, 2014; Samiseg, 2014; Blue House Perú, 2014; Marfa Perú, 2014.

Elaboración: propia.

Todas las propuestas encontradas de los competidores tienen una fuerte orientación a sus clientes y a explicar la importancia del servicio de administración de los inmuebles, así como la comodidad que brinda contar con estos servicios. Además, en el mercado, se ofrecen *softwares* especializados para la administración de edificios que permiten a los mismos propietarios escoger

un administrador y organizar las funciones. Entre estos se hallan empresas como El Condominio, Bildnex y Gestores Inmobiliarios.

2.4 Análisis de los canales

Siendo la administración de edificios un servicio, la prestación del mismo requiere del contacto directo entre el cliente y el proveedor. Actualmente, las empresas visitan personalmente a los edificios que administran y se reúnen con los directivos de las juntas de propietario. Asimismo, puesto que empresas grandes como Gestores Inmobiliarios y Samiseg, prestadoras del servicio, cuentan con extranet para sus usuarios, las páginas web y la comunicación digital también son un canal usado por los competidores para prestación del servicio.

3. Análisis interno

3.1 Historia y evolución

Marfa Perú es una empresa dedicada al rubro de la administración de edificios en los sectores A y B de la economía limeña. Desde sus inicios en el 2007, se ha enfocado en brindar un servicio de alta calidad pensando en facilitar las actividades cotidianas de los propietarios de los edificios que administra.

Marianella de la Fuente, su gerente general y fundadora, decidió crear la empresa tras juntar algunos años de experiencia como administradora, y para el 2008 ya había ganado, por medio de sus contactos y referidos, tres clientes que confiaban en ella. Hoy en día ha logrado reunir 33 clientes y sigue aumentando su cartera con varios proyectos en marcha. Es importante mencionar que, durante el 2014, Marfa se fusionó con otra empresa de administración de edificios de Marianella de la Fuente, llamada Facilita. Como resultado de esta fusión, Marfa registró un crecimiento del 33% durante el último año.

Desde sus inicios, Marfa se ha querido destacar por brindar la mejor asesoría y un servicio de calidad que les dé confianza a sus clientes, quienes a su vez son los que lo recomiendan con

amigos como referidos. Tras varias experiencias en edificios de sectores económicos más bajos, en los cuales los índices de morosidad son altos, se dieron cuenta de que los recurrentes cobros y diferencias por dinero no les permitieron brindar el servicio de calidad al que están acostumbrados; tampoco se pudieron crear buenas relaciones con sus clientes, lo que para Marfa

es vital para la correcta realización de su trabajo. Por ello, la empresa se enfoca actualmente solo en los sectores A y B, y ha decidido seguirse enfocando exclusivamente en ellos.

3.2 Misión y visión

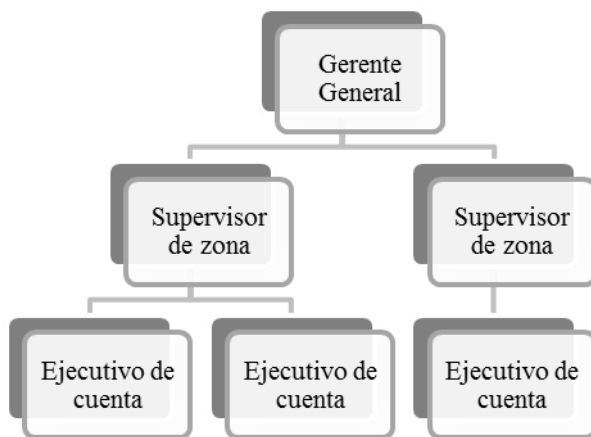
Actualmente, Marfa cuenta con una misión estructurada. Según Marianella de la Fuente (comunicación personal), “la razón de ser de Marfa es dar soluciones, asesorías, facilitar y brindar despreocupaciones en cuanto al tema del mantenimiento de edificios, para que no se rompa la armonía dentro de la comunidad del edificio”.

Así mismo, pese a que la visión no se encuentra redactada aún y será un punto de partida en este trabajo, la meta propuesta sí está fijada. De la Fuente (comunicación personal) señaló que “su objetivo a corto y mediano plazo es seguir llegando a más clientes y crecer”. En un periodo más largo de tiempo, Marfa desea seguir un modelo de expansión similar al de "casa de marcas" (modelo de marcas independientes no conectadas entre sí, en el que cada marca individual maximiza su impacto en el mercado), trabajando con pequeñas empresas del rubro asociadas, brindándoles respaldo, asesoría y facilitándoles los contactos con los proveedores de servicios.

3.3 Estructura y organización

La empresa cuenta con un total de seis empleados directos que se dedican en su mayoría a actividades comerciales de supervisión y mantenimiento de cuentas. La captación de las cuentas, el relacionamiento y las tareas de marketing recaen directamente sobre la gerente general. A continuación, en el Gráfico 7, se presenta el organigrama de la empresa.

Grafico 7. Organización interna Marfa



Fuente: Marfa Perú, 2014.
Elaboración: propia.

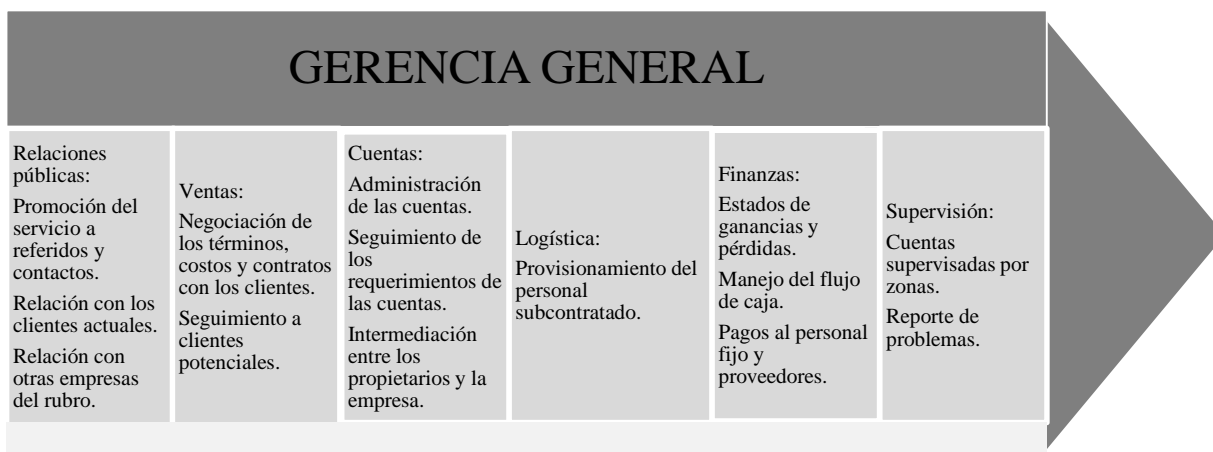
Además de los empleados directos con los que cuenta la empresa, también se subcontrata personal especializado en diferentes actividades como limpieza, gasfitería o seguridad, según lo requieran los servicios por prestar.

3.4 Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985). Este modelo ayuda a identificar y describir el desarrollo de los procesos y actividades de una empresa como parte de una generación de valor para el cliente final. En el caso de Marfa, no se cuenta con actividades y/o procesos diferenciados entre áreas, sino que, como en toda empresa pequeña, muchas actividades son desarrolladas por la misma persona. Por ejemplo, las actividades de administración, finanzas, relaciones públicas y ventas son realizadas por la gerente general. Más adelante, en el Gráfico 8, se presenta la cadena de valor de Marfa.

A continuación, se describe cada una de las seis partes de la cadena de valor: (i) relaciones públicas, (ii) ventas, (iii) cuentas, (iv) logística, (v) finanzas y (vi) supervisión.

Gráfico 8. Cadena de valor Marfa



Fuente: Marfa, 2014.

Elaboración: propia.

- **Relaciones públicas**

La cadena de valor empieza con la captación de nuevos clientes y clientes potenciales a través del relacionamiento con contactos y referidos. Una vez iniciado el contacto con un nuevo cliente, se busca mantener una buena relación a lo largo del tiempo que dure el servicio. En este sentido, la relación se realiza tanto a través de contacto telefónico, correo electrónico y visitas presenciales.

- **Ventas**

Los clientes potenciales que han manifestado interés en contratar el servicio, mediante llamadas telefónicas o correos electrónicos a la gerente general, son contactados de vuelta por Marfa. La gerente se comunica con el cliente, le envía las cotizaciones correspondientes, realiza las negociaciones de precios y total de servicios por adquirir, informa de los términos y condiciones, y se encarga de la firma del contrato de servicio, es decir, el cierre del trato.

- **Cuentas**

En Marfa laboran tres ejecutivos de cuenta divididos por zonas geográficas, que corresponden a las dos zonas con diversos distritos que la empresa maneja. Estos ejecutivos efectúan un seguimiento a sus cuentas respectivas con respecto a nuevas necesidades o servicios que se requieran, resolución de problemas, revisión del trabajo efectuado por los

proveedores, entre otros. A su vez, son los intermediarios entre Marfa y los propietarios (clientes).

- **Logística**

La gerente general de Marfa es quien contacta y contrata a los proveedores de servicios para edificios, según la cantidad de servicios que solicite el cliente/edificio. Se elige cuidadosamente a los proveedores con el fin de que brinden calidad en su servicio como parte de la propuesta de valor de Marfa.

- **Finanzas**

La gerente general se encarga de realizar los estados de pérdidas y ganancias por periodo, los pagos mensuales a los empleados fijos de la empresa, y los pagos a los proveedores de servicios.

- **Supervisión**

Marfa trabaja con dos zonas: (i) la zona 1 está formada por San Isidro, Miraflores y Surco; y (ii) la zona 2, por San Borja y zonas aledañas. Para cada una de ellas está asignado un supervisor de zona, por lo que la empresa cuenta con dos supervisores. Ellos se encargan de revisar que la operación que se ejecuta en cada edificio de sus zonas proceda sin problemas. De haber problemas, los supervisores redactan el reporte correspondiente y el seguimiento de las soluciones. La supervisión por zonas se realiza durante todo el periodo que dure el contrato, e implica visitas de supervisión a cada edificio con una frecuencia de tres veces por semana.

3.5 Análisis de los clientes

Marfa se enfoca en los segmentos A y B, en un radio de acción de preferencia en distritos como Miraflores, Surco y San Borja por ser distritos más cercanos a la oficina administrativa. La empresa se especializa en conjuntos residenciales y condominios; sin embargo, está explorando la posibilidad de administrar oficinas empresariales. Los principales clientes de Marfa son los propietarios de los departamentos y las juntas directivas que conforman. De acuerdo al tipo de edificación, se detallan las características de sus clientes: (i) edificios multifamiliares, (ii) condominios privados y (iii) edificios de oficinas empresariales.

- **Edificios multifamiliares**

Con respecto a los edificios multifamiliares, Marfa cuenta con 31 edificios de ocho a veinte departamentos dentro de su cartera de clientes. Su principal cliente es la junta directiva y los propietarios de sus edificios.

- **Condominios privados**

Marfa cuenta con un condominio dentro de su cartera de clientes. Son edificaciones de casas en zonas de NSE alto, como La Molina, Chacarilla, Villa, entre otras, de cuatro a diez casas por condominio aproximadamente. Su principal cliente son los propietarios del condominio, y también se puede dar la posibilidad de que se forme una junta de propietarios.

- **Edificios de oficinas empresariales**

La administración de oficinas empresariales de aproximadamente quince oficinas es una de las actividades próximas por realizar de parte de Marfa. Actualmente, dentro de su cartera de clientes, no cuenta con este tipo de público. Su principal cliente sería el jefe administrativo.

En el Anexo 1, se detalla la cartera de clientes de Marfa por distritos. Cabe destacar que en cualquier tipo de edificación, las necesidades son las mismas: (i) servicio eficiente (tiempo de respuesta a sus necesidades), (ii) buenos porteros (cumplimiento de horarios), (iii) comunicación continua, (iv) contactabilidad, entre otras.

3.6 Análisis de los proveedores

Parte de las actividades de Marfa, además de sus servicios de administración del edificio (administración de los recursos y cobro de la cuota), es atender también cualquier necesidad del cliente con respecto a cualquier situación que pueda ocurrir en los edificios. En tal sentido, dentro de su oferta de valor, se encuentran servicios adicionales y servicios sugeridos, los cuales se brindan a través de proveedores. Estos pueden ser servicios de cerrajería, electricista, jardinería, gasfitería, pintura, desinfección de ductos, limpieza de cisternas y tanques, mantenimiento de áreas verdes, implementación de porteros, asesoría legal, implementación de equipos de seguridad, intercomunicadores, porteros eléctricos, grupo electrógeno, bombas de agua, rejas de seguridad, cerco eléctrico e instalación de puertas levadizas, entre otros.

Marfa cuenta con un grupo de proveedores para atender todo tipo de necesidades a cualquier hora del día. Normalmente, su número de proveedores es de dos o tres por tipo de especialidad. De esta manera, ante la necesidad del cliente, cotiza como mínimo tres alternativas de servicios, y supervisa y paga a los proveedores de los servicios por medio de presupuestos aprobados por la junta de propietarios.

3.7 Análisis financiero

Según el balance de ingresos y egresos de Marfa, la empresa recibe una utilidad bruta aproximada del 50% cada mes, ya que el 90% de sus gastos son fijos, reflejados en el pago de planillas y gastos operacionales. Actualmente, cuenta con 32 edificios y espera cerrar el año con 50; su estimación de crecimiento mensual aproximado es de dos a tres edificios nuevos por mes.

Marfa no lleva un control adecuado de su estado de pérdidas y ganancias, así como tampoco presenta un flujo de caja o deudas bancarias, ya que presta servicios de administración y no necesita mayor inversión. En el Anexo 2, se detallará el balance de ingresos y egresos de la empresa en marzo del 2014.

4. Matriz FODA (DAFO)

En 1977, los profesores de la Universidad de Harvard, Kenneth Andrews y Roland Christensen, utilizan por primera vez el análisis FODA o DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades) en su estudio *Business Policity Text and Cases*. El objetivo de este análisis es estudiar la situación de una empresa, producto o servicio específico para reflexionar sobre los cuatro factores básicos de un diagnóstico y analizar su interrelación; el resultado es una tabla resumen o matriz en que se evalúan los puntos débiles y fuertes de la empresa, con las amenazas y las oportunidades (Villacorta 2003).

Como parte del análisis interno de Marfa, se considera relevante utilizar esta herramienta para comprender e identificar aquellas alternativas y estrategias sobre las que debe trabajar y dirigir el rumbo de la empresa. En la Tabla 12 se aprecia el resultado de este ejercicio.

Tabla 12. FODA Marfa

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionalismo del equipo. • Experiencia del negocio. • Clientes fieles. • Excelentes relaciones interpersonales. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe una identidad de marca ni reconocimiento de ésta en el mercado. • Recursos actuales en su capacidad máxima. • Centralización del trabajo en la Gerente. Sobrecarga en supervisores. • No hay segmentación de clientes ni estrategias post venta. • Plan de comunicación limitado.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Boom de la construcción en los sectores cubiertos (potencial alta demanda). No hay un líder de mercado en el rubro. El mercado está conformado por grupos de personas de distintos "estilos de vida". Los NSE, A, B Y C vienen a ser buscadores de calidad y servicio. Son usuarios de tecnología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una mejora en la gestión de los procesos para poder brindar cada vez un mejor servicio (más ágil, más eficientemente, etc.). • Innovar con el uso de tecnología, a fin de construir nuevos canales de interacción con los clientes. • Crear una estrategia de gestión y fidelización de clientes, según el valor de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir la identidad de marca y posicionamiento en el mercado. • Establecer un plan de comercialización. • Establecer un plan de comunicación. • Elaborar una estrategia post venta. • Elaborar un plan de crecimiento para un periodo de 2 a 3 años, incluyendo las acciones, objetivos, los recursos a usarse y los medidores de éxito.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Bajas barreras de entrada. Posible ingreso de nuevos competidores. Mercado acostumbrado al regateo de precios. Morosidad en cuotas. Costumbre de administrar internamente los edificios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una oferta de valor con ventajas competitivas palpables de la venta de contratar una empresa de servicios vs. la costumbre de la administración interna de éstos. • Elaborar una estrategia de retención de clientes actuales y de adquisición de nuevos clientes. • Enfoque en el target de menor morosidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar los roles internos y crear una FFVV estratégica para retención y adquisición de nuevas cuentas.

Fuente: Marfa Perú, 2014.
Elaboración: propia.

A continuación, se detallará cada una de las partes del análisis FODA realizado para Marfa: (i) fortalezas, (ii) debilidades, (iii) oportunidades y (iv) amenazas.

• **Fortalezas**

Marfa es una microempresa bastante especializada en su rubro. Su tamaño le permite mantener una relación muy cercana con sus clientes, quienes son su principal fuente de referencia y publicidad boca a boca.

• **Debilidades**

Los puntos más débiles de Marfa son su falta de identidad y posicionamiento de su marca. Carece de un plan de comercialización de sus servicios así como de una estrategia de comunicación en puntos de contacto adecuados. Tampoco tiene una segmentación clara de sus clientes, ni una estrategia enfocado por tipo de cuenta. Su estructura de ventas es limitada, los supervisores de venta están sobrecargados de carga operativa, y carecen de espacio para el trabajo de campo y adquisición de nuevos clientes. Por último, existe un escaso conocimiento a profundidad de su público objetivo, así como de sus hábitos de compra.

- **Oportunidades**

El crecimiento del sector de construcción en los últimos años ha abierto una serie de rubros dedicados al mejoramiento de la calidad de vida de las personas: arquitectos, decoradores, diseñadores, empresas de servicios de administración, entre otros. Existe un escaso conocimiento a profundidad de su público objetivo, así como de sus hábitos de compra; este conocimiento le permitiría a Marfa destacar sus diferenciales en la oferta de valor y establecer una estrategia de adquisición y un programa de fidelización de acuerdo a lo que su público quiere.

Por otro lado, la estructura interna de Marfa concentra en la Gerencia General una serie de tareas de relacionamiento y ventas, y en los supervisores un exceso de carga de los procesos de rutina. Para poder brindar un mejor servicio, más ágil y eficiente, se halla una oportunidad en la mejora de la cadena de valor, así como una necesaria reestructuración interna que soporte esta cadena.

- **Amenazas**

Las pocas barreras de entrada permiten el acceso a nuevo competidores; en la medida que estos competidores conozcan su mercado y se especialicen en ciertos nichos, le quitarán participación de mercado a Marfa.

5. Conclusiones

Si bien es notorio el crecimiento del sector construcción e inmobiliario en el País, así como el aumento de créditos hipotecarios para vivienda, el crecimiento del sector resultó ser menor al de años pasados, lo cual se evidencia en una desaceleración en ventas. A pesar de este comportamiento, el dinamismo de la colocación del producto hipotecario es positivo debido a las buenas condiciones de liquidez de la banca y mayor competencia entre bancos. A su vez, existe una mayor disposición del Gobierno para establecer condiciones para que cada vez más gente tenga acceso al crédito y, por ende, la inclusión al sistema financiero.

El crecimiento de la demanda en los sectores de mayor poder adquisitivo a viviendas con mayor valor ha ocasionado que los proyectos de construcción residencial se concentren en mayor proporción en los distritos de Lima Moderna y Lima Metropolitana, muy en línea al enfoque de Marfa en atender a clientes de los sectores A y B y en las zonas de clases medias, medio-altas y

altas. Sin embargo, la gran mayoría de los competidores del sector orientan su trabajo en los mismos distritos como Miraflores, San Isidro y Surco, lo que claramente denota un enfoque en los niveles socio económicos A y B.

Asimismo, el cliente actual es mucho más exigente, sobre todo los de sectores altos, que piden soluciones ágiles y mucha comunicación. En ese sentido, Marfa tendría la oportunidad de diferenciarse y enfocarse en ajustar sus estructuras para darle al cliente lo que necesita. Además, con los avances tecnológicos, la mayoría de servicios cuentan actualmente con formatos digitales y aplicaciones móviles, formatos muy adecuados para el perfil de cliente al cual Marfa se quiere dirigir. Esto llevaría a la empresa evaluar el hecho de considerar la implementación de medios y canales virtuales que faciliten la comunicación y gestión con sus clientes.

Por otro lado, las pocas barreras de entrada y el posible ingreso de competidores evidencian la necesidad de Marfa de establecer una oferta de valor y estrategia diferenciada que asegure la fidelidad de sus clientes y la adquisición de clientes nuevos bajo un modelo de negocio que incorpore tecnología, una estrategia de ventas definida, procesos que añadan valor y la construcción de una identidad de marca.

Capítulo II. Investigación de mercados

1. Objetivos generales, específicos y del negocio

En el presente subcapítulo, se detallarán los objetivos generales, específicos y del negocio de la investigación de mercados.

1.1 Objetivos generales

Los objetivos generales comprenden conocer características, necesidades y preferencias de los usuarios de empresas administradoras de edificios.

1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar los *drivers* de decisión del consumidor para seleccionar una empresa de administración de edificios
- Identificar los puntos actuales de insatisfacción y las oportunidades de mejora del mercado de administración de edificios
- Identificar los puntos de satisfacción con el proveedor actual del servicio de administración de edificios
- Identificar las fortalezas de Marfa para el consumidor
- Identificar debilidades de Marfa para el consumidor

1.3 Objetivos del negocio

Los objetivos del negocio son dos:

- Obtener participación en el mercado de administración de edificios en los segmentos socioeconómicos A y B en los cuales interviene la empresa, y reconocer los principales factores de preferencia de los usuarios del servicio.
- Lograr mayor entendimiento de las necesidades y preferencias de los usuarios para brindar una propuesta de valor acorde con lo que le permita a la empresa ser reconocida por su buen servicio.

2. Diseño de la investigación

Para la investigación se ha utilizado un diseño mixto. En un primer momento, consistirá en un diseño cualitativo a modo de entrevistas telefónicas para recolectar opiniones sobre el mercado

de administración de edificios; luego, se ejecutará una segunda parte cuantitativa mediante encuestas tomando en cuenta los resultados de las entrevistas telefónicas.

Se eligió este diseño porque permite obtener observaciones iniciales sobre las percepciones y preferencias de los consumidores y comprobarlas a través de cuantificaciones más acotadas y precisas. Así, este diseño nos permitirá conocer el panorama sobre el mercado y, a la vez, entender los niveles de satisfacción que actualmente se manejan en el sector.

3. Método de recolección de información

El método de recolección de información se dividió en dos etapas: (i) cualitativa y (ii) cuantitativa. La primera se apoya en la técnica de entrevistas telefónicas que permita obtener información amplia acerca de los aspectos valorados por los usuarios del servicio, así como los aspectos positivos y negativos de las ofertas actuales en el mercado. Luego, en la fase cuantitativa, se aplicará una escala de satisfacción y de importancia de los factores encontrados en la etapa cualitativa a fin de conseguir información clave que le permita a la empresa mejorar su oferta brindada. A continuación, en la Tabla 14, se presentan las características del *target* objetivo de la investigación.

Tabla 13. Target investigación de mercado

	Target 1
Edad:	28 y 50
Género:	Femenino y masculino
NSE:	A, B
Región / Ciudad:	Lima
Propietario de edificios:	Sí
Consumidores de empresas de administración:	No necesario

Elaboración: propia.

Se eligió este *target* objetivo porque se considera que contiene las características clave para obtener información suficientemente amplia para hallar una buena oferta de valor, enfocada en el segmento atendido por Marfa.

4. Investigación exploratoria

4.1 Metodología

Para la parte indagatoria de la investigación de mercados, se llevaron a cabo diez entrevistas telefónicas entre el 12 y el 16 de abril de 2014 en un horario que comprendía desde las 8 de la mañana y hasta las 9 de la noche. Cada entrevista tuvo una duración promedio de treinta minutos.

4.2 Grupo objetivo

Las personas contactadas corresponden a los presidentes de las respectivas juntas de propietarios de los edificios clientes. De las personas entrevistadas, el 67% corresponde a mujeres y el 33% son hombres. El 100% son propietarios del departamento en el que viven y el 83% son laboralmente activos.

4.3 Muestreo

Para la selección de las personas que se entrevistarían, se llevó a cabo un muestreo no probabilístico por conveniencia. En este se buscó enriquecer la información con clientes actuales de la empresa Marfa.

4.4 Procedimiento

Las entrevistas telefónicas se llevaron a cabo en dos etapas. En un primer acercamiento, se les explicó a los entrevistados que se requerirían unos minutos para realizar una pequeña entrevista sobre el servicio de administración de edificios con el que contaban actualmente. Luego, se concertó una cita para la llamada, de modo que se aseguraran un ambiente y actitud propicios para indagar más sobre los temas concernientes a la investigación.

El tema central de la entrevista giró alrededor de la satisfacción actual frente a sus empresa de investigación de mercados, pero se indagó acerca de la calidad de respuestas y soluciones brindadas, la disposición de los empleados y su prontitud para responder las preguntas o inconvenientes de los clientes, a la vez que se preguntó acerca de la percepción de calidad existente con el proveedor actual y otros, en caso de haberlos contratado antes.

Por último, se preguntó acerca de (i) la confianza que les inspira Marfa en cuanto a los servicios prestados, (ii) los precios cobrados y (iii) las cotizaciones presentadas para cualquier servicio adicional solicitado.

4.5 Estructura de la entrevista

La estructura de la entrevista telefónica se detalla en el Anexo 3.

4.6 Resultados de la investigación exploratoria

En general, se podría considerar que el nivel de conocimiento del sector es bajo. El 100% de los entrevistados manifestaron saber que existen las empresas que prestan el servicio de administración de edificios; incluso, más de la mitad de la muestra, un 57% en los resultados, ha contratado servicios de otras empresas. Sin embargo, no conocen mucho de las opciones existentes en el mercado y tampoco señalaron conocer otros servicios que se relacionaran con el rubro de la administración.

Centrándose más en las características de un buen desempeño del servicio en sí de administración de edificios, las principales expectativas se enfocan en contar con una empresa que (i) ayude a ordenar las tareas necesarias dentro del edificio, (ii) gestione al personal y (iii) mantenga las cuentas al día. En esta línea, el 67% de los entrevistados manifestaron que estaban satisfechos con el servicio prestado con Marfa como su administrador actual, pero un 17% sentía que el servicio era malo. El principal inconveniente radicaba en la lentitud para responder las solicitudes de los clientes, pero también se mencionaron inconvenientes con la comunicación. En el Anexo 4 se presentan los aspectos negativos señalados por las personas entrevistadas.

Por otro lado, los clientes actuales de Marfa, se encuentran relativamente satisfechos con los servicios prestados, y consideran que la empresa tiene varios aspectos positivos como la

honestidad, la responsabilidad, la cercanía con las personas y el mantener las cuentas al día. En general, los comentarios recibidos son positivos, y el 83% considera justo el precio pagado. A continuación se presentan los aspectos positivos señalados por las personas entrevistadas. En el Anexo 5 se presentan los aspectos negativos señalados por las personas entrevistadas.

Tras entrevistar a diez clientes actuales de Marfa, y preguntarles sobre el servicio que se les presta actualmente y lo que esperarían que se pueda mejorar, quedó claro que comparten la idea de que la responsabilidad y honestidad son importantes para prestar un buen servicio. Sin embargo,

todavía no son suficientes para lograr la total satisfacción de los clientes; es más, si ellos no están contentos con los servicios prestados, no se puede iniciar el proceso de ganar nuevos clientes para lograr participación y llegar en algún momento a ser el líder del mercado.

Es un hallazgo principal el hecho de que Marfa tiene que mejorar su tiempo de respuesta y comunicación con los clientes, pero aún es necesario abrirse al mercado para obtener una percepción más clara de cómo se está comportando la administración de edificios, y comprender si los clientes potenciales y los actuales clientes de la competencia tienen los mismos inconvenientes o expectativas para llegar a planes de acción más certeros.

Por otro lado, se ha validado que el precio que se cobra actualmente es considerado justo, a pesar de las quejas sobre el manejo de los inconvenientes, sugerencias y reclamos. No obstante, ¿es el precio de Marfa competitivo frente al de los demás competidores? Es importante validar los precios de la competencia y la percepción de los consumidores para adaptar la oferta.

5. Investigación concluyente-cuantitativa

5.1 Universo o población objetivo

Para la siguiente investigación, se está considerando como universo o población objetivo a todas las personas adultas de Lima Metropolitana, de los NSE A y B, que residen en viviendas tipo departamento, es decir, edificios.

Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM 2013) la población total de Lima Metropolitana es de 9,600,114 personas. Puesto que la investigación está enfocada solo en personas adultas, se ha filtrado la población menor de edad utilizando los datos de la población activa para procesos electorales de Lima Metropolitana brindada por el

Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec 2013). Según esto, la cifra ascendería a 6,358,317 personas (ver Anexo 6).

Como segundo filtro, se tomaron los datos de APEIM para enfocarse solo en la cantidad de personas pertenecientes al NSE A y B de Lima Metropolitana, de las cuales el 4.8% pertenece al NSE A y el 18.3% al NSE B (APEIM, 2013).

Finalmente, se aplicó un tercer filtro para identificar la cantidad de personas que residen en departamentos como vivienda. Así, se encontró que el 35.7% de personas del NSE A de Lima Metropolitana vive en departamentos; y del NSE B, el 29.6% (APEIM, 2013).

Como resultado de estos datos, el universo o población objetivo correspondería a 453,373.4354 personas. El tamaño de la muestra ha sido determinado siguiendo los cinco pasos que recomienda SurveyMonkey (2014), *software* líder en soluciones de encuestas basadas en la web: (i) determinar cuál es la población y el tamaño total de esta, (ii) determinar el margen de error, según la relevancia del estudio, (iii) estimar el tamaño de la muestra según el cuadro que presenta la página web de SurveyMonkey (ver Anexo 7), (iv) considerar la receptividad de las personas en total a quien se le envié la encuesta, y (v) enviar la encuesta a la cantidad de personas adecuada según el porcentaje estimado de receptividad.

Se ha considerado que, dados la naturaleza del error y el impacto que este ejercería sobre los resultados esperados, asumir un margen del 10% sería lo más conveniente. Entonces, según la recomendación de SurveyMonkey, la muestra debería abarcar entre 95 y 96 personas (ver Anexo 7). Puesto que la encuesta es virtual, se envió un total de 300 encuestas y se lograron 125 respuestas válidas, número que excede la cifra recomendada en más del 20%, por lo que se considera que este tamaño de muestra, 125, es suficiente para la población objetivo.

5.2 Instrumentos para la medición

Para esta investigación cuantitativa, se utilizó como instrumento una encuesta virtual (ver Anexo 8). Para el diseño de la encuesta, se realizó un estudio exploratorio a través de conversaciones informales con personas conocidas, propietarias e inquilinos de departamentos en el área de estudio. Según las conversaciones mencionadas, se encontró que existirían tres variables importantes por considerar en la medición.

- Confianza en el personal que brinda el servicio.
- Valor percibido del servicio prestado vs. costo.
- Nivel de identificación con la empresa que brinda el servicio, que llega hasta el nivel de recomendación o no a terceros, y recompra del servicio.

Con tal objetivo, se realizó una exploración bibliográfica que apoyara el uso de este tipo de variables, y se usó un estudio realizado por Deepak Sirdeshmukh, Jagdip Singh y Barry Sabol,

Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges, publicado en el 2002, como guía. Una vez que se obtuvieron las respuestas, se utilizó la herramienta estadística SPSS para cruzar las principales variables halladas y entender más acerca de las necesidades de los clientes. De este modo, se realizaron cinco regresiones lineales entre las variables que se consideró que enfocarían más los esfuerzos hacia el crecimiento de Marfa, que son encabezadas por la recomendación del servicio, lo cual permitiría ampliar el portafolio de clientes, y la renovación del contrato o mantenimiento de clientes antiguos. A su vez se indagó sobre valor percibido, calidad percibida y satisfacción.

5.3 Principales hallazgos

Los hallazgos obtenidos con las regresiones se centran en cinco aspectos: (i) recomendación a otros usuarios, (ii) intención de continuar con el contrato, (iii) valor percibido, (iv) confianza en los empleados y (v) calidad del servicio.

5.3.1 Regresión 1: Recomendación a otros usuarios

Una de los aspectos más importantes por considerar es la posibilidad de recomendar el servicio a otras personas conocidas o familiares, ya que ello le permitiría a Marfa ampliar su portafolio de clientes y aumentar sus operaciones. Para esto, se formuló la pregunta número 8.2 de la encuesta realizada (ver Anexo 8), que buscaba indagar acerca de la lealtad a la empresa. La respuesta a esta pregunta muestra que más de la mitad de los encuestados, el 63.7%, estarían dispuestos a recomendar el producto (ver Anexo 9), pero es importante conocer las variables que pueden ayudar a mejorar esta cifra o que permitirían que esta recomendación en realidad se concrete.

Al llevar a cabo el cruce con las variables que se tuvieron en cuenta, los resultados demostraron que el tiempo de respuesta de la empresa es vital y que es la variable que más puede influenciar

la recomendación de los servicios de la empresa, seguido muy de cerca de la sensación de que el servicio prestado por la empresa satisface las expectativas. Además, cabe rescatar que los encuestados también valoran las recomendaciones sinceras de los empleados de sus administradoras. Para ellos, que los empleados prefieran solucionar los problemas de los clientes por encima de cerrar una venta aumenta la probabilidad de recomendación del servicio a otros.

Con respecto al tiempo que demora la administración en brindar sus servicios, se formuló la pregunta 13 de la encuesta, para la cual el 60.37% de los encuestados encuentra parcialmente razonable y razonable el tiempo de respuesta de su compañía (ver Anexo 10), lo cual genera una

oportunidad de mejora en este ámbito para las empresas que ofrecen servicios de administración. En relación con el servicio que presta la compañía y la satisfacción de las expectativas, se planteó la pregunta 6 en la encuesta. La respuesta a la pregunta muestra que más de la mitad de encuestados, el 71.59%, está entre parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo con el servicio que recibe (ver Anexo 11). En ese sentido, Marfa debe enfocar sus esfuerzos en ofrecer un servicio en el que sus clientes se sientan altamente de acuerdo y, de esta manera, promuevan la recomendación de sus servicios.

5.3.2 Regresión 2: Intención de continuar con el contrato

Otro factor clave para las empresas administradoras, en especial para Marfa, es la posibilidad de mantener a sus clientes actuales, para lo cual se indagó acerca de la disposición a contratar nuevamente los servicios de su actual administrador; se obtuvo que el 48.96% estaría entre dispuestos y muy dispuesto a hacerlo. Sin embargo, se encontró un 21.88% que está bastante inconforme con el servicio prestado y no quiere renovar el contrato con su empresa administradora. Además, un 23.96% se encuentra indeciso al respecto, lo que significa que en cualquier momento podría retirarse también de la lista de clientes de la empresa (ver Anexo 12). Con el fin de mejorar esta situación, se indagó sobre las variables que mejor influenciarían la posibilidad de que los clientes continúen con el servicio, y lo que se encontró es que sentir que el precio pagado por el servicio es justo es lo que más permitiría mejorar la intención de renovación o de continuidad. Entonces, no se puede desligar el tema de precio en las estrategias que se propondrán más adelante.

Con respecto a si el precio pagado es justo, se formuló la pregunta 12 de la encuesta, para la cual el 62.01% de los encuestados percibió el precio entre parcialmente bueno y bueno (ver

Anexo 9); sin embargo, un 23.17% lo consideró entre parcialmente pobre y absolutamente pobre (ver Anexo 13). En ese sentido, queda un gran trabajo por realizar para que el cliente perciba que el valor del servicio que está pagando es justo y que esto lo lleve a tomar la decisión de continuar con los servicios de su empresa administradora.

La segunda variable que puede mejorar la intención de continuar con el servicio es la percepción de qué tan bueno es el servicio. Según las respuestas obtenidas, un 40% califica el servicio como bueno o muy bueno, pero el resto de encuestados lo califica como malo, muy malo o tan solo parcialmente bueno, lo que pone en riesgo la renovación del servicio (ver Anexo 14).

5.3.3. Regresión 3: Valor percibido

Una vez detectada la importancia del precio para la categoría, es importante indagar a profundidad el valor percibido actual, y entender qué variables son las más importantes para los usuarios para enfocar en ellas los esfuerzos.

Un 41.05% de las personas encuestadas consideraron que por el precio que pagan el servicio que están recibiendo es o bueno o muy bueno. Sin embargo, más del 50% lo considera entre apenas bueno o, incluso, absolutamente pobre (ver Anexo 13). Esto demuestra un gran descontento que, además de representar la amenaza de perder a clientes actuales, también constituye una gran oportunidad de atraer a otros usuarios que se encuentren inconformes con el servicio actual que les presta su actual empresa administradora de edificios.

Al cruzar las diferentes variables analizadas en la encuesta a fin de encontrar puntos clave para mejorar esta variable, se encuentra que, pese a que la percepción de la calidad del servicio es la variable que más afecta, lo cual es esperable, las dos siguientes variables que pueden generar cambios o ejercer más influencia en la percepción de valor están directamente relacionadas con los empleados y su actitud. Ellas son la confiabilidad de los empleados y su disponibilidad para resolver dudas o inconvenientes.

Con respecto a la percepción de confiabilidad de los empleados, el 56.38% los consideró entre confiables y muy confiables, con lo cual aseguran el valor percibido de los servicios brindados. Un 23.40% señaló que son parcialmente confiables, y un 10.64% opinó que eran o parcialmente desconfiables o altamente desconfiables (ver Anexo 15). Las empresas administradoras tendrían que enfocar sus esfuerzos en capacitar adecuadamente y contratar personal confiable para asegurar el valor percibido de la empresa.

5.3.4 Regresión 4: Confianza en los empleados

Si bien se señaló que existe trabajo por realizar en cuanto a la variable confianza que generan los empleados de la empresa administradora, es una de las variables que mejor calificación recibió por parte de los entrevistados con tan solo un 7.45% que los considera netamente desconfiables (ver Anexo 15). Ello permite deducir que no deberían generarse muchos esfuerzos en este ámbito para concretar cambios radicales. Sin embargo, es importante que la variable esté mapeada. Nuevamente, las variables más influyentes para mejorar o mantener la percepción de confianza en los empleados son (i) la calidad del servicio y (ii) la disponibilidad de los empleados para buscar soluciones fuera de lo preestablecido.

Ahora bien, con respecto a la disponibilidad de los empleados para buscar soluciones fuera de lo preestablecido, un 32.29% se mostró imparcial, ni está de acuerdo pero tampoco en desacuerdo. Además, un 27.09% estuvo en desacuerdo, y un 40.62%, de acuerdo y muy de acuerdo con esta variable (ver Anexo 16). Esto significa que la proactividad y actitud para solucionar problemas está presente en los empleados que ofrecen este servicio; de todas maneras, es una variable que debe estar mapeada para asegurar la confianza en los empleados.

5.3.5 Regresión 5: Calidad del servicio

La quinta variable analizada fue la variable de calidad de servicio, que ha aparecido en las regresiones anteriores y cuya calificación deja bastantes esfuerzos por hacer, ya que un 26.32% la califica como buena y un 13.68%, como muy buena. El resto de encuestados se encuentran descontentos con el servicio que reciben actualmente; incluso, un 4.21% llegó a calificarlo como muy malo (ver Anexo 14).

Por consiguiente, es necesario preguntarse qué variables se pueden ajustar para mejorar la percepción de calidad del servicio. La regresión realizada arroja que la variable que en mayor forma puede afectar la calidad del servicio se refiere directamente a la disponibilidad de los empleados para salirse de los parámetros preestablecidos e ir más allá para buscar soluciones a los inconvenientes y dudas presentadas por los clientes. Adicional a esta variable, la eficiencia presentada por los empleados también marca una diferencia.

En cuanto a la eficiencia de los empleados, un 36.46% se muestra moderadamente de acuerdo; un 13.54%, totalmente de acuerdo; y un 22.92% imparcial, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo (ver Anexo 16). Es muy probable que la eficiencia de los empleados esté supeditada a la capacidad de respuesta de la empresa en sí; en tal sentido, es necesario asegurar procesos de acuerdos de servicios establecidos y contar con proveedores fiables que aseguren la calidad de servicio percibida.

6. Conclusiones

- Tras realizar la investigación, se ha hecho evidente que el personal y la atención que prestan es importante para lograr fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos.
- El servicio prestado y la percepción de calidad del servicio son realmente importantes, siempre y cuando sean coherentes con el precio pagado. En la administración de edificios, se

aprecia la relación entre precio y calidad, lo cual es un indicador claro para la generación de estrategias para la empresa.

- Para mejorar la calidad de servicios, es importante implantar un mapeo de procesos que permita a los empleados encontrar soluciones rápidas a los inconvenientes y preguntas más frecuentes. Así mismo, es importante un análisis más detallado de los proveedores con que se cuenta a fin de asegurar la disponibilidad para suplir las necesidades de los clientes.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Objetivos de marketing estratégicos y económicos

Después de la revisión de los resultados de la investigación de mercados y tras corroborar que Marfa enfrenta dificultades para satisfacer las necesidades de sus clientes pese a compensarlo con una relación precio-beneficio relativamente justa, es importante plantear el curso de acción y los objetivos que llevarán a definir el planteamiento estratégico de este plan de marketing.

Sin embargo, es importante recordar los objetivos planteados por Marfa al inicio de esta tesis: a corto y mediano plazo, seguir llegando a más cliente y crecer, y un periodo más largo de tiempo, innovar en nuevos negocios a través de la creación de una escuela de porteros y del desarrollo de un modelo de expansión similar al de "casa de marcas". De esta manera, se plantean los siguientes objetivos para el plan de marketing:

1.1 Aumento de penetración en clientes actuales

Marfa, al igual que las demás empresas de administración de edificios, no solo presta el servicio de cobro y administración de los recursos, sino que también brinda un amplio portafolio de servicios adicionales. Estos servicios representan menor esfuerzo y una mayor rentabilidad para Marfa, ya que, al trabajar con proveedores externos, no se incurre en gastos de planilla; además, por ser el tercerizador-intermediario, Marfa cobra un porcentaje adicional dentro del precio final del servicio. Así mismo, mientras más servicios adicionales se brinden por cliente o cuenta, se genera una mayor fortaleza entre la relación cliente-empresa.

Sin embargo, pese al amplio portafolio de servicios adicionales de Marfa, hoy en día no es su actividad principal. Se considera fundamental la implementación de estrategias que generen un aumento de la penetración de los servicios adicionales en las cuentas actuales para generar mayor ingresos económicos a largo y mediano plazo. Por otro lado, después de la investigación, se ha evidenciado que las demoras en las cotizaciones y respuestas de las solicitudes de los clientes han afectado la percepción del servicio de Marfa. Ante esto, se propone que, a través de las estrategias de procesos y personas que se señalarán más adelante, aumente la oferta de valor en términos de calidad y agilidad de servicios, factores clave para el objetivo de aumento de penetración de los clientes actuales.

- **Objetivo tangible:** Aumento en 25% anual del ingreso por servicios adicionales que se brindan en cuentas actuales.

- **Estrategias para conseguir el objetivo tangible:**
 - Estrategia de producto
 - Estrategia de personas
 - Estrategia de promoción
 - Estrategia de clientes

- **Indicadores de éxito:**
 - Aumento de ingresos en 25% generado por los servicios adicionales a cuentas actuales
 - Medición específica de rentabilidad esperada por edificio, que incluye los ingresos por mantenimiento y los servicios adicionales

1.2. Aumento de participación de mercado

A Marfa no le interesa llegar a ser la líder del mercado, ya que, como se notará en el presupuesto, no se cuenta con el capital que ello requeriría en inversiones. Aún existe mercado por explorar y podría llegarse a un 20% de crecimiento sostenido en los próximos cinco años. El foco sigue en los segmentos AB de Lima Moderna, en donde la creciente demanda de departamentos y la notoria construcción de edificios hacen que la posibilidad de crecimiento gire alrededor de 12% para la industria. Marfa cuenta actualmente con entre 33 y 35 edificios, lo cual, si se considera un mercado aproximado de 169,551 de viviendas tipo departamento en Lima Moderna (Ipsos APOYO 2012 y APEIM 2013), vemos que Marfa no llega ni al 1% de participación, pero se aspira a ganar 0.5% anualmente con la mejora de la calidad del servicio y la inversión en comunicación que le permitirá obtener mayor llegada a su mercado objetivo. De esta manera, se espera lograr una participación de 3% en los próximos cinco años.

- **Objetivo tangible:**

- Incremento de la participación en 3% en los segmentos A y B

- **Estrategias para conseguirlo:**

- Estrategia de personas
- Estrategia de procesos
- Estrategia de producto
- Estrategia de promoción

- **Indicadores de éxito:**

- Aumento en la participación de mercado en 3%

1.3 Aumento de la rentabilidad

Luego del análisis del estudio de mercado, se ha evidenciado que el tiempo de respuesta y la calidad del servicio brindado son claves para lograr los objetivos de crecimiento de Marfa.

Actualmente, se debe trabajar en mejorar la percepción de ambos factores, involucrando directamente la cadena de valor de Marfa, ya que se necesita realizar una reestructuración interna a nivel de personal y de procesos que permita reducir los costos de actividades que no generan valor y, a su vez, que agilice los procesos y la calidad de los mismos. Por otro lado, el aumento de penetración de cuentas actuales y de participación con nuevos clientes apuntan hacia el logro de una mayor rentabilidad para Marfa, por lo que se considera que las estrategias vinculadas a dichos objetivos también influyen en el aumento de rentabilidad.

- **Objetivo tangible:**

- Lograr 25% de rentabilidad a corto y mediano plazo

- **Estrategias para conseguirlo:**

- Estrategia de procesos
- Estrategia de producto
- Estrategia de personas

- **Indicadores de éxito:**

- 25% de rentabilidad lograda a corto y mediano plazo

1.4 Creación de nuevos negocios

En un futuro se planea incrementar los ingresos de Marfa a través de la creación de dos nuevos negocios: (i) una escuela de porteros A1 y (ii) el desarrollo de un modelo de expansión similar al de casa de marcas, trabajando con pequeñas empresas del rubro asociadas; cada microempresa manejaría sus propias cuentas. En este modelo, Marfa brindará el respaldo, asesoría y facilitación de recursos a las microempresas asociadas a través del contacto con los proveedores de servicios y otros. Se considera que se trata de un objetivo a largo plazo, de tres a más años, ya que requiere una fuerte inversión de capital, y, en primer lugar, es necesario centrarse en los objetivos de corto y mediano plazo de crecimiento económico y de mercado.

- **Objetivos a largo plazo:**

- Implementación de la escuela de portero (primera promoción), año 2020
- Implementación del modelo de casa de marcas, año 2020

2. Estrategias genéricas y de crecimiento

2.1 Estrategias genéricas de Porter: diferenciación y enfoque

En 1980, Michael E. Porter, postuló en *Competitive Strategy* un conjunto de estrategias competitivas que buscaban especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque (ver Anexo 17). Ahora bien, la estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan una cualidad que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia. Por otro lado, la estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.

Tras la investigación de mercados realizada para el plan de marketing de Marfa, se ha definido seguir una estrategia de diferenciación, cuyo foco se centrará en mejorar el servicio brindado y lograr un aumento de la percepción de calidad mediante una mejor relación valor vs. precio. Para los clientes de administración de edificios, el tiempo de respuesta, la prontitud en la solución de problemas, y la confianza e interés brindados son los encargados de cambiar la percepción de la calidad del servicio, y pueden hacer la diferencia entre la aceptación o no de un servicio, incluso en la decisión de la renovación o no de un contrato.

Tomando en cuenta también que el foco se centra en los segmentos AB del mercado, que son altamente exigentes, se puede ubicar la estrategia de Marfa en “Especialización en diferenciación”. Lo importante en este tipo de servicios no es ofrecer el precio más bajo, lo que ya anula las estrategias de liderazgo en costos. Puesto que es decisión de la empresa, por resultados históricos, enfocarse en segmentos AB, se considera mantener una estrategia de enfoque en dicho segmentos.

2.2 Estrategias de crecimiento - Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff, conocida también como Matriz Producto/Mercado, fue creada por Igor Ansoff en 1957 con el objetivo de identificar las oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una empresa. Se trata de las diferentes combinaciones producto/mercado en las que una empresa puede basar su desarrollo futuro. Así, se identifican dos estrategias básicas: (i) crecimiento por expansión, que incluye el crecimiento por penetración en el mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado; y (ii) el crecimiento por diversificación (ver Anexo 18).

Para cumplir los objetivos propuestos de nuevos clientes y penetración de los clientes de Marfa, se trabajará bajo dos estrategias de crecimiento de la matriz de Ansoff. Por un lado, para lograr que los clientes actuales compren productos del portafolio que aún no contratan, se usará la estrategia de penetración del mercado. Con ella, se logrará rentabilizar los clientes actuales, a la vez que se les brindan servicios completos que los vinculen cada vez más con la empresa y les faciliten su vivienda en departamentos. Por otro lado, se quiere captar nuevos clientes para que acepten a Marfa como su empresa de administración de edificios y servicios especiales; entonces, se trataría de la estrategia de desarrollo de mercado.

En el 2020, año para el cual se plantean iniciar la escuela de porteros y casa de marcas, la estrategia se enfocaría más en una estrategia de diversificación, unida con una integración hacia

adelante, a fin de lograr que los proveedores de servicios de seguridad, como los porteros, también sean parte de su negocio

2. 3 Estrategia de portafolio

Actualmente, el portafolio se divide en dos tipos de servicios: de mantenimiento general, y servicios adicionales o extras. Es necesario potenciar la oferta de valor de ambos tipos de servicios, con especial énfasis en los servicios adicionales, que son los más rentables para Marfa. Se requiere implantar una estrategia de promoción de servicios efectiva y poderosa, la cual será explicada más adelante. Así mismo, es necesario visualizar y entender la oferta de servicios de Marfa en función del ciclo de vida de los edificios, sean clientes o potenciales clientes de la empresa. En ese sentido, se considera el siguiente ciclo de vida de los edificios: (i) introducción y (ii) crecimiento, con sus respectivas necesidades inherentes.

- **Introducción**

Para edificios nuevos o recién inaugurados, las estrategias serían las siguientes:

- Oferta de servicios de asesoría legal para conformar la junta directiva de manera formal y poder contratar los servicios de mantenimiento
- Oferta de servicios de mantenimiento general

Para edificios no nuevos que nunca han contratado una empresa de administración de edificios, las estrategias serían las siguientes:

- Oferta de servicios de asesoría legal para conformar la junta directiva de manera formal y contratar los servicios de mantenimiento
- Oferta de servicios de mantenimiento general y de servicios adicionales, tales como revisiones técnicas, reparaciones, entre otros.

- Crecimiento

Para edificios que ya son clientes y que solo cuentan con el servicio de mantenimiento general, la estrategia sería la siguiente:

- Oferta y promoción de servicios adicionales en función de las necesidades del edificio.

2.4 Estrategias de segmentación del mercado/targeting

Como se evidenció en el análisis del entorno y la situación general de la industria de la construcción, en Lima, el 62.1% de la población se encuentra concentrada en los segmentos A, B y C de la economía. Así mismo, al 2012, los edificios, como vivienda, representaban un creciente 5.6% del total.

Las cifras de CAPECO (El Comercio 2014) indicaron que, en lo que restaba del 2014 y el 2015, el avance de la construcción sería más lento, pero la restricción de espacio disponible llevaría a la expansión en construcción de edificios de cada vez más pisos.

Este panorama, sumado a la experiencia de Marfa con problemas de cartera en segmentos C, ha llevado a decidir que los edificios de vivienda de los sectores A y B de la economía sean el mercado objetivo de la empresa. Se considera que se trata de un segmento altamente rentable y suficientemente amplio. Además, la experiencia de Marfa indica que en este segmento existe menos morosidad, de modo que esta contingencia potencial sea un escenario más manejable.

2.5 Estrategias de posicionamiento

Tras la investigación de mercados realizada para el plan de marketing de Marfa, se ha reconocido el tiempo de respuesta como un factor vital en el servicio de administración de edificios. La relación precio justo por el precio pagado hace viable la renovación o no de los contratos, pero la agilidad en solucionar problemas, o brindar sugerencias o cotizaciones es considerada clave para la correcta calificación de un prestador de servicios. Tomando en cuenta estas premisas, se ha decidido posicionar a Marfa bajo una estrategia de diferenciación por atributos usando la característica de agilidad en el servicio, la cual ofrece una ventaja competitiva al mantener a los clientes con la tranquilidad de que, en cualquier situación, en Marfa, encontrarán una solución rápida. Así mismo, según la investigación, la excelencia en el servicio es también un factor clave, razón por la cual el posicionamiento de la empresa se enfocará además de la agilidad, en la excelencia del servicio brindado.

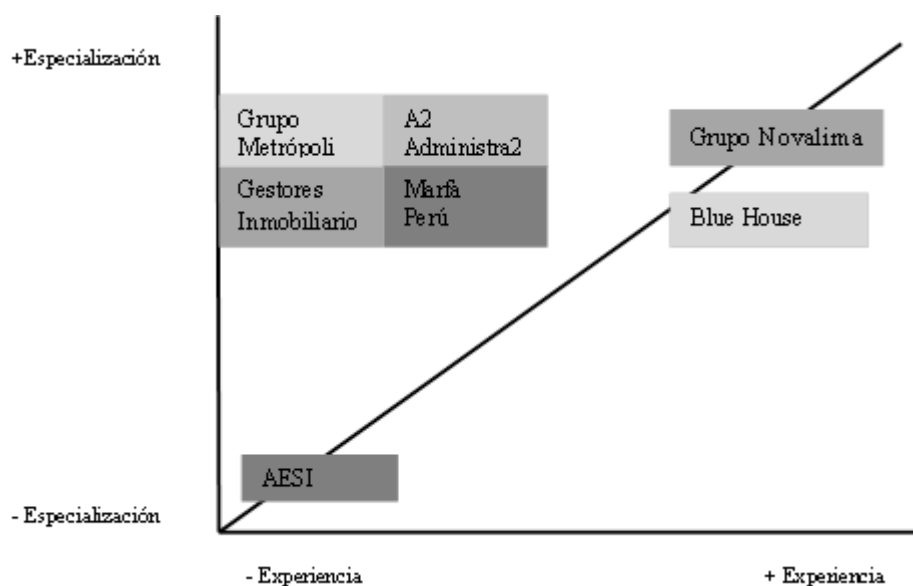
Sin embargo, Marfa no cuenta aún con un tiempo de respuesta óptimo y esto hace que sus clientes actuales estén parcialmente insatisfechos. Más adelante, se explicará como se pondrá énfasis en los procesos y en la capacitación de las personas para lograr ajustar la oferta brindada y llegar a posicionarse con el diferencial de agilidad y excelencia.

2.5.1 Mapas de posicionamiento

Actualmente no se cuenta con una fuente de información oficial que determine la participación de mercado de las empresas que brindan el servicio de administración de empresas en el Perú. A pesar de ello, luego de revisar exhaustivamente la oferta de valor y promesa de marca que transmiten cada de una de estas empresas a través de sus canales de comunicación, tales como páginas web, revistas, folletos, entre otros, se ha podido determinar la posición de cada una de ellas de acuerdo a las promesas de marca más destacadas en el Gráfico 9, que se presenta el posicionamiento actual de las empresas del rubro. Las promesas de marca más destacadas son las siguientes:

- Especialización de servicio de administración de edificios: Promesa de contar con personal capacitado y especializado en brindar asesorías acerca de la administración de gastos comunes, asesorías legales, entre otros.
- Experiencia en el rubro de administración de edificios: Promesa de contar con años de experiencia que respaldan su trabajo y la seguridad del mismo.

Gráfico 9. Mapa de posicionamiento actual



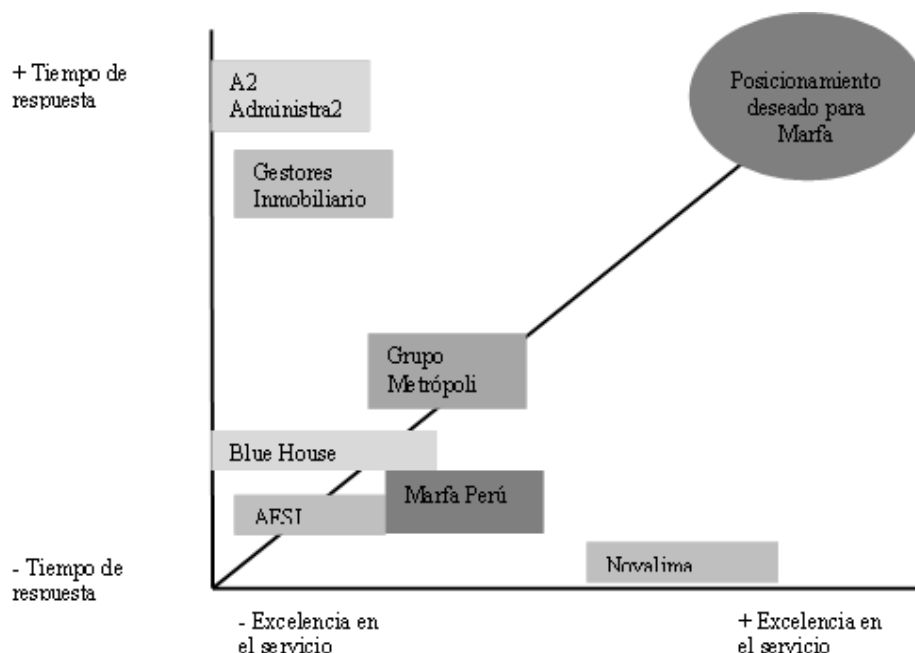
Fuente: Grupo Metròpoli, 2014; Administra2, 2014; AESI, 2014; Grupo Novalima, 2014; Blue House Perú, 2014; Marfa Perú, 2014; Gestores Inmobiliarios, 2014.
Elaboración: propia

En el Gráfico 9, se puede apreciar que la mayoría de empresas administradoras de edificios están posicionadas como empresas especializadas en el rubro: Metròpoli Group, Administra 2, Marfa Peru y Gestores Inmobiliarios. Otras dos empresas se reparten su posicionamiento entre empresas especializadas y con experiencia: Blue House y Grupo Nova Lima. Por último, la empresa Aesi, que no ofrece ninguno de esos atributos, se enfoca básicamente en ser una empresa joven y moderna con un servicio integral.

Ahora bien, si se realiza el ejercicio de posicionamiento de acuerdo a los dos atributos más valorados por los clientes de acuerdo al estudio de mercado llevado a cabo, se obtendrá una mejor idea de hacia dónde se están dirigiendo los competidores y cuál es el posicionamiento ideal al cual debería apuntar Marfa para ser valorado por los clientes y asegurar el mantenimiento de los mismos y la captación de nuevos clientes (ver Gráfico 10). Estos atributos son los siguientes:

1. Tiempo de respuesta: Rapidez en los tiempos de respuesta, comunicación oportuna, atención durante las 24 horas del día, entre otros
2. Excelencia en el servicio: Calidad de servicio, efectividad y eficiencia en los servicios brindados, entre otros

Gráfico 10. Mapa de posicionamiento deseado



Fuente: Grupo Metrópoli, 2014; Administra2, 2014; AESI, 2014; Grupo Novalima, 2014; Blue House Perú, 2014; Marfa Perú, 2014; Gestores Inmobiliarios, 2014.
Elaboración: propia.

En el Gráfico 10, se observa que la gran mayoría de competidores, es decir, Marfa, Blue House, Aesi y Metropoli Group, no se está posicionando en los atributos más valorados por los clientes. Sin embargo, existen tres competidores que por lo menos se enfocan en uno de esos atributos. Por un lado, Administra 2 y Gestores Inmobiliarios son dos de los competidores que, además de comunicar en su oferta de valor su especialización, señalan la rapidez en respuesta y atención las 24 horas del día, respectivamente. Por otro lado, Grupo Nova Lima, aparte de su experiencia y especialización, indica dentro de su promesa de marca la excelencia en el servicio.

En consecuencia, no existe una empresa de administración de edificio posicionada con los dos atributos de mayor consideración de los clientes, por lo que es un espacio libre que Marfa tendría que ocupar a través de una estrategia de marketing dirigida.

2. 6 Estrategia de marca

A corto y mediano plazo, Marfa, como marca, seguirá siendo una empresa dedicada solo a la administración de edificios y servicios adicionales relacionados. A largo plazo, la marca Marfa planea incursionar en el negocio de la capacitación, la escuela de porteros, y desarrollar un crecimiento como casa de marcas dentro del rubro de la administración de edificios. Actualmente, se necesita mejorar la experiencia de la marca en sus consumidores actuales a través

de la mejora en tiempos de servicio y calidad con el objetivo de ser una marca reconocida por su diferencial de agilidad y excelencia. A su vez, esta mejora repercutirá positivamente en la adquisición de nuevos clientes y la consolidación de la empresa.

Ante este escenario, se han replanteado la visión, misión, objetivos y valores de la empresa, como parte de la creación de identidad de marca de Marfa.

- **Visión:** Ser la empresa con mayor nivel de calidad, especialización e innovación en soluciones de vivienda.
- **Misión:** Ser un solucionador de problemas proactivo y efectivo, garantizando agilidad, excelencia y especialización en el servicio, para que nuestros clientes disfruten de su vivienda al máximo, sin preocupaciones ni discordias
- **Objetivos estratégicos:** A corto y mediano plazo, los objetivos estratégicos son los siguientes:
 - Construir una cadena de valor que garantice rapidez y excelencia en los procesos y servicios brindados a través de un servicio profesional de primera
 - Construir una marca sólida y reconocida por su diferenciación en el servicio, que cumpla con la promesa de la marca: rapidez y excelencia
 - Innovar en el uso de las tecnologías de informática y comunicación (TIC) y *E-Business* como agregados de valor en el servicio de administración de edificios en el Perú

A largo plazo, los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Innovar dentro del campo de servicios para viviendas con la implementación de la escuela de porteros A1 brindando al mercado un *staff* profesional de primer nivel y creando a la vez oportunidades de crecimiento y trabajo
 - Desarrollar un modelo de negocio de administración de edificios similar a casa de marcas para crear una oferta de valor más amplia para el mercado de viviendas y así llegar a más clientes a través de empresas asociadas
- **Valores:** Los valores de Marfa son los siguientes:
 - Confianza

- Efectividad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Proactividad
- Innovación
- Excelencia

2.7 Estrategia de clientes

Hoy en día Marfa hace una distinción de clientes o cuentas según la zona geográfica del edificio; sin embargo, tomando en cuenta la cantidad de ingresos que generan las cuentas, se halla una oportunidad de organizarlas por rentabilidad: (a) cuentas estratégicas, que generan ingresos de S/.700 a más; y (b) cuentas en desarrollo, que generan ingresos desde S/.200 hasta S/.700.

A partir de esta organización, se aplicará una estrategia para cada tipo de cuenta para enfocar mayores o menores esfuerzos, e inversión.

- Cuentas estratégicas (foco: mantenerlas): Se buscará fidelizarlas, asesorarlas y prever sus necesidades de servicios.
- Cuentas en desarrollo (foco: ventas): Se buscará rentabilizarlas ofreciéndoles servicios adicionales y mayor asesoría.

Capítulo IV. Tácticas de marketing

1. Estrategia de procesos

Tomando en cuenta que para los usuarios son altamente relevantes la rapidez de respuesta y acción, y la buena calidad del servicio, la propuesta de Marfa presenta acciones cuyo fin es lograr una cadena de procesos que permita cumplir la promesa de la empresa orientada al cliente: rapidez y excelencia en el servicio.

1.1 Adquisición e implementación de *software* CRM Zoho

Se realizará una suscripción a Zoho CRM para adquirir su paquete CRM PLUS, el cual permite manejar las cuentas, la contabilidad, el inventario de proveedores para los servicios adicionales, la atención y comunicación con el cliente, entre otros servicios. Además, se contratará a la empresa peruana IT Simply para la implementación personalizada del *software* CRM. La responsabilidad de administrar el *software* se repartirá entre dos trabajadores de Marfa, por lo que se contará con dos suscripciones.

1.2 Proceso de atención de servicios adicionales tercerizados

Como parte de la implementación personalizada del *software* CRM, se elaborará dentro de este una base de proveedores de servicios adicionales de Marfa organizada por ubicación (distritos) accesible a los clientes para crear un nuevo canal de solicitud de servicios según la conveniencia geográfica, apuntando a una mayor rapidez de atención. Así, los clientes de Marfa podrán solicitar servicios adicionales a través de tres canales: (i) el *software* CRM, a manera de aplicación y/o de intranet en web, (ii) la página web/e-mail de Mafa; y (iii) la asistencia telefónica. El servicio adicional será facturado por Marfa, que realizará el pago directo a su proveedor.

Estos canales de atención fortalecerán la relación con el cliente, de modo que agilice el tiempo de respuesta y le quite carga operativa al personal de Marfa.

1.3 Restructuración interna

Tomando en cuenta las necesidades de Marfa para cumplir los procesos claves, se propone una reestructuración interna alineada a los objetivos de marketing. La estructura y las funciones serían las siguientes:

- Gerencia: Gestión del personal, organización de capacitaciones/ seguimiento del plan de MKT y administración de redes sociales
- Cuentas: Captación de nuevas cuentas, fidelización y aumento de la oferta de valor para cuentas actuales (manejo estratégico de las cuentas mediante su organización en "claves" y "en desarrollo"), y supervisión semanal de cuentas actuales
- Operaciones: Manejo de la contabilidad de las cuentas/edificios a través del *software* CRM; pago a proveedores, tanto de servicios generales como de servicios adicionales; y la coordinación de la implementación de los servicios brindados a los edificios.
- Servicio al cliente: Atención multicanal a los clientes, recepción de solicitudes y quejas, e intermediación entre los clientes y Marfa y/o entre los clientes y los proveedores de servicios.

A continuación, se presenta el Gráfico 11, que muestra la nueva cadena de valor propuesta para Marfa, según la estructura planteada.

Gráfico 11. Nueva cadena de valor para Marfa

DESARROLLO TECNOLÓGICO: *Software CRM* personalizado
GERENCIA: Gestión del personal, capacitaciones, seguimiento del plan de MKT, RR.PP.

PROVEEDORES
-Organizados geográficamente en las zonas de Marfa.

-Sujetos a la calificación del cliente en pro de una mejora continua.

PROCESOS MÁS RÁPIDOS
EXCELENCIA EN EL SERVICIO

PROCESOS MÁS RÁPIDOS
EXCELENCIA EN EL SERVICIO

Elaboración: propia.

2. Estrategia de personas

En cuanto a la estrategia de personas, se contempla una serie de actividades que apuntan a mejorar la experiencia del cliente acerca de la marca Marfa Peru, a incrementar el valor percibido del servicio y a consolidar la nueva cadena de valor de la empresa.

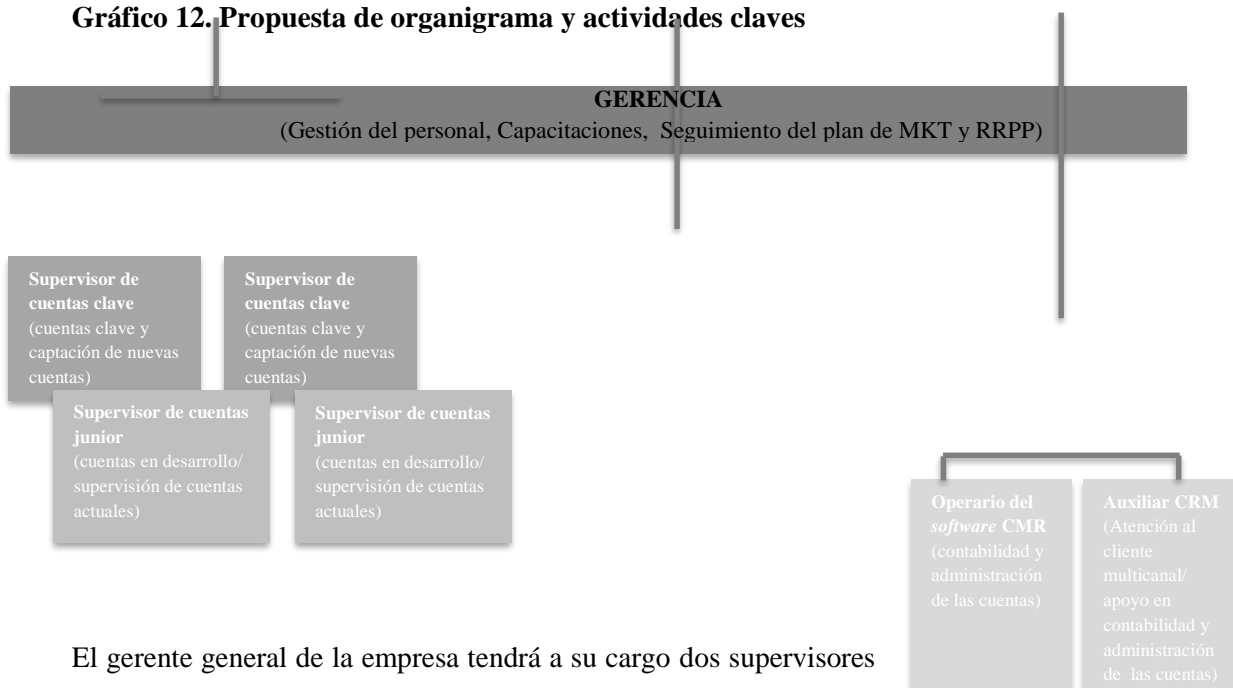
2.1 Restructuración interna estratégica

Actualmente, el gerente de la empresa es el único encargado de adquirir nuevos clientes para Marfa. Los dos supervisores de cuentas supervisan sus zonas respectivas, mediante distribución por ubicación de edificios, una actividad que implica una alta inversión de tiempo, ya que se realizan tres visitas por semana a cada uno de los 32 edificios clientes, además del seguimiento de las necesidades/quejas. Además, los dos ejecutivos de cuenta se encargan de la parte operativa del mantenimiento de cuentas, el cálculo de cuotas, pagos, solicitud de proveedores de servicios generales o adicionales, entre otros.

Debido a que no todas las cuentas son igual de rentables y/o potenciales, se considera necesaria una primera clasificación de las cuentas en (i) cuentas clave y (ii) cuentas en desarrollo. De esta manera, cada tipo de cuenta debe ser atendida de forma distinta por apuntar a objetivos diferentes. Así mismo, la actividad de captación de nuevas cuentas debe desarrollarse bajo un

perfil estratégico, de modo que se descargue esta labor de la gerencia. En la parte operativa, se implantarán nuevas funciones (ver Gráfico12).

Gráfico 12. Propuesta de organigrama y actividades claves



El gerente general de la empresa tendrá a su cargo dos supervisores de cuentas clave, encargados de adquirir nuevos clientes y de realizar el mantenimiento de las cuentas clave para Marfa, que son aquellos edificios con un pago de mantenimiento promedio mayor a S/.700. Por su parte, los dos supervisores de cuentas junior se encargarán de supervisar las cuentas actuales en desarrollo; es decir, aquellas cuentas que generan un ingreso por mantenimiento de menos de S/.700 y a las cuales se les puede brindar aun más servicios como parte de una oferta mayor. Por ultimo, un operario del *software* CRM llevará la contabilidad de las cuentas y el seguimiento a los procesos con los clientes, y un auxiliar CRM de atención al cliente multicanal atenderá la comunicación con los clientes vía correo electrónico, a través del *software* y/o vía telefónica. Asimismo, brindará apoyo con la contabilidad de las cuentas al operario CRM.

2.2 Modelo de *key account management* (KAM) para supervisores de cuentas clave

El modelo *key account management* (KAM) presupone una unidad de coordinación orientada al cliente dentro de una empresa, en la que se consolidan las actividades relacionadas con los clientes o cuentas más importantes, de modo que se logre una mayor rentabilidad del tiempo invertido en dichos clientes. Para empezar a trabajar bajo el modelo, es importante realizar previamente una segmentación de los clientes o cuentas bajo dos características clave para la empresa, y ubicar las cuentas comprendidas dentro de los cuadrantes formados por el cruce de las variables elegidas. Así, se podrán considerar las cuentas de acuerdo a su importancia para la empresa.

Para Marfa, las variables elegidas son (i) la rentabilidad de la cuenta, medida en la cantidad de dinero actual que se recibe de la misma o el potencial que puede llegar a obtener, y (ii) la cercanía o confianza que se mantiene con cada cuenta. De esta forma, se podrán definir las cuentas más importantes (cuentas clave) en función de que pueden traer o representar mayores ingresos a la compañía, y reconocer si la posibilidad de ofrecerles más negocios podrá requerir de mayores o menores esfuerzos basados en la cercanía con ellos. Una ventaja considerable de trabajar con el modelo KAM es la posibilidad de escoger las cuentas a trabajar en un corto, mediano y largo plazo, de modo que se rentabiliza el tiempo invertido por cada supervisor de cuenta en cada uno de sus clientes.

En el caso de Marfa, los encargados de llevar las cuentas clave serán los supervisores de cuentas clave. Estos serán capacitados con el fin de convertirse en consultores estratégicos que entiendan las necesidades de sus clientes, que desarrollen soluciones, que brinden valor, y que

identifiquen *insights* para desarrollar ventajas competitivas y elaborar estrategias futuras que beneficien al cliente final.

2.3 Capacitación de los supervisores de cuentas *junior*

En la investigación exploratoria realizada a los clientes de Marfa, se evidencia un rechazo constante al poco conocimiento de los supervisores, a su capacidad de respuesta y al conocimiento de las necesidades de los clientes, capacidades que sí se reflejan en la gerente general del negocio, pero que no están trasladadas a todo el personal. En ese sentido, es necesario reforzar el seguimiento de las cuentas de cada supervisor, evaluar constantemente su trabajo y sostener reuniones periódicas para reforzar las habilidades de cada uno de los supervisores de cuenta.

2.4 Capacitación en el uso del *software* CRM de Marfa a operarios designados

El *software* CRM deberá contemplar un seguimiento exhaustivo de las solicitudes realizadas por el cliente así como el tiempo de respuesta brindado para cada uno de ellos. Este *software* desligará de carga operativa al supervisor de cuentas, ya que ahora será el operario del *software* y el auxiliar quienes lo administren, con el objetivo de disponer de más tiempo para reforzar el mantenimiento de clientes atendiendo proactivamente necesidades claves del edificio a cargo, como, por ejemplo, informar de manera adelantada el próximo mantenimiento del tanque de agua o del ascensor, visitar a su cliente y verificar si está siendo bien atendido o qué necesidades no se están cubriendo, entre otros.

El *software* contará con un buzón de reclamos y, además, se enviará a través de este canal una encuesta periódica acerca del servicio brindado hacia el cliente. Esto permitirá a la Gerencia General estar enterada de la gestión de sus supervisores y mejorar su *feedback* en relación con las reuniones periódicas propuestas semanalmente.

2.5 Fortalecimiento de la red de proveedores de servicios adicionales

Actualmente, existe una percepción negativa acerca de los tiempos de respuesta y atención de los proveedores de servicios adicionales. Los clientes requieren por lo menos de tres cotizaciones para decidir su compra y hallar una solución inmediata para sus problemas. En tal sentido, se implementará una solución dentro del *software* CRM en la cual cada vez que el

cliente necesite algún servicio técnico como de gasfitería, de electricidad, entre otros, este lo pueda solicitar a través de la base de datos de proveedores contenida en el *software* CRM con una aplicación que puedan usar desde su computadora o móvil; así, escogerán directamente a aquellos proveedores que se encuentren más cerca a su ubicación geográfica y lograrán una mayor rapidez en el servicio. Los clientes que no deseen solicitar directamente al proveedor podrán hacerlo a través de la página web/e-mail de Marfa y de la asistencia telefónica.

Actualmente, Marfa ya cuenta con una red de proveedores a quienes les solicita sus servicios; el fin es establecer un convenio con cada uno de ellos para que participen dentro de esta plataforma y puedan responder rápidamente ante las solicitudes de los clientes. El cliente final podrá evaluar al proveedor después de cada servicio, lo cual le permitirá a este obtener un puntaje positivo o negativo; ello repercutirá en la cantidad de solicitudes de servicios que reciba en el futuro.

3. Estrategias de producto

Además de los servicios básicos de portería, limpieza y cobro de la cuota de mantenimiento, Marfa realiza una serie de servicios a lo largo del año. A continuación, en la Tabla 15, se observa el portafolio de servicios que brinda Marfa durante el primer y segundo año de contrato con un edificio.

Tabla 14. Portafolio de servicios Marfa

SERVICIOS	SE EJECUTA AL 1er AÑO	SE EJECUTA AL 2do AÑO	VECES POR AÑO
MANTENIMIENTO DE PUERTA LEVADIZA	X	X	3
LIMPIEZA DE TANQUE / CISTERNA	X	X	1
MANTENIMIENTO DE CERCO ELECTRICO	X		1
MANTENIMIENTO DE BOMBA DE AGUA		X	1
MANTENIMIENTO DE BOMBAS POZO SEPTICO		X	1
RECARGA DE EXTINTORES (X 10 UNID)		X	1
LIMPIEZA DE POZO SEPTICO (X 01 UNID)		X	1
MANTENIMIENTOS DE POZO A TIERRA (X 01 UNID)		X	1
MANTENIMIENTO DE INTERCOMUNICADORES		X	1

Fuente: Marfa Perú.

Elaboración: propia.

Así mismo, como ya se señaló, Marfa brinda una serie de servicios adicionales según las necesidades individuales de cada edificio o inquilino, tales como pintura, gasfitería, reparaciones, asesoría legal, etc. Considerando la amplitud de servicios que Marfa puede llegar a brindar a cada una de sus cuentas, como estrategia de productos se propone mantener la oferta de servicios actual, pero con un enfoque de penetración según el tipo de cuenta y ciclo de vida del edificio.

3.1 Portafolio dirigido a cuentas actuales

Se centrará en los servicios adicionales que representan una oferta de valor para el edificio, según el ciclo de vida del mismo, por ejemplo, servicios de implantación de sistemas de seguridad para edificios nuevos o jóvenes, y servicios de reparación/cambios para edificios antiguos. El responsable de ofrecer el *mix* de servicios, según el tipo de cuenta, será el supervisor de cuentas clave o el supervisor de cuentas *junior*. Este plan de acción también tiene como fin la fidelización de las cuentas estratégicas, ya que, al brindarles un servicio cada vez más integral, se fortalece la relación cliente-empresa.

3.2 Portafolio dirigido a cuentas nuevas

Se priorizará el servicio de asesoría legal como paso previo a la oferta de otros servicios; de hecho, la formalización legal de la junta de propietarios y la creación de documentación respectiva son necesarias para que un edificio pueda contratar los servicios de administración de una empresa. Una vez se atienda este servicio, en los casos que el edificio lo requiera, la oferta de valor se centrará en el servicio de mantenimiento general y los servicios adicionales convenientes para el tipo de edificio, sea nuevo, joven o antiguo. El responsable de ofrecer esta variedad de productos será el supervisor de cuentas clave.

4. Estrategias de promoción

Tomando en cuenta los esfuerzos que se desarrollarán para incrementar la oferta de valor de Marfa, así como la búsqueda de un posicionamiento diferencial dirigido a la rapidez y excelencia, es necesario comunicar tales atributos a través de un relanzamiento de la imagen de Marfa a nivel integral, así como la creación de un plan de medios publicitarios acorde a su mercado, con el objetivo de ganar mayor *awarness* y credibilidad.

4.1 Relanzamiento de la imagen de Marfa

Se contratará a la agencia peruana Ojo de Pez, que se encargará de la creación de un nuevo nombre y logo para Marfa, así como del diseño para la interface de su página web. El *brief* al que responderá este pedido tiene como objetivo posicionar rapidez, excelencia y tecnología, en ese orden de prioridad. Por otro lado, se mandarán a confeccionar uniformes para el personal de Marfa en busca de generar una imagen más profesional y sumar *equity* para la marca.

4.2 Plan de medios

Luego de una investigación de medios digitales y tradicionales, se considera relevante tener presencia en medios dirigidos y usados por el *target* de Marfa: propietarios y futuros propietarios de departamentos. Con el siguiente plan de medios se busca generar *awarness*, credibilidad y reputación dentro de un mercado donde aún ninguna empresa de administración de edificios es líder o *top of mind*.

- Relanzamiento de imagen en las redes sociales actuales de Marfa./Administración de los mismos por la gerencia con una frecuencia de al menos una actualización semanal
- Participación en el evento inmobiliario Expo Urbania una vez por año, con un *stand* promocional de Marfa
- Presencia en revista (edición física) Casa & Más, con tres anuncios por año
- Presencia en Urbania Virtual (toma de canal de portada) 24 días al año

5. Estrategias de precios

En cuanto a la estrategia de precios, los resultados de la investigación de mercado indican que actualmente los precios ofrecidos por las empresas de administración de edificios en Lima tienen una oportunidad de mejora en función de la calidad del servicio: el 44% de los encuestados opina que por el servicio que pagan el precio es entre bueno y muy bueno; sin embargo, más de 50% lo considera entre apenas bueno o incluso absolutamente pobre. En este sentido, se considera

mantener los precios actuales de Marfa apuntando al aumento de su valor percibido a través de estrategias que mejoren la agilidad y calidad de los servicios que brinda la empresa.

- Mantenimiento de los precios actuales de los servicios de Marfa: A corto y mediano plazo, los precios de Marfa se mantienen estables.
- Aumento de la percepción de valor vs. calidad: Como resultado de las estrategias de procesos, de personas, de producto y de promoción explicados en el presente capítulo.

6. Estrategia de plaza

Marfa busca mantenerse en Lima y mantener los segmentos A y B como mercado objetivo. De

esta manera, la estrategia de plaza se enfoca en los distritos con mayor porcentaje de viviendas que cumplen con estas características, como San Isidro, Surco, Miraflores y San Borja. Por otro lado, con el *software* CRM se abrirán nuevos canales de comunicación con los clientes, que se convertirán también en canales de distribución de servicios.

7. Estrategias de proactividad

Al lograr un manejo profesional de las cuentas con el modelo KAM, se alcanzará un mayor conocimiento y seguimiento de los clientes en tiempo real. De este modo, el equipo de Marfa podrá sugerir a los clientes el mantenimiento de la infraestructura que lo requiera sin necesidad de esperar a que ellos necesiten, por ejemplo, el arreglo de un ascensor o una bomba de agua por no hacerles la calibración a tiempo.

Al trabajar de una manera más proactiva, el equipo de Marfa apuntará a aumentar la percepción de calidad en el servicio, a la vez que podrá planificar los tiempos de sus proveedores; ello optimizará los meses que puedan resultar con menor demanda y evitará la necesidad de servicios de emergencia, que pueden exigirles tiempos de respuesta más cortos y poner en debate su posicionamiento de agilidad.

Capítulo V. Implementación y control

1. Implementación y control de las actividades de marketing para Marfa

En el Capítulo IV, se puede observar que las acciones planteadas para el plan de marketing de Marfa encuentran mayor concentración en las estrategias relativas a las personas, los procesos y la promoción. Las mejoras en estos ámbitos permitirán a Marfa aumentar sus ingresos gradualmente, asegurar las relaciones a largo plazo con sus clientes actuales y mejorar la percepción de sus clientes sobre los servicios que hoy en día brindan. El cuadro de implementación y control de las actividades de marketing se puede observar en el Anexo 19, en el cual se detalla la asignación de recursos en cuanto a personas, tiempo y costo por actividad.

2. Presupuesto de marketing

Se ha realizado el presupuesto para un plan de marketing de tres años (periodo del 2015-2017). El presupuesto de dicho plan presenta fuertes inversiones en capacitación para el personal sobre el trato y manejo de los clientes, así como formación en el modelo de KAM para supervisores clave. Además, el plan de marketing contempla una inversión prudente en tecnología (*software* CRM), que permitirá a Marfa agilizar sus procesos con el objetivo de brindar una respuesta más rápida y eficiente a los requerimientos de los clientes, así como una constante comunicación con ellos.

Finalmente, se incluye en este plan una inversión económica en acciones de mejora en la imagen de la empresa y de sus colaboradores en pro del aumento de la percepción de calidad y valor del

servicio. Dentro de este cambio de imagen para Marfa, se encuentra un plan de medios publicitarios que contempla acciones para una inversión económica moderada. Los detalles del presupuesto de marketing de Marfa pueden ser claramente cotejados en los Anexos 19 y 20.

3. Flujo de caja, ROI y COK

Para el análisis del flujo de caja, se ha considerado la proyección de Marfa para los años 2015, 2016 y 2017, que serán llamados año 1, año 2 y año 3 en los anexos presentados en este documento. Los resultados del flujo de caja de Marfa evidencian que las actividades de marketing del plan presentado generarían un aumento en los ingresos de la empresa del 50% para el año 2, y del 105% para el año 3. El costo de oportunidad del capital (COK) se mantiene con un 65%, lo cual es bastante conservador si se tiene en cuenta que Marfa actualmente mantiene un margen de alrededor del 50% a 70%, de acuerdo al mes en gestión. Estas cifras pueden ser apreciadas en el Anexo 20.

El retorno sobre la inversión (ROI) obtenido en el análisis financiero del plan de marketing de Marfa también es bastante alentador, ya que demuestra la viabilidad del plan con un 105% de resultado, lo que indica que a la empresa le conviene tomar en cuenta las recomendaciones y estrategias propuestas en pro de una mejora de su situación actual, con mayores ingresos, mejor retorno y una mejora en la percepción de su marca.

Para un mayor detalle de los resultados obtenidos se presenta el Anexo 20, en el cual se detalla el flujo completo del plan propuesto, así como su comparativo con la proyección del flujo para los mismos años en el caso de que no se implementaran las actividades propuestas.

4. Escenarios

Para una evaluación más realista del plan propuesto, se han analizado tres escenarios proyectados para los siguientes tres años de funcionamiento de Marfa. En los Anexos 21, 22 y 23, se presentan sus respectivos flujos de caja y evaluaciones de valor actual neto (VAN). En cada uno de los casos se mantiene siempre un COK de 65%, que es la cifra esperada por la empresa para realizar las actividades de marketing.

El primer escenario es el denominado conservador, en el cual se ha basado todo el análisis económico del plan de marketing de Marfa (ver Anexo 21). Este asume la puesta en marcha de todas las propuestas, tácticas y estrategias, y considera que el sector de la construcción sigue la tendencia positiva de crecimiento presentada en el Capítulo I de este documento. En este escenario

también se proyecta un crecimiento en los ingresos del 50% y del 105%, los cuales podrían parecer optimistas en un primer momento, pero se sustenta con la mayor captación de edificios, la mayor presencia en medios y la mejora de la percepción de los clientes actuales, los cuales, a su vez, se vuelven fuente de potenciales clientes a través de la recomendación y el boca a boca. Puede decirse que se trata del escenario esperado una vez se ponga en marcha el plan de marketing.

El segundo escenario, denominado pesimista, presupone una baja en la captación de edificios por parte de Marfa y asume un crecimiento mucho menor al proyectado, por debajo del 100%, y

llega a un 56% para el año 2, y a un 84% para el año 3 (ver Anexo 22). Para el análisis de este escenario, también se ha tenido en cuenta el supuesto de una baja en la curva de crecimiento del sector construcción, cuya consecuencia sería que la tasa de edificios en Lima Moderna disminuya y le sea más difícil a Marfa encontrar edificios "terminados" a quien brindar sus servicios de administración.

Por otro lado, una premisa que puede llevar a un escenario pesimista, sería también una desmejora en la situación económica del país, que provocaría que los propietarios de edificios prefieran no tercerizar el servicio de administración y elijan a un propietario de la junta para que se encargue de las actividades que normalmente realizaría Marfa. Además, el crecimiento de los sectores bajos de la economía pueden llevar también a que para Marfa sea más difícil captar edificios nuevos de los segmentos elegidos, A y B, con una concentración de la construcción en los segmentos C e incluso D.

Por último, el escenario optimista, toma las premisas de una inminente mejora en la economía y de unos excelentes resultados del plan de marketing propuestos con un alcance amplio de los medios masivos usados y las ferias, lo que proporcionaría mayores edificios interesados y captados, y permitiría a Marfa crecimientos de 77% y de 131% para el año 2 y 3 del plan, respectivamente (ver Anexo 23).

Se resalta que los tres escenarios presentan un VAN positivo con un COK de 65%.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

El negocio de la administración de edificios en el Perú es un rubro que todavía está en desarrollo con un escenario favorable durante los últimos años, resultado del reciente *boom* inmobiliario y la proliferación de edificios en Lima. Sin un líder reconocido en el mercado y un público cuyas necesidades aun no son completamente satisfechas, encontramos una excelente oportunidad para Marfa para lograr una ventaja comparativa que añada valor al cliente final, habiendo reconocido las dos variables más influyentes para su público objetivo: (i) la agilidad en los procesos y (ii) la excelencia en el servicio.

Para cumplir efectivamente dicha promesa, Marfa necesita implementar un plan de marketing que comprenda una serie de estrategias con foco en los procesos y las personas, apoyándose en el uso de tecnología y en la capacidad de sus recursos humanos, tanto propios como externos (proveedores). Así mismo, es clave implementar una estrategia de ventas clara y diferenciada por tipo de cuenta, a fin de rentabilizar el esfuerzo de sus supervisores y lograr un mejor conocimiento de las necesidades de sus clientes, así como una relación más sólida con ellos, que apunte al largo plazo.

Dada la importancia de la recomendación del servicio y su relevancia para la adquisición de nuevos clientes, se refuerza la necesidad de brindar un servicio de excelencia cuyo objetivo sea la satisfacción de los propietarios, aspecto clave para la recomendación y continuación del contrato.

2. Recomendaciones

Se recomienda que la empresa Marfa implemente el plan de marketing presentado para tres años, cuyos objetivos son (i) el aumento de la penetración en clientes actuales, (ii) el aumento de la participación de mercado y (iii) el aumento de la rentabilidad. Se ha demostrado la viabilidad financiera y la rentabilidad del plan de marketing en el Capítulo V, que incluyen tres escenarios posibles. Se trata de una inversión que traerá resultados favorables para la empresa, además de la construcción de una marca sólida, con un posicionamiento clave en el mercado y con una estrategia comercial que añada valor tanto al cliente como a la empresa.

Bibliografía

Arellano, Rolando (2010). *Al medio hay sitio*. Lima: Editorial Planeta Perú S.A.

Asociación de Bancos del Perú [Asbanc] (s.f.). "Consolidados del sistema financiero de tarjetas de crédito". *Asociación de Bancos del Perú*, Estadísticas. Fecha de consulta: 10/04/2014. <[Http://Www.Asbanc.Pe/Contenidoweb/Default.aspx?Ref=7&Cont=23](http://www.asbanc.pe/ContenidoWeb/Default.aspx?Ref=7&Cont=23)>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2013). "Niveles Socioeconómicos 2013". *Asociación Perú de Empresas de Investigación de Mercados*. Fecha de consulta: 11/02/2014. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/apeim-nse-2013.pdf>>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Research [BBVA Research] (2014). "Situación Perú-Lima. Análisis económico primer trimestre 2014". *BBVA Research. Banco Bilbao Viscaya Argentaria Research*. Fecha de consulta: 19/02/2014. <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/migrados/sp1t14_e_presentacion_tcm346-425988.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2013). "Marco macroeconómico multianual 2014-2016". *Banco Central de Reserva del Perú*, Publicaciones. Fecha de consulta: 11/02/2014. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/publicaciones/programa-economico/mmm-2014-2016-mayo.pdf>>

Banco Mundial [BM] (2013). "Perú, panorama general". *Banco Mundial*. Fecha de consulta: 14/02/2014. <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>

Banco Mundial [BM] (2007). "Análisis ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible". *Banco Mundial*. Fecha de consulta: 13/04/2014.

<http://siteresources.worldbank.org/intperuinspanish/resources/res_ejec_cea_final.pdf>

Cámara Peruana de la Construcción [Capeco] (2013). "XVIII estudio: El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y el Callao". *Cámara Peruana de la Construcción*, Publicaciones. Fecha de consulta: 04/05/2014. <<http://www.capeco.org/publicaciones/xviii-estudio-el-mercado-de-edificaciones-urbanas-en-lima-metropolitana-y-el-cal/>>

Congreso de la República del Perú (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima: Jurista Editores.

El Comercio (2014). "Capeco: Construcción seguirá creciendo pero a un ritmo menor". *El Comercio*. Martes 9 de setiembre del 2014. Fecha de consulta: 12/07/2014.

<<http://elcomercio.pe/economia/peru/capeco-construccion-seguira-creciendo-ritmo-menor-noticia-1755879>>

Franco, Pedro (2007). "Diagnóstico de la realidad social en el Perú". *Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico*. Fecha de consulta: 04/04/2014.

<<http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD0715%20-%20Franco.pdf>>

Fondo Monetario Internacional [FMI] (2013). "Perspectivas de América Latina y el Caribe en 2014". *Fondo Monetario Internacional, Regional Economic Outlook Update*. Fecha de consulta: 14/02/2014. <<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2013/whd/wreo1013s.pdf>>

Gestión (2013). "Capeco: Brecha en infraestructura se reducirá en US\$30,000 millones al 2016". *Gestión*. Lunes 22 de julio del 2013. Fecha de consulta: 13/04/2014.

<<http://gestion.pe/economia/capeco-brecha-infraestructura-se-reducira-us-30000-millones-al-2016-2071720>>

Gestión (2014). "Perú se mantiene en el puesto 61 del Ranking Mundial de Competitividad". *Gestión*. Lunes 22 de julio del 2013. Fecha de consulta: 26/02/2014.

<<http://gestion.pe/economia/peru-se-mantiene-puesto-61-competitividad-nivel-mundial-2075204>>

Grande Esteban, Ildefonso (2007). *Marketing de los servicios*. Madrid: Editorial ESIC.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). "Comportamiento de la economía

peruana en el primer trimestre de 2014". *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Fecha de consulta: 11/06/2014.

<<http://www.inei.gov.pe/media/menurecursivo/boletines/comportamiento-economia-peruana-2014-I.pdf>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2012). "Evolución de la población censada urbana, según departamento y año censal". *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Fecha de consulta: 11/02/2014. <<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2012). "Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares Octubre - Noviembre - Diciembre 2013". *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Fecha de consulta: 02/02/2014. <<http://www.inei.gov.pe/media/menurecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-en-los-hogares-oct-dic-2013.pdf>>

Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A (s.f). "Perfiles zonales de la gran Lima 2012". *Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A*. Fecha de consulta: 04/07/2015. <http://www.ipsos.pe/MKT_Data_PZ_2012>

La República (2014). "Sobre la inestabilidad política". *La República*. Domingo 12 de enero del 2014. Fecha de consulta: 12/01/2014. <<http://www.larepublica.pe/columnistas/virtu-e-fortuna/sobre-la-inestabilidad-politica-12-01-2014>>

Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común, Ley N° 27157. *El Peruano*. Martes 20 de julio de 1999. Fecha de consulta: 13/04/2014. <<http://geo.vivienda.gob.pe/dnv/documentos/Normatividad/19.pdf>>

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios*. 6ª ed. México D.F.: Pearson Educación.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2014). "Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2015-2017". *MEF. Ministerio de Economía y Finanzas*. Fecha de consulta: 19/02/2014.

<http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/mmm2015_2017_rev.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2013). "Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2014-2016". *MEF. Ministerio de Economía y Finanzas*. Fecha de consulta: 19/02/2014. <http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/mmm2014_2016_rev.pdf>

Sirdeshmukh, Deepak, Singh, Jagdip y Sabol, Barry (s.f.). "Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges". *Journal of Marketing*. Fecha de consulta: 02/03/2014. <http://faculty.weatherhead.case.edu/jsingh/Sirdeshmukh_Singh_Sabol_JM_02.pdf>

SurveyMonkey (s.f.). "Tamaño de la muestra de la encuesta". *SurveyMonkey*. Fecha de consulta: 22/05/2014. <<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size/>>

Valdivia, Sonia (2009). *Instrumentos de gestión ambiental para el sector construcción*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica Del Perú.

Vildósola, Mario (2007). *Marketing de servicios. Mercadeo y cliente en el caso peruano*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Mayor de San Marcos.

Anexos

Anexo 1. Cartera de clientes de Marfa por distrito.

• Distrito de Surco

- Edificio Conde II
Dirección: Calle Conde de la Vega del Ren N° 297
- Edificio Conde 270
Dirección: Calle Conde de la Vega del Ren N° 270
- Edificio Conde 205
Dirección: Calle Conde de la Vega del Ren N° 205
- Edificio Senza
Dirección: Conde de la Vega del Ren N° 356-362-344
- Edificio Monte Carmelo 113
Dirección: Calle Monte Carmelo N° 113
- Edificio Monte Carmelo 355
Dirección: Calle Monte Carmelo N° 355
- Edificio Monte Flor
Dirección: Calle Monte Flor N° 250
- Edificio La Joya
Dirección: Jr. Aracena N° 350
- Edificio Tampumachay
Dirección: Calle Tampumachay N° 340
- Edificio Aricota
Dirección: Calle Aricota N° 157
- Edificio Las Hiedras
Dirección: Calle Las Hiedras N° 121
- Edificio Monte Real
Dirección: Calle Monte Real N° 141
- Edificio Villa Bianca
Dirección: Av. Velasco Astete N° 1223
- Edificio Paseo De los Alcaldes
Dirección: Calle Paseo de Alcaldes N° 260
- Edificio Granados
Dirección: Calle Los Granados N° 191
- Edificio Monte Real
Dirección: Calle Monte Real N° 240
- Edificio Hermano Lobo
Dirección: Calle Hermano Lobo N° 175
- Edificio Alto Chacarilla
Dirección: Calle Morro Solar N° 380
- Edificio Tinajones
Dirección: Calle Tinajones N° 165
- Edificio Monte Reale
Dirección: Calle Monte Real N° 421

• Distrito de San Borja

- Edificio El Galeón
Dirección: Calle Recuerdos N° 125
- Edificio Buena Vista
Dirección: Av. Buena Vista N° 165
- Edificio Paseo del Bosque

- Dirección: Calle 30 N° 165
- Edificio Fray Angélico
Dirección: Calle Fray Angélico N° 401
- Edificio Andalucía
Dirección: Calle Andalucía N° 123

- **Distrito de Miraflores**
 - Edificio Veranda
Dirección: Calle General Borgoño N° 439
 - Edificio Mariscal Sucre
Dirección: Calle Mariscal Sucre N° 321
 - Edificio Teruel
Dirección: Calle Teruel N° 280
 - Edificio Las Moras
Dirección: Calle Las Moras N° 320
 - Edificio Lola Prado
Dirección: Calle Lola Pardo N° 320

- **Distrito de La Molina**
 - Condominio Ontario
Dirección: Calle Ontario N° 520, Rinconada del Lago

- **Distrito de San Isidro**
 - Edificio Los Castaños – Constructora Mota Engil Perú SA
Dirección: Av. Los Castaños N° 466

Anexo 2. Balance de ingresos y egresos de Marfa en marzo del 2014

N	EDIFICIOS	INGRESOS	F DE INGRESO	GASTOS FIJOS		
1	CONDE 297	500	2008	PERSONAL		
2	CONDE 205	500	2010	1	GERALD UCHUYA	1100
3	CONDE 270	500	2011	2	KATHY HILARIO	1200
4	MONTE REAL 141	600	2013	3	ROSITA ARGUEDAS	1500
5	BUENAVISTA 165	600	2013	4	ENRIQUE CASTRO	1200
6	VERANDA	450	2009	5	ELOY HILARIO	1500
7	SUCRE 321	500	2010	6	LUZMARINA MENDOZA	200
8	LA JOYA	700	2011			6700
9	MONTE FLOR	700	2012	GASTOS OFICINA		
10	ONTARIO	500	2012	7	ALQUILER OF	1120
11	HIEDRAS	600	2012	8	MANTENIMIENTO OFICINA	300
12	SENZA	900	2012	9	MOVISTAR FIJO	300
13	MONTE CARMELO CDRA 355	500	2012	10	CLARO FIJO	350
14	TERUEL	600	2012	11	NEXTEL	56.6
15	ARICOTA	500	2012	12	RPC	198
16	MORAS	600	2012			2324.6
17	MONTE CARMELO 113	200	2013		TOTAL GASTOS FIJOS	9024.6
18	LOLA PARDO	600	2012			
19	EL GALEON	600	2013	GASTOS VARIABLES		
20	PASEO EL BOSQUE	600	2013	11	ARTÍCULOS DE OFICINA	200
21	PASEO DEL ALCALDES	600	2013	12	TINTA	246
22	VILLA BIANCA	950	2013	13	ARTÍCULOS DE ASEO	80
23	TAMPUMACHAY	500	2013	14	CAJA CHICA	200
24	CASTAÑOS	1300	2014		TOTAL GASTOS VARIABLES	726
25	GRANADOS	400	2014			
26	ALTO CHACARILLA	1500	2014			
27	HERMANO LOBO	600	2014			
28	FRAY ANGELICO	600	2014			
29	MONTE REAL 240	600	MARZO	TOTAL INGRESOS		20,200.00 100%
30	TINAJONES	700	MARZO	GASTOS FIJOS		9,024.60 45%
31	MONTE REAL 421	600	MARZO	GASTOS VARIABLES		726 4%
32	ANDALUCIA 123	600	MARZO	TOTAL GASTOS		9,750.60 48%
TOTAL INGRESOS		20200		UTILIDAD BRUTA		10,449.40 52%

Anexo 3. Entrevista telefónica a clientes de Marfa

I. Sobre el cliente (5 minutos)

P1: ¿Quién es?

P2: ¿A qué se dedica? ¿Qué hace en su tiempo libre?

P3: ¿En qué distrito vive?

P4: ¿Hace cuánto vive en su departamento actual? ¿Es propio o es alquilado?

II. Sobre el servicio (20 minutos)

P1. ¿Qué piensa usted de las empresas que prestan servicios de administración de edificios?

P2. ¿Qué sabe de las empresas del sector y su servicio?

P3. ¿Qué espera de una empresa del sector?

P4. ¿Me podría decir qué aspectos valora del servicio brindado por Marfa? ¿Qué aspectos mejoraría y cómo?

P5. ¿Qué opinan del precio que paga en relación al servicio?

P6. ¿Cómo es su relación con Marfa?

P7. ¿Ha trabajado antes con otra empresa de administración de edificios? ¿Cuál? ¿Cómo fue la experiencia? ¿Por qué ya no trabaja con dicha empresa?

P8. En su opinión, ¿qué características debería tener un buen servicio de administración de edificios?

P9. ¿Ha tenido problemas que recuerde en su servicio? ¿Cuál(es)?

P10. Cuando se presentaron los problemas, ¿sintió que Marfa se preocupó por resolverlos?

P11. ¿Fue la respuesta y solución al problema en un tiempo que usted considera adecuado para la magnitud del inconveniente?

P12. ¿Se ha mostrado el equipo de Marfa gustoso en escucharle y resolver sus inconvenientes? ¿Siente que es importante para ellos?

P13. Cuando Marfa le hace un presupuesto o le comenta que será necesario hacer un gasto adicional, ¿confía en su propuesta? ¿Siente que le están cobrando más de lo que usted considera que debería cobrarsele?

III. Sobre preferencia en servicios nuevos (5 minutos)

P1: ¿Qué otros servicios quisieran recibir de Marfa o de alguna otra empresa de administración de edificios? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por dichos servicios?

P2: ¿Pagarían más por servicios amigables con el medio ambiente? ¿Cuánto más y por qué?

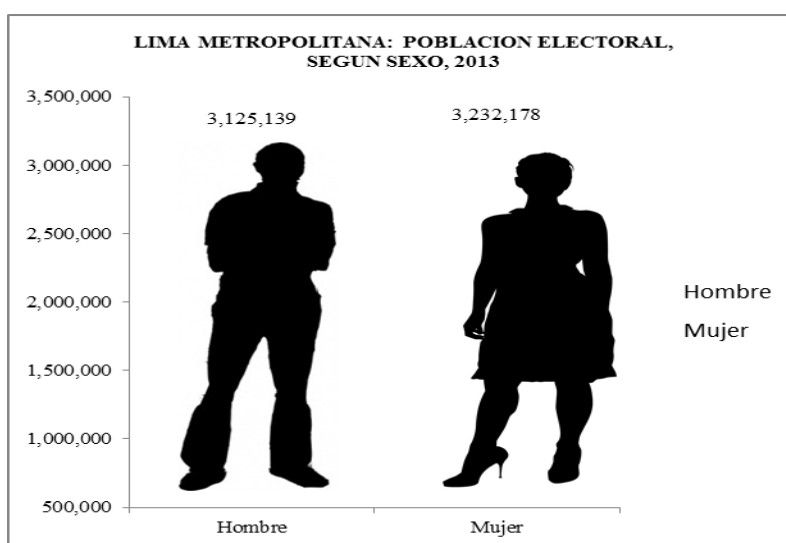
Anexo 4. Listado de quejas de los entrevistados

- Actitud del personal subcontratado
- Retrasos en respuestas a los reclamos
- Lentitud en dar respuestas
- Lentitud en cotizaciones
- Comunicación inconstante
- No responden a quejas o solicitudes
- No avisan los cambios de personal
- Cambios no informados a tiempo
- Mejorar la capacitación del personal
- Falta de comunicación
- Porteros sin uniforme
- No cumplen con lo ofrecido
- Falta de dinamismo
- Falta de constancia
- Falta de supervisión
- Falta de proactividad

Anexo 5. Listado de aspectos positivos que los entrevistados mencionaron

- Vigilancia y portería
- Baja rotación del personal
- Ayudan a ordenar las cosas
- Honestidad
- Responsabilidad
- Mantienen las cuentas al día
- Apoyo en la cobranza
- Ahorro de tiempo y problemas a los propietarios
- Cercanía con la gerente
- Disponibilidad para escuchar problemas
- Gerente se preocupa por buscar soluciones

Anexo 6. Población votante de Lima Metropolitana según RENIEC, año 2013



Anexo 7. Tabla para estimar el tamaño de la muestra de [www. surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com).

Población	Margen de error			Nivel de confianza		
	10%	5%	1%	90%	95%	99%
100	50	80	99	74	80	88
500	81	218	476	176	218	286
1,000	88	278	906	215	278	400
10,000	96	370	4,900	264	370	623
100,000	96	383	8,763	270	383	660
+1000000	97	384	9,513	271	384	664

Anexo 8. Encuesta virtual sobre administración de edificios para Estudio Cuantitativo.

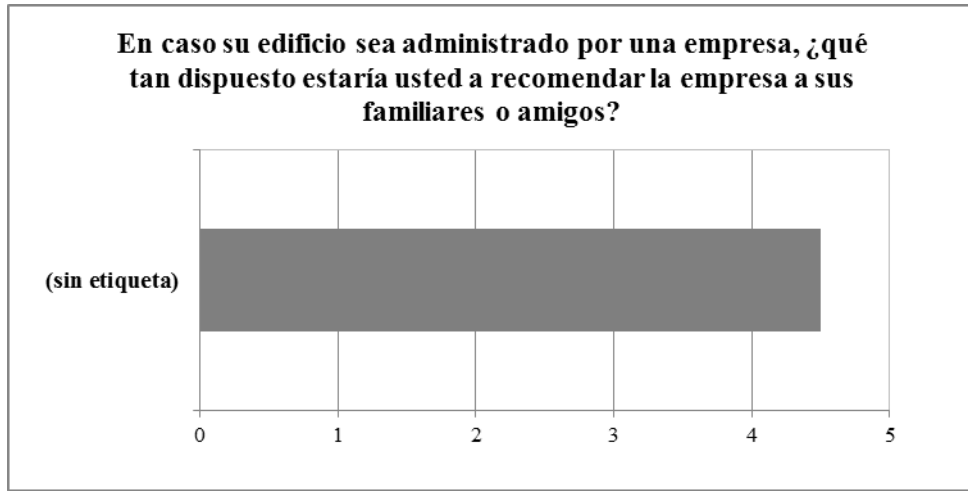
Preguntas

P1 El edificio donde Ud. Vive es administrado por
 Empresa de administración de edificios
 Otra

P2 En caso su edificio sea administrado por una empresa ¿sabe cómo se llama la empresa? (especifique por favor)

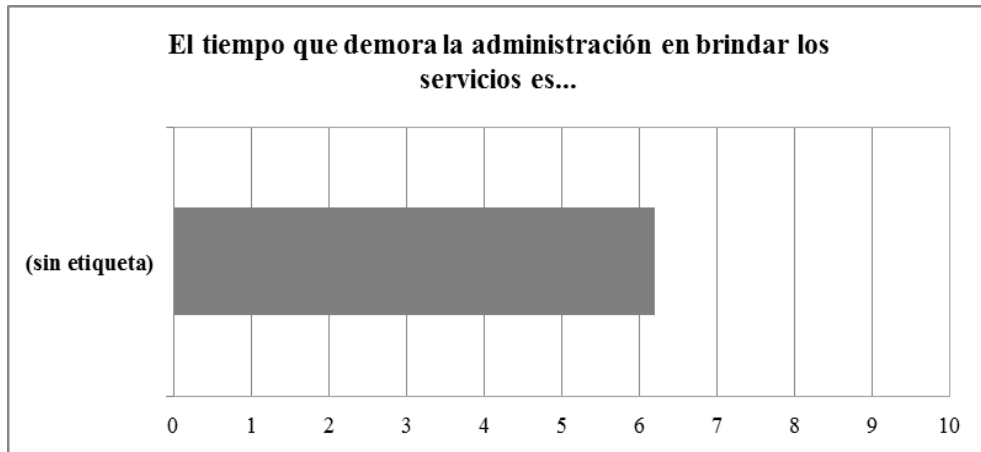
<u>Atención al cliente</u>		totalmente de acuerdo			totalmente en desacuerdo		
P3.1	comp1	Trabajan rápidamente	5	4	3	2 1	
P3.2	comp2	Trabajan eficientemente	5	4	3	2 1	
P3.3	comp3	Manejan competentemente la mayoría de los requerimientos	5	4	3	2 1	
P3.4	comp4	Saben (hacer bien su trabajo) / lo que hacen	5	4	3	2 1	
P3.5	benv1	Actúan como si valoraran al cliente	5	4	3	2 1	
P3.6	benv2	Dan recomendaciones honestas, incluso si no logran hacer la venta	5	4	3	2 1	
P3.7	benv3	Tratan con respeto a los clientes	5	4	3	2 1	
P3.8	benv4	No duda en ayudar ante cualquier problema que se presente	5	4	3	2 1	
P3.9	benv5	Salen de lo establecido para solucionar cualquier problema	5	4	3	2 1	
<u>Políticas y prácticas de la empresa</u>							
La empresa...							
P4.1		Es eficiente en los procesos	5	4	3	2 1	
P4.2		Es rápida en dar respuestas	5	4	3	2 1	
P4.3		Es ordenada	5	4	3	2 1	
P4.4		Realiza los servicios en el tiempo pactado	5	4	3	2 1	
P4.5		Demuestran respeto por sus clientes	5	4	3	2 1	
P4.6		Trabaja a favor de los intereses del cliente	5	4	3	2 1	
P4.7		Actúa como si el cliente siempre tuviera la razón	5	4	3	2 1	
P4.8		En caso de una demora, se esfuerza por resolver la situación lo más rápido posible	5	4	3	2 1	
P4.9		En caso de un servicio mal recibido, se esfuerza por resolver la situación lo más rápido posible	5	4	3	2 1	
P4.10		Salen de lo establecido para solucionar cualquier problema	5	4	3	2 1	
<u>Satisfacción</u>		altamente satisfecho			absolutamente insatisfecho		
P5.1	sat1	¿Qué tan satisfecho estás con el servicio?	10	9	-	2 1	
		muy feliz			infeliz		
P5.2	exp1	¿El servicio que le ofrecen actualmente, cumple sus expectativas?	10	9	-	2 1	
		espectacular			terrible		
P5.3	call	¿Qué tan bueno es el servicio?	10	9	-	2 1	
<u>Confianza en el servicio brindado por los empleados de la empresa</u>		personal frontera file front line employee					
P6.1	benv6	Siento que los empleados de la empresa	son muy confiables			son muy poco confiables	
			10	9	-	2 1	
P6.2	benv7	Siento que los empleados de la empresa	son muy competentes			son muy poco competentes	
			10	9	-	2 1	
P6.3	benv8	Siento que los empleados de la empresa	son muy éticos			son muy poco éticos	
			10	9	-	2 1	
P6.4	benv9	Siento que los empleados de la empresa	son muy responsables			son muy irresponsables	
			10	9	-	2 1	
<u>Valor percibido</u>		Por favor, evalúe a la empresa en los siguientes factores:					
P7.1	cal2	Por el precio que paga, considera que el servicio que recibe es...	muy bueno			muy pobre	
			10	9	-	2 1	
P7.2	cal3	El tiempo que demora la empresa en brindarle los servicios es...	bastante razonable			muy poco razonable	
			10	9	-	2 1	
P7.3	cal4	¿Cómo calificaría Ud. La experiencia total de los servicios brindados por la empresa?	de muy alto valor			de muy poco valor	
			10	9	-	2 1	
<u>Lealtad</u>		¿Qué tan dispuesto está Usted a...?					
	loy1	Seguir contratando los servicios de la empresa	Muy dispuesto			Muy poco dispuesto	
			7	6	-	2 1	
	loy2	Recomendar la empresa a familiares, amigos o conocidos	Muy dispuesto			Muy poco dispuesto	
			7	6	-	2 1	

Anexo 9. Respuestas sobre recomendación del servicio - Estudio cuantitativo



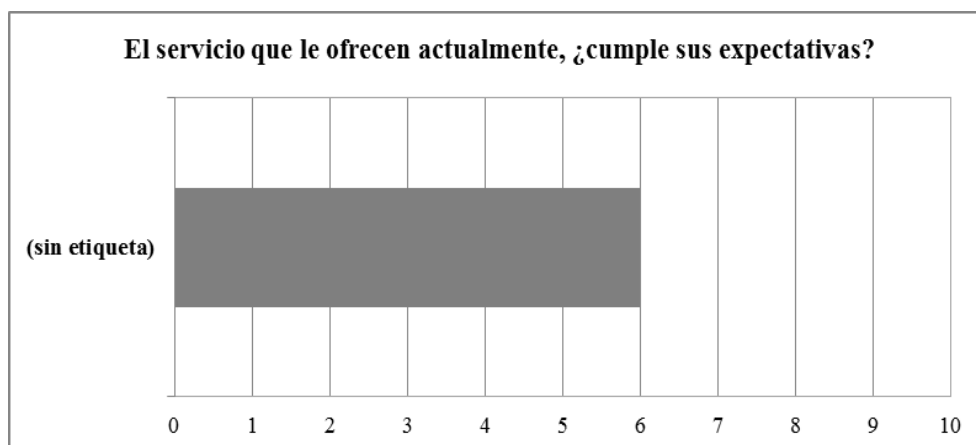
	Totalmente indispuosto	Muy indispuosto	Indispuosto	Ni dispuestu ni indispuosto	Dispuestu	Muy dispuestu	Totalmente dispuestu	Total	Promedio ponderado
(sin etiqueta)	7,50%	2,50%	5,00%	21,25%	42,50%	17,50%	3,75%	80	4.56
	6	2	4	17	34	14	3		

Anexo 10. Respuestas sobre el tiempo en que se brindan los servicios - Estudio cuantitativo



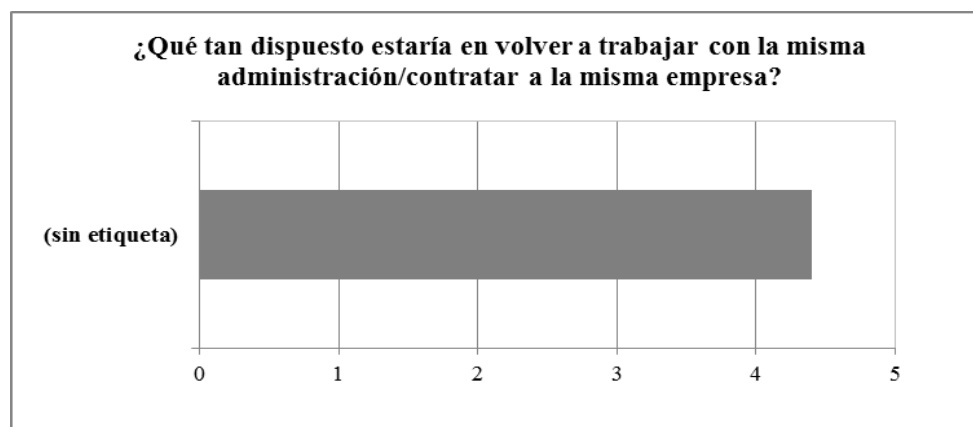
	Totalmente irrazonable	Bastante irrazonable	Muy irrazonable	Irrazonable	Parcialmente irrazonable	Parcialmente razonable	Razonable	Muy razonable	Bastante razonable	Totalmente razonable	Total	Promedio ponderado
(sin etiqueta)	2,13%	1,06%	1,06%	7,45%	12,77%	30,85%	29,79%	6,38%	7,45%	1,06%	94	6.23
	2	1	1	7	12	29	28	6	7	1		

Anexo 11. Respuestas sobre satisfacción de expectativas del servicio - Estudio cuantitativo



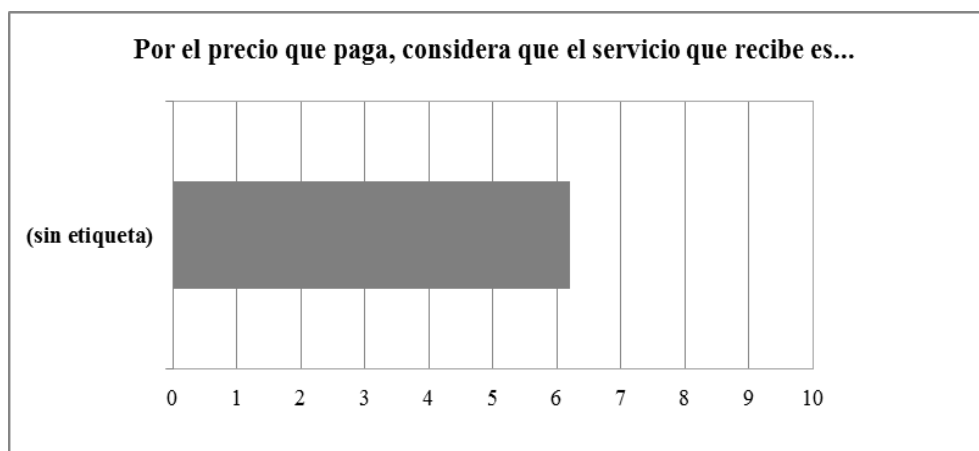
	Totalmente en desacuerdo	Altamente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Altamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Promedio ponderado
(sin etiqueta)	6,32%	3,16%	4,21%	8,42%	6,32%	26,32%	22,11%	15,79%	6,32%	1,05%	95	5,97
	6	3	4	8	6	25	21	15	6	1		

Anexo 12. Respuestas disposición de volver a contratar a la empresa - Estudio cuantitativo



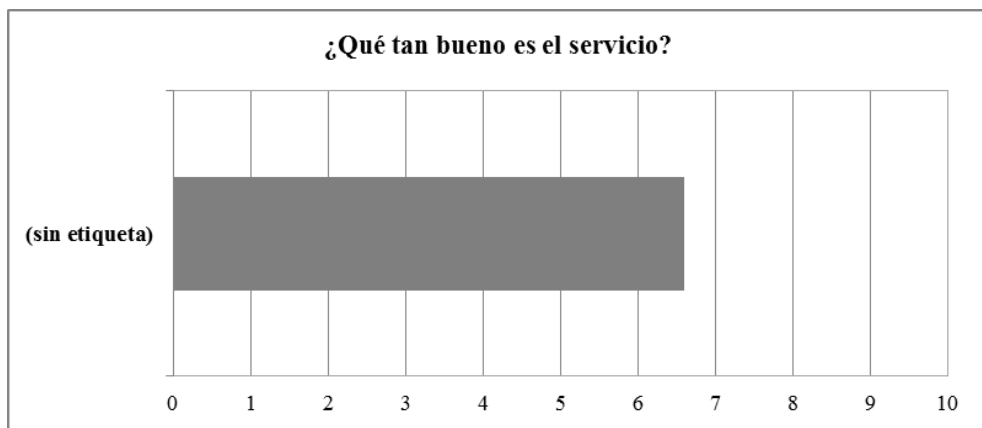
	Totalmente indispuesto	Muy indispuesto	Indispuesto	Ni dispuesto ni indispuesto	Dispuesto	Muy dispuesto	Totalmente dispuesto	Total	Promedio ponderado
(sin etiqueta)	6,25%	4,17%	11,46%	23,96%	32,29%	16,67%	5,21%	96	4,43
	6	4	11	23	31	16	5		

Anexo 13. Respuestas sobre la percepción del precio vs. servicio - Estudio cuantitativo



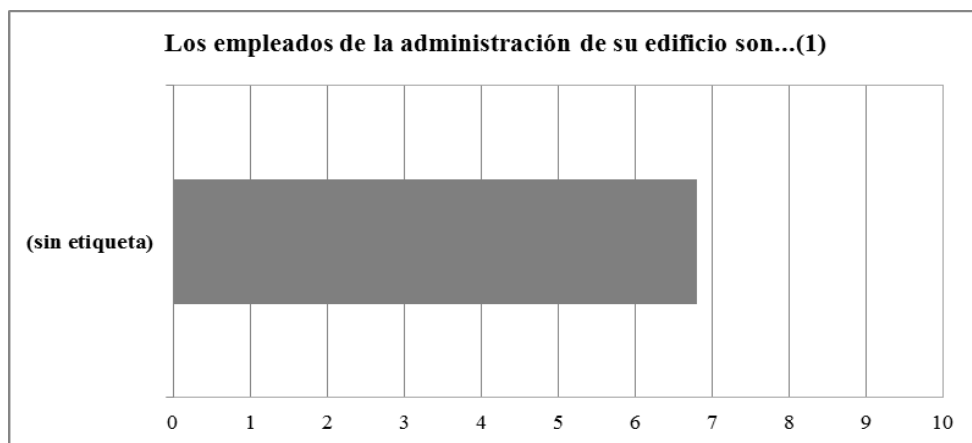
	Absolutamente pobre	Bastante pobre	Muy pobre	Pobre	Parcialmente pobre	Parcialmente bueno	Bueno	Muy bueno	Bastante bueno	Espectacular	Total	Promedio ponderado
(sin etiqueta)	3,16%	2,11%	1,05%	6,32%	10,53%	28,42%	33,68%	7,37%	6,32%	1,05%	95	6.21
	3	2	1	6	10	27	32	7	6	1		

Anexo 14. Respuestas sobre la percepción del servicio - Estudio cuantitativo Marfa



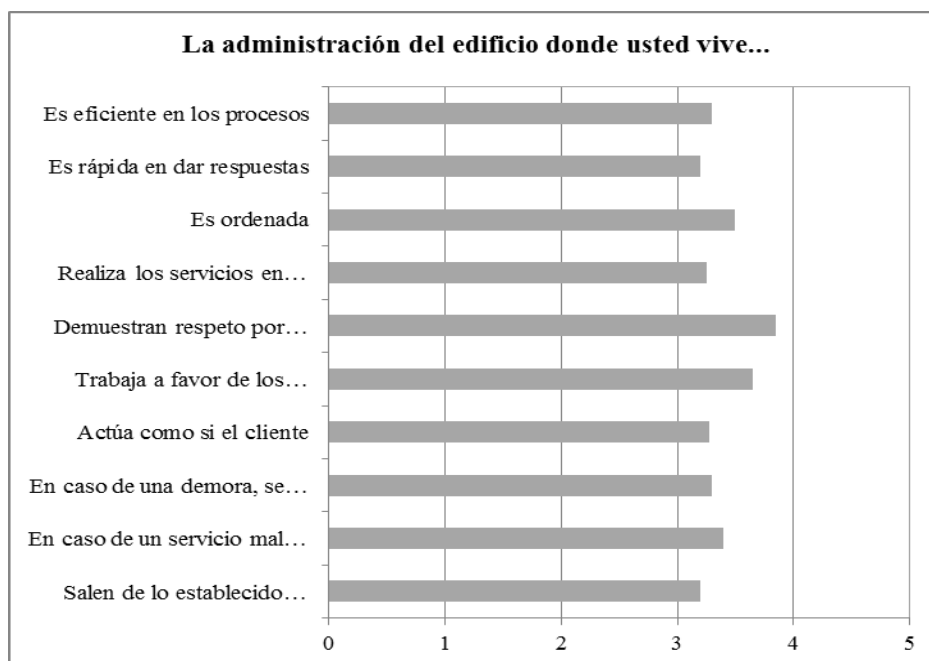
	Terrible	Muy malo	Malo	Parcialmente malo	Más malo que bueno	Más bueno que malo	Parcialmente bueno	Bueno	Muy bueno	Espectacular	Total	Promedio ponderado
(sin etiqueta)	1,05%	4,21%	5,26%	8,42%	5,26%	12,63%	23,16%	26,32%	13,68%	0,00%	95	6.57
	1	4	5	8	5	12	22	25	13	0		

Anexo 15. Respuestas sobre la percepción de los empleados - Estudio cuantitativo Marfa



	Totalmente desconfiables	Altamente desconfiables	Muy desconfiables	Desconfiables	Parcialmente desconfiables	Parcialmente confiables	Confiables	Muy confiables	Altamente confiables	Absolutamente confiables	Total	Promedio ponderado
(sin etiqueta)	0,00%	2,13%	1,06%	4,26%	2,13%	23,40%	41,49%	14,89%	8,51%	2,13%	94	6.83
	0	2	1	4	2	22	39	14	8	2		

Anexo 16. Respuestas percepción del servicio que brinda la empresa - Estudio cuantitativo Marfa



	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Promedio ponderado
Es eficiente en los procesos	8,33% 8	18,75% 18	22,92% 22	36,46% 35	13,54% 13	96	3.28
Es rápida en dar respuestas	11,46% 11	20,83% 20	21,88% 21	34,38% 33	11,46% 11	96	3.14
Es ordenada	4,17% 4	17,71% 17	16,67% 16	43,75% 42	17,71% 17	96	3.53
Realiza los servicios en el tiempo pactado	9,47% 9	21,05% 20	16,84% 16	38,95% 37	13,68% 13	95	3.26
Demuestran respeto por los clientes	3,16% 3	9,47% 9	12,63% 12	46,32% 44	28,42% 27	95	3.87
Trabaja a favor de los intereses del cliente	3,13% 3	9,38% 9	28,13% 27	36,46% 35	22,92% 22	96	3.67
Actúa como si el cliente siempre tuviera la razón	2,08% 2	17,71% 17	37,50% 36	32,29% 31	10,42% 10	96	3.31
En caso de una demora, se esfuerza por resolver la situación lo más rápido posible	6,25% 6	19,79% 19	27,08% 26	26,04% 25	20,83% 20	96	3.35
En caso de un servicio mal recibido, se esfuerza por resolver la situación lo más rápido posible	5,21% 5	17,71% 17	28,13% 27	30,21% 29	18,75% 18	96	3.4
Salen de los establecido para solucionar cualquier problema	9,38% 9	17,71% 17	32,29% 31	27,08% 26	13,54% 13	96	3.18

Anexo 17. Estrategias genéricas de Porter



Anexo 18. Matriz de Ansoff



Anexo 19: Cuadro de implementación y control de las acciones de marketing

Acciones	Responsable	Unidad	Tiempo	Cantidad	Costos Unitarios		Costos Anuales		Detalles
					Soles	Dólares	Soles	Dólares	
Producto:									
Portafolio de servicios a cuentas actuales	Gerente general y supervisores de zona								
Portafolio de servicios a cuentas nuevas	Gerente general y supervisores de zona								
Establecimiento de un cronograma de ofrecimiento de producto por rentabilidad y ciclo de vida del producto									
Precio									
Aumento de la percepción vs calidad									
Plaza									
Implementación nuevos canales de comunicación	Proveedor de Software y Gerente general							\$3,000.00	
Personas									
Capacitación de supervisores y personal de Marfa	Gerente general y Consultor externo							\$/ 3,000.00	Incluye la capacitación
Capacitación en uso de software	Proveedor del Software (incluye capacitación)								
Implementación del modelo de Key Account Management	Gerente general y Consultor externo								
Revisión de personal existente y contratación de nuevos recursos	Gerente general								
Capacitación e inducción del personal para la implementación del modelo	Gerente general y Consultor externo							\$/ 3,000.00	
Revisión y ajuste de salarios actuales acordes a las exigencias del modelo	Gerente general								
Reestructuración organizacional	Gerente general								
Implementación del modelo en red para proveedores	Gerente general y Proveedor del Software								
Levantamiento de directorio de proveedores	Recurso nuevo							\$/ 1,500.00	
Selección de proveedores	Gerente general								
Capacitación en estándares de calidad a los proveedores	Proveedor del Software / Consultor							\$/ 3,000.00	
Procesos									
Atención de servicios tercerizados a través del software, aplicación y telefonía		Usuario	Mensual	2	\$/ 152.50	\$50.00		\$1,200.00	25
Proactividad									
Medición de la proactividad de ofrecimiento de servicios por supervisor	Gerente general								
Promoción									
Relanzamiento de la imagen de Marfa									
Nuevo nombre	Consultor externo y Gerente general								
Nuevo logo	Diseñador								
Nuevo tono de voz									
Estrategia de comunicación 360									
Redes sociales	Gerente general								
Desarrollo nueva interfase web									
Relaciones públicas									
Asociación con inmobiliarias									
Asistencia a eventos inmobiliarios EXPO URBANIA (1 por año)			Anual					\$/ 6,690.00	
Presencia en revista CASAS Y MAS Pie de página (3 anuncios al año)			#v x año					\$/ 16,035.81	\$5,345.27
Presencia en Urbania virtual (toma de canal en portada)			Quincenal					\$/ 36,384.00	\$3,032.00
Establecer un uniforme standard para el personal de Marfa									2 uniformes por persona (3 personas por edificio) \$5,500.00

Anexo 20. Flujo de caja económico con/sin acciones de marketing

Flujo de caja (con acciones de Mkt)	INVERSIÓN	Año 1	Año 2	Año 3		
INGRESOS	S/.	-	S/.	316,400 S/.	634,370 S/.	949,370
FLJO q p	S/.	-	S/.	315,000 S/.	630,000 S/.	945,000
EDIFICIOS		-		35	70	105
Crecimiento				100.00%	50.00%	
TARIFA MENSUAL	S/.	-	S/.	750 S/.	750 S/.	750
ARIABLE	S/.	-	S/.	1,400 S/.	4,370 S/.	4,370
COSTOS	S/.	-	S/.	90,112 S/.	117,500 S/.	143,623
PERSONAL	S/.	-	S/.	80,400 S/.	103,800 S/.	127,200
INSUMOS	S/.	-	S/.	8,712 S/.	10,890 S/.	13,613
PAGO A TERCEROS POR SERVICIOS VARIABLES	S/.	-	S/.	1,000 S/.	2,810 S/.	2,810
MARGEN BRUTO	S/.	-	S/.	226,288 S/.	516,870 S/.	805,748
COSTOS	S/.	-	S/.	90,666 S/.	90,671 S/.	90,671
ADMINISTRATIVOS	S/.	-	S/.	27,895 S/.	27,900 S/.	27,900
NUEVO SERVICIO TECNOLÓGICO	S/.	-	S/.	3,660 S/.	3,660 S/.	3,660
PLAN DE MEDIOS	S/.	-	S/.	59,111 S/.	59,111 S/.	59,111
MARGEN OPERATIVO	S/.	-	S/.	135,622 S/.	426,199 S/.	715,077
OTROS	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Gastos financieros	S/.	-	S/.	-	S/.	S/.
Depreciación	S/.	-	S/.	-	S/.	S/.
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/.	-	S/.	135,622 S/.	426,199 S/.	715,077
IMPUESTOS 30%	S/.	-	S/.	40,689 S/.	127,860 S/.	214,523
UTILIDAD DE IMPUESTOS	S/.	-	S/.	94,933 S/.	298,339 S/.	500,554
INVERSIÓN	S/.	23,650	S/.	-	S/.	-
Tecnología	S/.	9,150	S/.	-	S/.	S/.
Capacitaciones	S/.	9,000	S/.	-	S/.	-
Imagen de los colaboradores	S/.	5,500	S/.	-	S/.	S/.
FCL	S/.	-23,650	S/.	94,933 S/.	298,339 S/.	500,554
COK=WACC 65%						
VAN	S/.	254,897				
Flujo de caja (sin acciones de Mkt)	INVERSIÓN	Año 1	Año 2	Año 3		
INGRESOS	S/.	-	S/.	316,400 S/.	400,370 S/.	463,370
FLJO q p	S/.	-	S/.	315,000 S/.	396,000 S/.	459,000
ARIABLE	S/.	-	S/.	1,400 S/.	4,370 S/.	4,370
COSTOS	S/.	-	S/.	90,112 S/.	117,500 S/.	143,623
PERSONAL	S/.	-	S/.	80,400 S/.	103,800 S/.	127,200
INSUMOS	S/.	-	S/.	8,712 S/.	10,890 S/.	13,613
PAGO A TERCEROS POR SERVICIOS VARIABLES	S/.	-	S/.	1,000 S/.	2,810 S/.	2,810
MARGEN BRUTO	S/.	-	S/.	226,288 S/.	282,870 S/.	319,748
COSTOS	S/.	-	S/.	31,555 S/.	31,560 S/.	31,560
ADMINISTRATIVOS	S/.	-	S/.	27,895 S/.	27,900 S/.	27,900
NUEVO SERVICIO TECNOLÓGICO	S/.	-	S/.	3,660 S/.	3,660 S/.	3,660
PLAN DE MEDIOS	S/.	-	S/.	-	S/.	-
MARGEN OPERATIVO	S/.	-	S/.	194,733 S/.	251,310 S/.	288,188
OTROS	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Gastos financieros	S/.	-	S/.	-	S/.	S/.
Depreciación	S/.	-	S/.	-	S/.	S/.
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/.	-	S/.	194,733 S/.	251,310 S/.	288,188
IMPUESTOS 30%	S/.	-	S/.	58,416 S/.	75,393 S/.	86,456
UTILIDAD DE IMPUESTOS	S/.	-	S/.	136,317 S/.	175,917 S/.	201,732
INVERSIÓN	S/.	14,650	S/.	-	S/.	-
Tecnología	S/.	9,150	S/.	-	S/.	S/.
Capacitaciones	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Imagen de los colaboradores	S/.	5,500	S/.	-	S/.	S/.
FCL	S/.	-14,650	S/.	136,317 S/.	175,917 S/.	201,732
COK=WACC 65%						
VAN	S/.	177,490				
Ingresos c/mkt	S/.	-	S/.	316,400 S/.	634,370 S/.	949,370
Ingresos s/mkt	S/.	-	S/.	316,400 S/.	400,370 S/.	463,370
Diferencia de ingresos	S/.	-	S/.	-	234,000 S/.	486,000
Gastos Mkt	S/.	-	S/.	59,111 S/.	59,111 S/.	59,111
ROI		175%				

Anexo 21. Flujo de caja económico - escenario conservador

Flujo de caja (con acciones de Mkt)	Escenario Conservador							
	INVERSIÓN	Año 1	Año 2	Año 3				
INGRESOS	S/.	-	S/.	316,400	S/.	634,370	S/.	949,370
FLJO q p	S/.	-	S/.	315,000	S/.	630,000	S/.	945,000
EDIFICIOS		-		35		70		105
Crecimiento						100.00%		50.00%
TARIFA MENSUAL	S/.	-	S/.	750	S/.	750	S/.	750
VARIABLE	S/.	-	S/.	1,400	S/.	4,370	S/.	4,370
COSTOS	S/.	-	S/.	90,112	S/.	117,500	S/.	143,623
PERSONAL	S/.	-	S/.	80,400	S/.	103,800	S/.	127,200
INSUMOS	S/.	-	S/.	8,712	S/.	10,890	S/.	13,613
PAGO A TERCEROS POR SERVICIOS VARIABLES	S/.	-	S/.	1,000	S/.	2,810	S/.	2,810
MARGEN BRUTO	S/.	-	S/.	226,288	S/.	516,870	S/.	805,748
COSTOS	S/.	-	S/.	90,666	S/.	90,671	S/.	90,671
ADMINISTRATIVOS	S/.	-	S/.	27,895	S/.	27,900	S/.	27,900
NUEVO SERVICIO TECNOLÓGICO	S/.	-	S/.	3,660	S/.	3,660	S/.	3,660
PLAN DE MEDIOS	S/.	-	S/.	59,111	S/.	59,111	S/.	59,111
MARGEN OPERATIVO	S/.	-	S/.	135,622	S/.	426,199	S/.	715,077
OTROS	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Gastos financieros	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Depreciación	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/.	-	S/.	135,622	S/.	426,199	S/.	715,077
IMPUESTOS 30%	S/.	-	S/.	40,689	S/.	127,860	S/.	214,523
UTILIDAD DE IMPUESTOS	S/.	-	S/.	94,933	S/.	298,339	S/.	500,554
INVERSIÓN	S/.	23,650	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Tecnología	S/.	9,150	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Capacitaciones	S/.	9,000	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Imagen de los colaboradores	S/.	5,500	S/.	-	S/.	-	S/.	-
FCL	S/.	-23,650	S/.	94,933	S/.	298,339	S/.	500,554
COK=WACC				65%				
VAN	S/.	254,897						

Anexo 22. Flujo de caja económico - escenario pesimista

Flujo de caja (con acciones de Mkt)	Escenario Pesimista							
	INVERSIÓN	Año 1	Año 2	Año 3				
INGRESOS	S/.	-	S/.	316,400	S/.	474,770	S/.	709,970
FIJO	S/.	-	S/.	315,000	S/.	470,400	S/.	705,600
EDIFICIOS				35		56		84
Crecimiento					60.00%			50.00%
TARIFA MENSUAL	S/.	-	S/.	750	S/.	700	S/.	700
VARIABLE	S/.	-	S/.	1,400	S/.	4,370	S/.	4,370
COSTOS	S/.	-	S/.	90,112	S/.	117,500	S/.	143,623
PERSONAL	S/.	-	S/.	80,400	S/.	103,800	S/.	127,200
INSUMOS	S/.	-	S/.	8,712	S/.	10,890	S/.	13,613
PAGO A TERCEROS POR SERVICIOS VARIABLES	S/.	-	S/.	1,000	S/.	2,810	S/.	2,810
MARGEN BRUTO	S/.	-	S/.	226,288	S/.	357,270	S/.	566,348
COSTOS	S/.	-	S/.	90,666	S/.	90,671	S/.	90,671
ADMINISTRATIVOS	S/.	-	S/.	27,895	S/.	27,900	S/.	27,900
NUEVO SERVICIO TECNOLÓGICO	S/.	-	S/.	3,660	S/.	3,660	S/.	3,660
PLAN DE MEDIOS	S/.	-	S/.	59,111	S/.	59,111	S/.	59,111
MARGEN OPERATIVO	S/.	-	S/.	135,622	S/.	266,599	S/.	475,677
OTROS	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Gastos financieros	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Depreciación	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/.	-	S/.	135,622	S/.	266,599	S/.	475,677
IMPUESTOS 30%	S/.	-	S/.	40,689	S/.	79,980	S/.	142,703
UTILIDAD DE IMPUESTOS	S/.	-	S/.	94,933	S/.	186,619	S/.	332,974
INVERSIÓN	S/.	23,650	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Tecnología	S/.	9,150	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Capacitaciones	S/.	9,000	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Imagen de los colaboradores	S/.	5,500	S/.	-	S/.	-	S/.	-
FCL	S/.	-23,650	S/.	94,933	S/.	186,619	S/.	332,974
COK=WACC				65%				
VAN	S/.	176,556						

Anexo 23. Flujo de caja económico - escenario optimista

Flujo de caja (con acciones de Mkt)	Escenario Optimista							
	INVERSIÓN	Año 1		Año 2		Año 3		
INGRESOS	S/.	-	S/.	316,400	S/.	697,370	S/.	1,183,370
FLJO			q	p				
EDIFICIOS	S/.	-	S/.	315,000	S/.	693,000	S/.	1,179,000
Crecimiento				35		77		131
TARIFA MENSUAL	S/.	-	S/.	750	S/.	120.00%	S/.	70.00%
ARIABLE	S/.	-	S/.	1,400	S/.	4,370	S/.	4,370
COSTOS	S/.	-	S/.	90,112	S/.	117,500	S/.	143,623
PERSONAL	S/.	-	S/.	80,400	S/.	103,800	S/.	127,200
INSUMOS	S/.	-	S/.	8,712	S/.	10,890	S/.	13,613
PAGO A TERCEROS POR SERVICIOS VARIABLES	S/.	-	S/.	1,000	S/.	2,810	S/.	2,810
MARGEN BRUTO	S/.	-	S/.	226,288	S/.	579,870	S/.	1,039,748
COSTOS	S/.	-	S/.	90,666	S/.	90,671	S/.	90,671
ADMINISTRATIVOS	S/.	-	S/.	27,895	S/.	27,900	S/.	27,900
NUEVO SERVICIO TECNOLÓGICO	S/.	-	S/.	3,660	S/.	3,660	S/.	3,660
PLAN DE MEDIOS	S/.	-	S/.	59,111	S/.	59,111	S/.	59,111
MARGEN OPERATIVO	S/.	-	S/.	135,622	S/.	489,199	S/.	949,077
OTROS	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Gastos financieros	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Depreciación	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/.	-	S/.	135,622	S/.	489,199	S/.	949,077
IMPUESTOS	S/.	-	S/.	40,689	S/.	146,760	S/.	284,723
UTILIDAD DE IMPUESTOS	S/.	-	S/.	94,933	S/.	342,439	S/.	664,354
INVERSIÓN	S/.	23,650	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Tecnología	S/.	9,150	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Capacitaciones	S/.	9,000	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Imagen de los colaboradores	S/.	5,500	S/.	-	S/.	-	S/.	-
FCL	S/.	-23,650	S/.	94,933	S/.	342,439	S/.	664,354
COK=WACC				65%				
VAN	S/.	307,559						

Notas biográficas

Mónica Chávez Ciurlizza

Bachiller de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Lima, con especialización en Marketing y Ventas en Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Con diez años de experiencia en áreas comerciales del negocio bancario, ha trabajado en instituciones financieras como Interbank, del grupo Intercorp y BanBif, del grupo Fierro. Actualmente es subgerente de Productos de la División de Banca Minorista y FF.VV. de BanBif, encargada de la gestión comercial de los productos del Pasivo Banca Minorista.

Mónica Escobar Duque

Administradora de negocios de la Universidad EAFIT en Medellín Colombia, cuenta con una especialización en Marketing y Ventas de la misma universidad. Con ocho años de experiencia comercial, ha trabajado en empresas como CCR y Genomma Lab, empresa líder en Latinoamérica en productos cosméticos y dermocosméticos para el cuidado de la salud. Actualmente, como jefe de Cuentas Estratégicas en Genomma Lab Perú, se encarga de la gestión de todo el canal moderno y atiende a los más importantes *retails* del país.

Sandra Saco-Vértiz Osterloh

Bachiller en Letras y Ciencias Humanas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con especialización en Lingüística y Literatura Hispana. Cuenta con siete años de experiencia en el área de Comunicaciones de Marketing en la Corporación Belcorp, líder en productos de belleza con presencia en 16 países de Latinoamérica. Es autora del libro de poesía *Apátrida*, publicado por la editorial peruana Borrador en el año 2011. Actualmente, se desempeña como líder de redacción creativa de la marca *Ésika*.