



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE POSGRADO

---

TESIS  
ELABORACION DEL CASO:  
PROYECTO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA  
**PROLIMSA**  
PROFESIONALES DE LA LIMPIEZA

ELABORADO POR:

RAMÓN ÁVILA TORRES  
LUIS GABRIEL CHÁVEZ HURTADO

PARA OBTENER GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS:

DR. ENRIQUE VILLEGAS VALLADARES

ASESORES:

M.D.E. EDUARDO N. PÉREZ MORÓN  
M.A. RAFAEL PRECIADO ACEVES

SAN LUIS POTOSÍ, S.L.P. MÉXICO  
JULIO, 2006

Num Reg	11-11-2006
Procedencia	11-11-2006
Proveedor	11-11
Fact. Num.	
Precio	
Fondo	11-11-2006
Revisado por	T.M.
Fecha	11-11-06
Catalogador	
Fecha	



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE POSGRADO

---

TESIS  
ELABORACION DEL CASO:  
PROYECTO DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA  
**PROLIMSA**  
PROFESIONALES DE LA LIMPIEZA

ELABORADO POR:

RAMÓN ÁVILA TORRES  
LUIS GABRIEL CHÁVEZ HURTADO

PARA OBTENER GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS:

DR. ENRIQUE VILLEGAS VALLADARES

ASESORES:

M.D.E. EDUARDO N. PÉREZ MORÓN  
M.A. RAFAEL PRECIADO ACEVES

SAN LUIS POTOSÍ, S.L.P. MÉXICO  
JULIO, 2006



---

**Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
Facultad de Contaduría y Administración  
División de Posgrado**

Tesis

Elaboración del caso:

Proyecto de expansión de la empresa

**PROLIMSA**

Profesionales de la limpieza

Que presentan:


Ramón Ávila Torres


Luis Gabriel Chávez Hurtado

Para obtener el grado de **Maestro en Administración**

Jurado:

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Enrique Villegas Valladares  
Director de tesis

  
\_\_\_\_\_  
M.D.E. Eduardo N. Pérez Morón  
Asesor

  
\_\_\_\_\_  
M.A. Rafael Preciado Aceves  
Asesor

San Luis Potosí, S.L.P.  
11 de agosto de 2006

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	5
<b>1. Historia resumida</b>	6
1.1. Actividad preponderante	6
1.2. Antecedentes	6
1.3. Estructura organizacional actual.	9
1.4. Mercados y clientes.	10
1.5. Desafíos de la empresa.	10
<b>2. Propuesta de planeación estratégica.</b>	11
2.1. Visión de Prolimsa.	13
2.2. Misión de Prolimsa.	13
2.3. Análisis del entorno externo.	14
2.3.1. Variables económicas.	14
2.3.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.	15
2.3.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.	15
2.3.4. Fuerzas tecnológicas.	16
2.3.5. Fuerzas competitivas.	16
2.3.6. Matriz de evaluación del factor externo (EFE).	17
2.4. Análisis del entorno interno.	19
2.4.1. Gerencia o dirección general.	19
2.4.2. Mercadotecnia.	19
2.4.3. Finanzas.	21
2.4.4. Sistemas de información.	21
2.4.5. El capital humano.	21
2.4.5.1. Generalidades del recurso humano.	21
2.4.5.2. Capacitación.	23
2.4.5.3. Cultura organizacional.	23
2.4.6. Matriz de evaluación del factor interno (EFI).	32
2.4.7. Matriz del perfil competitivo (MPC).	33

<b>3. Diagnóstico.</b>	
3.1. Situación actual	35
3.2. Situación futura	37
3.3. Situación deseada	37
3.4. Cambios implicados	38
<b>4. Plan de negocios</b>	<b>40</b>
4.1. Plan de mercadotecnia	40
4.1.1. Misión del plan de mercadotecnia.	40
4.1.2. Objetivos del plan	40
4.1.3. Mercado meta	41
4.1.4. Estrategias Fundamentales	41
4.1.4.1. Estrategias de oferta	41
4.1.4.2. Estrategias de demanda	44
4.1.4.3. Estrategias de competencia	46
4.1.5. Estrategias de Mezcla de Mercadotecnia	47
4.1.5.1. Estrategia de servicio	47
4.1.5.2. Estrategia de precio	48
4.1.5.3. Estrategia de plaza	49
4.1.5.4. Estrategia de promoción	50
4.1.5.5. Estrategia de personal	51
4.1.5.6. Estrategia de mercadotecnia relacional	53
4.2. Plan financiero	54
4.2.1. Presupuesto	55
4.2.2. Estados financieros	56
4.2.3. Escenarios	58
4.2.3.1. Escenario optimista	59
4.2.3.2. Escenario realista	60
4.2.3.3. Escenario pesimista	61
4.2.4. Riesgo y rendimiento	62

4.3. Plan de capital humano	63
4.3.1. Exposición de la problemática del proyecto	64
4.3.2. Identificación de las motivaciones para el proyecto	65
4.3.3. Marco mental y estrategias	67
5. Plan operativo	82
5.1. Plan operativo en grafica de Gantt	83
6. Conclusiones	84
Anexo 1 Tabla de costos y precios del servicio de limpieza	85
Anexo 2 Encuesta de calidad y grado de aceptación del servicio	86
Anexo 3 Resumen de cuadros	87
Anexo 4 resumen de figuras	88

## **Bibliografía**

## ■ **RESUMEN EJECUTIVO**

La idea principal del presente trabajo consiste en la elaboración de un proyecto de expansión de mercado de la empresa Profesionales de la Limpieza, S.A. de C.V. (Prolimsa) dedicada a brindar servicios de limpieza bajo la modalidad de outsourcing en varios estados de la República Mexicana.

Actualmente la industria de servicios de limpieza y mantenimiento se encuentra en pleno crecimiento, razón por la cual Prolimsa ha decidido atender al sector salud, además de los mercados en los cuales en este momento opera: doméstico, industrial, institucional. Por lo tanto, el conductor del desarrollo estratégico de la empresa lo constituye el mercado.

El objetivo del presente proyecto consiste en plantear una propuesta para penetrar en el sector salud y convertirse en el proveedor preferido de servicios de limpieza y jardinería a través de una especialización del personal brindando un servicio de calidad que agregue valor al cliente.

La empresa pretende incursionar en el mercado del sector salud brindando servicios de limpieza a hospitales de la ciudad. Para tal efecto, es necesario llevar a cabo una estrategia de especialización a través de la capacitación de todos los empleados con el fin de que conozcan las normas de higiene y seguridad para así evitar daños, riesgos y enfermedades de trabajo.

La metodología que se utilizó consiste en la realización de la planeación estratégica para la empresa. Debido a que Profesionales de la Limpieza es una empresa familiar dedicada a brindar servicios, el siguiente trabajo permitirá implementar la administración estratégica, lo que le permitirá visualizar su negocio a largo plazo y encontrar las estrategias efectivas para facilitar la introducción de estos servicios a un mercado mas amplio de atención, a los diversos sectores en los que no se ha incursionado, así como mantener presencia en los segmentos que están siendo atendidos.

Se concluye que el manual de configuración estratégico del proyecto realizado va acorde con las expectativas, visión y misión que el líder, la red de propietarios, el equipo de proyecto y los demás elementos que intervienen, tienen acerca de la incursión de Profesionales de la Limpieza en el sector salud.

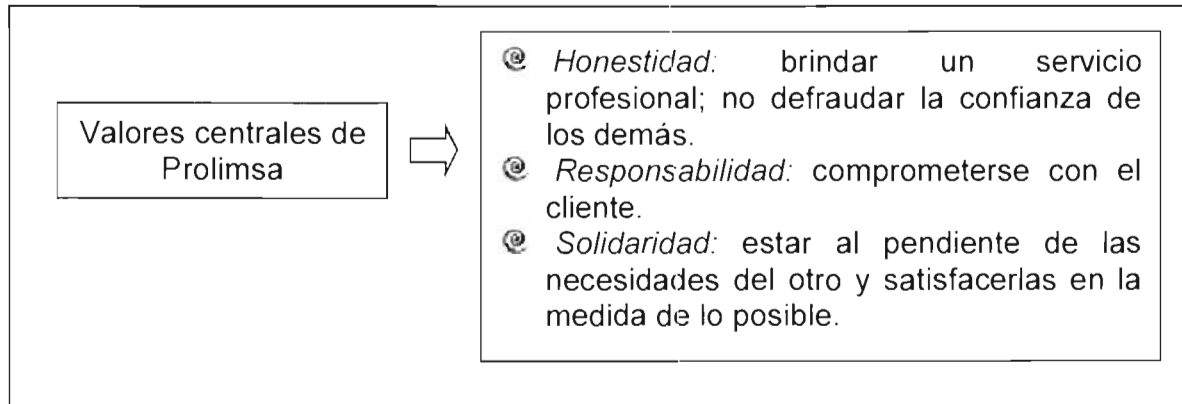


## 1. Historia resumida prolimsa

### 1.1. Actividad preponderante.

La actividad principal de la empresa Profesionales de la Limpieza (PROLIMSA) consiste en prestar servicios de limpieza y jardinería a organizaciones que prefieren contratar el servicio, con el propósito de evitar una mayor carga administrativa en cuanto a personal y costos inherentes a éste. Ahora que las empresas están considerando la contratación de productos o servicios externos (*outsourcing*) como una excelente alternativa para la administración de trabajo, Prolimsa ha surgido como una opción viable para satisfacer las necesidades y deseos de estos clientes.

Los valores centrales de la empresa se pueden resumir en la Figura 1:



Fuente. Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

**Figura 1. Valores centrales de Prolimsa.**

### 1.2 Antecedentes.

En 1992 inició PROLIMSA atendiendo dos tipos de servicios: mantenimiento de alfombras y de tapicerías en sus tres modalidades: sintéticas, naturales y de piel,

obteniendo la preferencia y confianza del cliente. Además fueron requeridos otros servicios, tales como: pulido y encerado de pisos, lavado de cristales y en forma general aseo y limpieza. PROLIMSA intenta ser líder en el aspecto fundamental del servicio y de la garantía con plena satisfacción del cliente.

Desde sus inicios, PROLIMSA ha tenido un crecimiento tanto en número de personal como en el número de servicios atendidos, como se muestra en el Cuadro 1:

**CUADRO 1. NUMERO DE PERSONAL Y SERVICIOS DESDE EL INICIO DE LA EMPRESA**

AÑO	1992	1996	1999	2003	2004	2005
PERSONAL	3	6	82	120	189	150
SERVICIOS	240	500	600	390	360	90
VENTAS *	180,000	300,000	1,800,000	2,500,000	2,603,540	4,456,031
INCREMENTO EN VENTAS		66%	500%	38%	4%	71%

Fuente: elaboración propia

\* Nota: datos sobre ventas facturadas, cabe mencionar que el 5% de las ventas no se facturan. Se puede observar que el número de servicios ha disminuido debido a que los mismos son de mayor volumen.

➔ **Líder del proyecto:** El líder del proyecto es el Licenciado Jorge Muñoz Berrones, dueño y gerente general de la empresa. Dos palabras lo describen perfectamente: entusiasta y optimista.

El Licenciado Muñoz estudió la carrera de administración de empresas y al mismo tiempo trabajó en despachos contables y de auditoría. Al finalizar sus estudios de licenciatura emigró hacia otros estados a buscar oportunidades de desarrollo y encontró acomodo en los sectores hotelero, alimentos, automotriz y por último en el sector público, sin embargo después de diez años de labor y a pesar de tener sueldo y trabajo seguros, decidió abandonar su empleo y fundar su propia compañía de limpieza. Así fue que con un nuevo proyecto de vida en mente lleno de incertidumbre, pero con

grandes expectativas, logró iniciarse en el negocio poco a poco con gran esfuerzo y entrega.

Sin embargo, el camino no ha sido siempre fácil. Uno de los problemas que más lo afectó por las consecuencias tan graves que conlleva, y que muchas veces ha surgido, consiste en que no contó con la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones a corto plazo, especialmente en todo lo que respecta al pago de los trabajadores y su respectivo seguro médico. No obstante, el Lic. Muñoz nunca se ha rendido ante estas dificultades consiguiendo financiamiento aún a expensas de las utilidades del propio negocio: en una ocasión incluso tuvo que recurrir a un usurero pagando altos intereses para que saliera el dinero de la nómina destinada a sus empleados. Todo esto demuestra el gran interés por los miembros de la organización.

Platicando con el Licenciado Jorge Muñoz, es extraordinaria la emoción y el respeto con que habla de sus trabajadores, pero lo interesante del caso es que al escuchar a los trabajadores se percibe inmediatamente la admiración y el agradecimiento que tienen hacia él. A la gente que forma parte de esta organización se le nota inmediatamente lo bien que se sienten en cuanto al trato que el patrón y los supervisores les dan.

Se dice que lo que no cuesta no se valora. El Licenciado Muñoz ha luchado mucho por su negocio. Acorde con la visión que tiene de la empresa, el plan siempre ha estado cimentado en un crecimiento del negocio sin descuidar la calidad en el servicio que es lo que más valora el cliente, especialmente por la naturaleza del giro de la empresa que es la limpieza. Inició en el mercado residencial, extendiéndose unos años después en el mercado institucional. Hace poco logró un contrato en una empresa industrial, y ahora su meta radica en incursionar en el mercado de la salud.

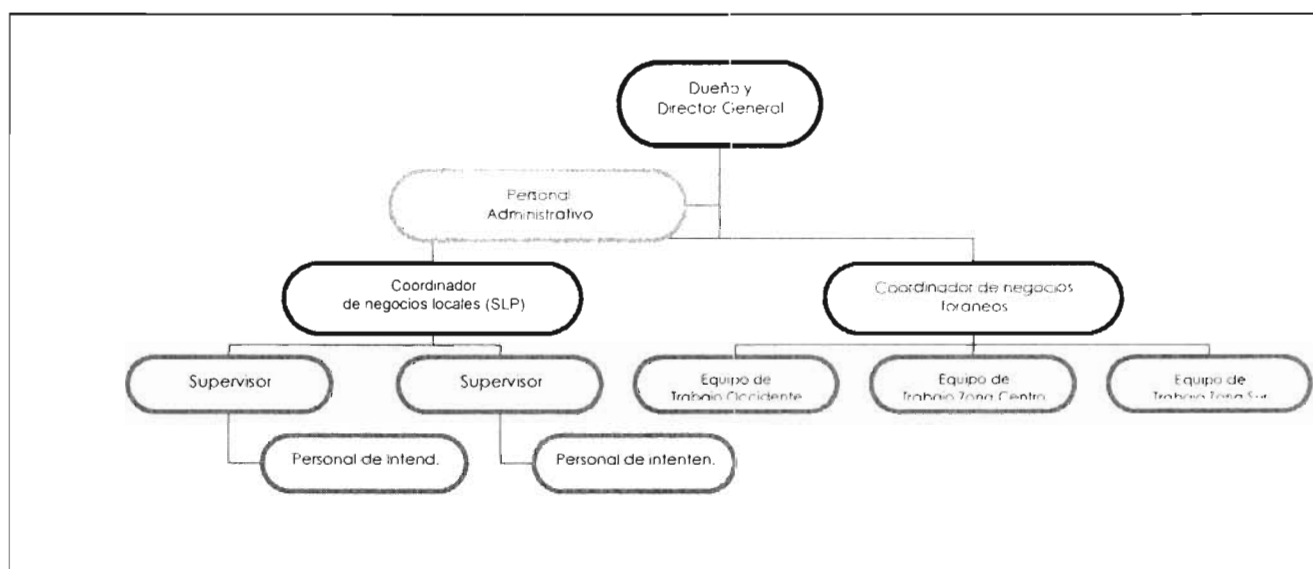
Existen tres razones esenciales que tiene el líder para el desarrollo del proyecto de expansión al mercado de salud:

1. El ánimo de hacer crecer el negocio, tanto en ganancias como en imagen, no sólo para su beneficio sino para el de toda su familia.
2. El deseo de brindar a sus trabajadores actuales desafíos nuevos para aprender técnicas y procedimientos especializados que los motiven a mejorar el desarrollo de su trabajo.
3. La oportunidad de generar fuentes de trabajo especialmente para madres solteras y personas mayores los cuales conforman la mayoría de la plantilla de trabajo de Prolimsa actualmente.

Los puntos anteriores explican la gran convicción y optimismo que el Licenciado Jorge Muñoz le ha inyectado a este proyecto desde sus inicios, pero lo más importante es que toda esa pasión y todo ese entusiasmo lo transmite a todos los miembros de la organización.

### 1.3. Estructura Organizacional Actual.

La estructura organizacional de Prolimsa, que se muestra en la Figura 2, ha cambiado inexorablemente a través de la evolución de la empresa.



Fuente: elaboración propia con información proorcionada por la empresa.

**Figura 2. Estructura organizacional de Prolimsa.**

Las relaciones entre cada uno de los departamentos se dan de la siguiente manera: jerárquicamente, el Director General es quien emite toda serie de instrucciones, políticas y órdenes a mandos inferiores las cuales fluyen a través de los coordinadores de negocios tanto locales como foráneos, hasta que finalmente los supervisores son los encargados de verificar la ejecución de estas instrucciones por el personal de intendencia. De manera regresiva surge el mismo fenómeno bajo el mismo esquema de trabajo, es decir, el personal de intendencia reporta al supervisor, los cuales a su vez registran sus actividades con los coordinadores que son los encargados de establecer contacto con el Director General. Sin embargo, con menos frecuencia existen comunicaciones entre niveles diversos, por ejemplo, cuando una persona de intendencia solicita permisos de asistencia y cambio de turno al coordinador de negocios.

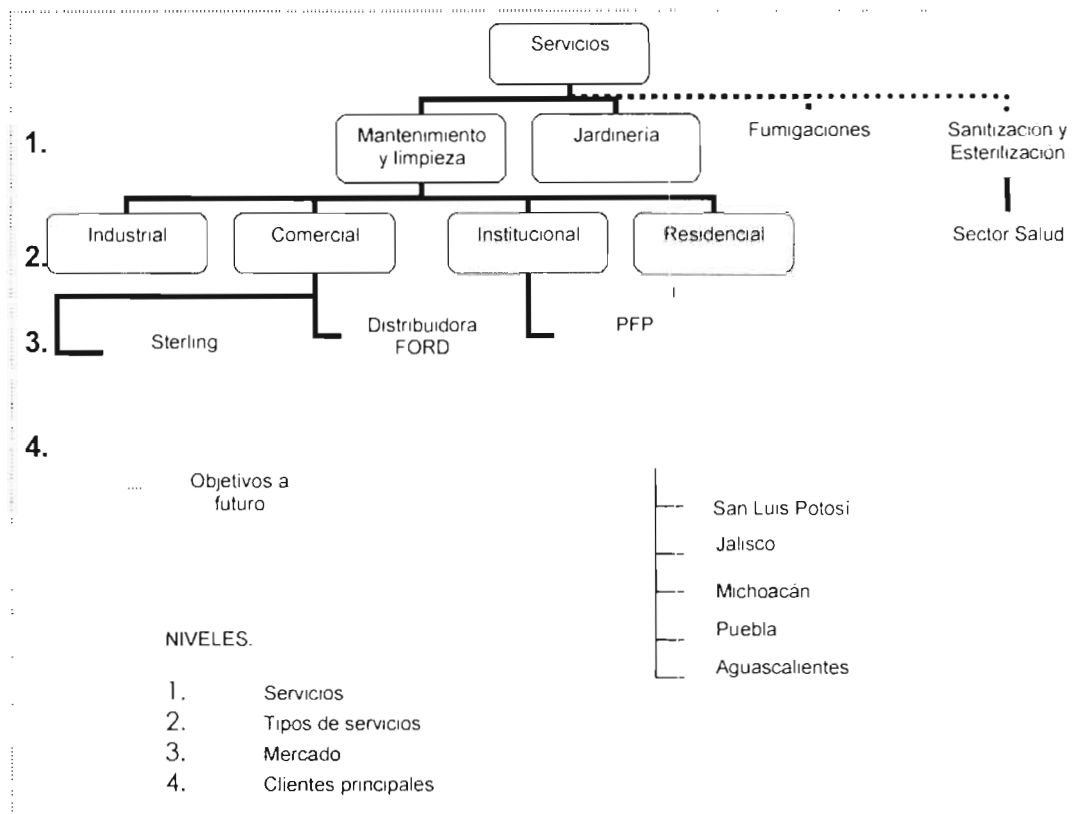
#### **1.4. Mercados y Clientes.**

Los servicios proporcionados por Prolimsa se esquematizan mas adelante en la Figura 3.

#### **1.5. Desafíos de la empresa.**

Existe un alto compromiso por parte de los dueños para mejorar cualquier aspecto en el funcionamiento de la organización (abiertos al cambio y a la mejora continua) por lo que Profesionales de la Limpieza se enfrenta a los siguientes desafíos:

- Ⓢ Lograr entrar al mercado del sector salud.
- Ⓢ Conseguir la certificación de sus procesos.
- Ⓢ Girar en torno a una visión a largo plazo.



Fuente. elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

**Figura 3. Servicios proporcionados por Prolimsa.**

## 2. Propuesta de planeación estratégica.

La metodología que se utilizó para la realización de la planeación estratégica es la de Fred R. David (2004), y para llevarla a cabo, se reunió a personal clave de la empresa y se contactaron 3 clientes importantes:

Personal que labora en la empresa:

Yuliana Escobedo Izaguirre: Secretaria

C.P. Rosa Maria Larrañaga Cisneros.- Gerente Administrativo

Ing. Oscar de Ávila Agundis.- Coordinador de Servicio

Gabriela Ortiz Serrano.- Supervisora

Olga Verónica Ramírez Espinoza.- Trabajadora

Armando Bravo Lopez.- Trabajador

Ma. Elena Martínez.- Trabajador

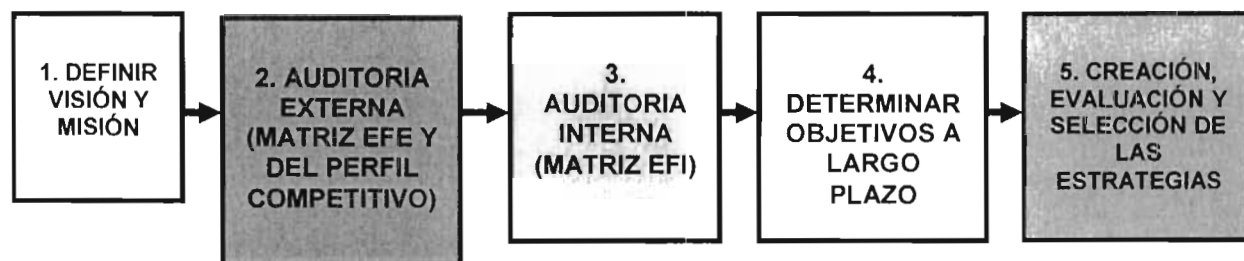
Clientes

Agencia central potosina

Policía federal preventiva

Sterling

El modelo de dirección estratégica se puede observar en la Figura 4.



Fuente: texto Conceptos de administración estratégica de Fred R. David 2004, Pág. 60

**Figura 4. Formulación de la estrategia**

Para llegar a plasmar la visión, misión, amenazas, oportunidades, fortalezas, y debilidades de la empresa, así como la matriz del perfil competitivo, se integró al personal y clientes mencionados en la figura no. 3 nivel 3. Dicha reunión se llevo a

cabo en el aula de capacitación de la propia empresa que se encuentra ubicada en la planta alta del inmueble que funge como oficina principal. Se realizó la presentación del proyecto a los presentes así como de las personas que llevaron a cabo dicho plan. Al inicio se mostraron un poco escépticos pero conforme se enteraron de los beneficios que los incluían se fueron entusiasmando. Por su parte a los clientes les pareció una buena idea y sobre todo porque ninguno de sus proveedores les había invitado a una reunión de ese tipo. Una vez familiarizados con el objetivo de la reunión todos los presentes se mostraron bastante participativos por lo que se logró sacar buen provecho de todos sus comentarios. La tarea principal del equipo fue la de facilitar la obtención de la información y definir los términos utilizados.

### **2.1. Visión de prolimsa**

Ser la empresa líder en servicios de limpieza y jardinería en todo el país, logrando posicionar nuestro servicio en la mente de los consumidores actuales, futuros y potenciales.

### **2.2. Misión de prolimsa**

#### **Componentes de una declaración de la Misión**

Según Fred R. David una declaración eficaz presenta nueve características o componentes. Con frecuencia una declaración de la misión es la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica, por esto es importante que incluya todos los conceptos básicos que se presentan a continuación: Clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, concepto propio, preocupación por la imagen pública e interés en los empleados.

#### **Misión**

“Brindar servicios de limpieza, jardinería<sub>2</sub> y fumigación de calidad a través de la colaboración de todos los miembros de la organización, de la utilización de tecnología de vanguardia<sub>4</sub> y del desarrollo de procesos que otorguen un valor agregado y de garantía<sub>7</sub>, de acuerdo con las expectativas de nuestros clientes locales y nacionales<sub>1,3</sub>, y contribuyendo al desarrollo ambiental del País<sub>8</sub>.



Dentro de la misión PROLIMSA tiene dos aspectos fundamentales:

1º Ofrecer servicios de aseo y limpieza que nos permitan atender las necesidades de los clientes bajo un concepto de calidad total<sub>6</sub> sin afectar las condiciones naturales del medio ambiente<sub>8</sub>.

2º Ofrecer un servicio social (atendiendo una base de empleo)<sub>9</sub> En el que toda persona que labore en PROLIMSA no solo reciba un salario digno y superior al promedio del ramo, sino que a su vez perciba un valor agregado en cuanto a experiencia y conocimientos.

### **2.3. Análisis del entorno externo**

Se analizó el entorno externo que rodea a este sector de servicios basados en los puntos que propone Fred R. David en su texto Conceptos de Administración Estratégica (novena edición, 2004). Se presenta a continuación un resumen de los factores considerados:

#### **2.3.1. Variables económicas**

Existe disponibilidad de crédito como apoyo a las PYMES bajo esquemas competitivos de parte de instituciones financieras como HSBC, Santander y Banorte siendo las tasas de interés aceptables en este momento.

Factores de importación: Equipos de limpieza con alta tecnología como lavadora de piso de hombre a bordo, equipos de hidrolavadoras, lavadora de alfombra, equipos de fumigación, y aparatos electrónicos. Con el permiso de importación se adquieren de una forma más ágil, aunque es equipo muy costoso para las empresas mexicanas, aunque son más caros adquirirlos en México.

La tasa de impuesto sobre la renta tiende a la baja.

Además, otra variable más que favorece la demanda de esta actividad es el aumento del número de empresas entre ellas las del sector salud y de otros Estados de la

República, que trabajan por medio de contratos de outsourcing ya que este medio ofrece las siguientes ventajas:

- ② Ahorro en costos administrativos por manejo de nómina.
- ② Ahorro de impuestos como seguridad social, e INFONAVIT.
- ② Ahorro de costos en cuanto a reclutamiento, selección y contratación de personal de limpieza.
- ② Ahorro de costos por adquisición de equipos de limpieza.
- ② Ahorro de costos inherentes a la rotación de personal.
- ② Ahorro de asesoría legal como consecuencia de problemas con los trabajadores.

### **2.3.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

La tendencia actual es que en los matrimonios ambos trabajan, por lo que se requiere personal para la limpieza de sus casas, visualizando con ello una oportunidad en el mercado residencial.

Actitudes hacia servicios de calidad, actualmente los clientes buscan calidad, servicio y buen precio.

Tendencia hacia cultura de orden y limpieza como las 5'S, lo que requiere de mantener una imagen limpia y saludable en las organizaciones.

Inseguridad social y delincuencia, lo que afecta al personal de la empresa, en su motivación, ausentismo, etc.

### **2.3.3. Fuerzas políticas gubernamentales y legales**

En este sector de servicios no se cuenta con subsidios por parte del gobierno.

Para el 2007, se espera incertidumbre y posible inestabilidad política y económica por el cambio de Gobierno.

Recorte en la partida presupuestal por este concepto en las dependencias gubernamentales, lo que genera un detrimento en el ingreso de los trabajadores.

Sindicatos desleales que generan empresas espontáneas para ganar contratos en las licitaciones a precios muy bajos deteriorando la calidad del servicio, sin importar los derechos de los trabajadores y hostigando a las empresas establecidas.

#### **2.3.4. Fuerzas tecnológicas**

Los equipos de limpieza continuamente presentan cambios en su operación siendo más accesibles a su manejo por parte del personal, ayudan a reflejar una imagen más profesional y estar a la vanguardia en cuanto a lo que se refiere a estos servicios.

El comercio electrónico, es una oportunidad para este sector de servicios, dado que actualmente los clientes a nivel industrial e institucional lo utilizan cada vez más.

Sistemas de comunicación y de enlace como radios, telefonía celular, Internet, lo que permite comunicarse de una forma mas rápida y efectiva.

#### **2.3.5. Fuerzas competitivas**

Debido al gran auge que ha experimentado el outsourcing en nuestro País, Profesionales de la Limpieza se enfrenta a una gran competencia tanto local como nacional. Es importante señalar que la competencia es feroz, ya que la mayor parte de las veces los clientes de este tipo de empresas surgen a través de licitaciones en donde no solamente se debe ofrecer calidad y precio, sino también mostrar documentación legal y financiera acorde con los lineamientos.

Entre la competencia local se tienen a empresas como:

PROQUIMSA (Costo bajo, baja calidad, alta rotación en su personal, desmotivación, demandas laborales, no tiene publicidad, 380 trabajadores)

ACUALIMPIO: (Costo bajo, alta rotación de personal, calidad baja en servicio, 1000 trabajadores, a nivel nacional)

SERLIMCO (31 años de experiencia en el mercado en el Estado, empresa potosina de alto reconocimiento, que atiende al mercado local, costos bajo y calidad media.)

Competencia nacional: San Rafael, S.A. de C.V., única empresa de servicios de limpieza en lograr la certificación ISO 9001:2000. Cuenta con cerca de 7000 empleados en el Distrito Federal.

Actualmente PROLIMSA lleva a cabo un estudio de sus competidores a través de la contratación de éstos para la realización de algún trabajo en especial. De esta manera,

el dueño se cerciora de la calidad del trabajo de su competencia para poder competir contra ellos.

Con la liberalización de los mercados internacionales, hay posibilidad de que ingresen nuevos competidores en este sector: franquicias, nuevas empresas, pero los sindicatos manejados por el gobierno inciden mucho en este sector de empresas, poniendo en detrimento tanto los servicios como la calidad de vida de los trabajadores.

Fusiones o Adquisiciones de compañías similares. (Existen compañías que para ser más fuertes y eliminar a la competencia se fusiona para desaparecerlas.)

### **2.3.6. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)**

De la información anterior se obtiene la matriz que aparece en el Cuadro 2 con los valores correspondientes, dichos valores se obtuvieron del personal participante, y el equipo calculó la frecuencia y un promedio ponderado de los valores asignados a cada factor (página siguiente):

## CUADRO 2: MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO

<b>MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO PARA PROLIMSA S.A. DE C.V.</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>RANGO</b>	<b>PUNTOS</b>
Incurcionar en el sector salud.	0.14	1	0.14
Crecer en otros Estados de la República.	0.04	3	0.12
Tendencia hacia una cultura de limpieza y orden en las organizaciones.	0.04	3	0.12
Demanda por los productos de limpieza.	0.12	1	0.12
Aumentar la participación en el mercado industrial, residencial e institucional.	0.07	3	0.21
Disminución en el Impuesto Sobre la Renta.	0.01	3	0.03
Ingresar al Comercio Electrónico y medios de comunicación.	0.03	1	0.03
Demanda creciente por el Outsourcing por parte de las empresas.	0.09	4	0.36
Inseguridad social en México.	0.03	4	0.12
<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>	<b>0.54</b>		<b>1.13</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>RANGO</b>	<b>PUNTOS</b>
Ingreso de nuevos competidores (franquicias nacionales y extranjeras, fusiones).	0.17	4	0.68
Sindicatos desleales que generan empresas espontáneas.	0.15	1	0.15
Inestabilidad económica: Aumento de la inflación, devaluaciones, recortes presupuestales en dependencias gubernamentales.	0.04	3	0.12
Inestabilidad política por el cambio de gobierno.	0.08	2	0.16
La tecnología en los equipos de limpieza cambian a mediano plazo, lo que ocasiona que los equipos actuales se vuelvan obsoletos.	0.02	3	0.06
<b>TOTAL AMENAZAS</b>	<b>0.46</b>		<b>1.17</b>
<b>TOTAL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b>	<b>1.00</b>		<b>2.30</b>

Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar, el resultado que arroja la matriz EFE es de 2.30, lo que significa que PROLIMSA, responde de manera aceptable a las oportunidades y amenazas que le presenta el entorno. Las estrategias que utiliza la empresa actualmente, aprovechan de manera aceptable las oportunidades y tratan de reducir al mínimo los efectos de las amenazas, aunque consideramos que podría ser mejor, por lo que recomendamos algunas estrategias que no están siendo utilizadas.

## **2.4. Análisis del entorno interno**

Para llevar a cabo el análisis interno se consideraron las siguientes áreas dentro de la empresa:

### **2.4.1. Gerencia o dirección general**

La empresa carece de una planeación estratégica y no se establecen objetivos a largo, mediano y corto plazo. No existe una organización y controles adecuados. Sin embargo la moral de los empleados es alta, están comprometidos con la empresa, por lo que los índices de rotación y ausentismo son bajos.

No se cuenta con alguna certificación de calidad y se carece de la capacitación para el personal administrativo y coordinadores para servir mejor al cliente.

### **2.4.2. Mercadotecnia**

#### **Precio**

La estrategia de precio está bien definida por el director general, que es normalmente quien elabora las propuestas basadas en aspectos tales como el tipo de servicio solicitado, el grado de dificultad que se infiere para cada servicio, los materiales que se van a requerir para realizar la actividad y el número de horas trabajador que se demandarán.

En contexto, una cotización de precio se ve influenciada por posibles propuestas por parte de la competencia (fijación de precios por licitación sellada). Con la competencia se van bajando los precios y, para hacer frente a este aspecto, es importante resaltar que esta compañía no trabaja bajo el esquema de un solo precio. El negocio normalmente presenta hasta cuatro diferentes tipos de precios en un mismo servicio como opción de elección al cliente y que se diferencian por tener un porcentaje que es esencialmente dirigido a la calidad en el servicio.

La compañía maneja un servicio de urgencias o emergencias que está dirigido a la atención de eventualidades del cliente y se traduce internamente en mantener las utilidades de la empresa y el excedente a ser repartido entre los trabajadores que se prestan a este tipo de servicios.

## **Participación en el mercado**

Anteriormente, PROLIMSA únicamente brindaba servicio en forma local, es decir, en esta ciudad. No obstante, debido a que en fechas recientes la empresa ganó un contrato con la Policía Federal Preventiva (PFP) mediante un concurso de licitación, la empresa extendió su mercado a otras entidades de la República Mexicana.

PROLIMSA, inició actividades en la ciudad de San Luis Potosí; no obstante, se ha ido extendiendo gracias a la obtención de contratos por medio de licitaciones en diferentes estados de la República como Jalisco, Guanajuato, Puebla, Michoacán, Aguascalientes.

Según encuestas que se han realizado, el índice de satisfacción del cliente es de un 96% (ver anexo 2, encuesta de calidad, pag 86), lo que significa que los clientes están satisfechos con el servicio que se les proporciona, cabe mencionar que la empresa es conocida localmente.

## **Publicidad y promoción**

Actualmente, la empresa utiliza canales de comunicación personales para darse a conocer. En realidad la publicidad que ha utilizado, especialmente a través de la Sección Amarilla, no le ha ayudado mucho a conseguir clientes y además es costoso para el negocio. Su crecimiento y desarrollo lo ha logrado a través de la utilización de las referencias de boca en boca y recomendaciones de los clientes actuales, es decir, contacto personal de un cliente con otro. No se cuenta con logotipo y eslogan.

## **Fuerza de ventas**

Se carece de una fuerza de ventas que permita a la empresa incrementar su volumen de ventas y darle un seguimiento a los clientes, asimismo no se llevan a cabo investigaciones de mercado que proporcionen la información necesaria para darse cuenta de las tendencias y oportunidades del mercado.

AERT396

### **2.4.3. Finanzas**

PROLIMSA no cuenta con una estrategia de planeación y control financiera. Por lo anterior no se lleva un control adecuado de los gastos, lo que podemos verificar en el Estado de resultados en donde la utilidad bruta es de un 100% y la utilidad de operación de un 16%, lo anterior nos indica que está teniendo muchos gastos de operación sin llevar una clasificación y restricción adecuadas. Otro aspecto importante que afecta a la empresa es que el 80% de sus ventas si no es que más, dependen de un solo cliente: la PFP, teniendo periodos de cobro muy largos sobre todo en el primer semestre, lo que ocasiona que la empresa en ocasiones carezca de liquidez para pagar las nóminas, recurriendo a financiamiento informal el cual es muy costoso. La empresa cuenta con facilidades para financiarse con préstamos bancarios y personales, dado que tiene garantías para respaldarlos como terrenos, activos fijos, etc. Otro aspecto importante es que este tipo de servicio genera un alto margen de utilidad, siendo su estructura de costos baja, ello considerando que la empresa paga a sus trabajadores un sueldo mayor al de su competencia, sin embargo gran parte de sus utilidades se merma por pagar altos intereses los cuales no es posible registrar en los estados financieros por no reunir los requisitos fiscales.

### **2.4.4. Sistemas de información**

No se cuenta con un sistema de información para el negocio que permita contar con la información de manera oportuna y confiable, y de esta forma tomar decisiones.

### **2.4.5. El capital humano**

#### **2.4.5.1. Generalidades del recurso humano.**

El tipo de empleados actualmente consiste en personal de intendencia (en su mayoría mujeres), supervisores, coordinadores, personal administrativo y director general.



Una característica sumamente interesante en cuanto a la contratación de personal consiste en que la mayoría de las personas de intendencia que trabajan para esta empresa son madres solteras que se ven en la necesidad de encargar a sus hijos con familiares o en guarderías del Instituto Mexicano del Seguro Social, y personas mayores quienes lamentablemente no tienen muchas oportunidades de conseguir trabajo debido a factores tales como la edad o el estado físico o mental. Como consecuencia, son personas de escasos recursos que necesitan el empleo y que trabajan con entusiasmo. Generalmente las personas mayores apenas terminaron la educación primaria, y las más jóvenes la secundaria. Los supervisores son personas que alguna vez laboraron en la empresa como intendentes, pero que se ganaron la oportunidad de subir de nivel gracias a la reestructuración (cambio) que sufrió la compañía y que se verá más adelante en la descripción del cambio. Por otra parte los coordinadores y el personal administrativo cuentan con estudios de licenciatura (de ingeniería y administración respectivamente), y el director general actualmente estudia una maestría en Administración.

El salario de un trabajador de intendencia es de \$80.00 pesos por día. Es importante señalar que se les paga más del salario mínimo establecido actualmente en la Ley en México de \$45.81 pesos por día. Además, comparando estos sueldos con los de otras empresas del ramo en la entidad, Prolimsa paga más a sus empleados que su competencia. Ver anexo 1 (Pág. 85) de Tabla de costos y precios.

Por último, es importante señalar que la empresa no cuenta con un sindicato, esto a pesar de que el dueño ha promovido su creación a través de reuniones y pláticas entre sus trabajadores, con la finalidad de facilitar las negociaciones con todos los empleados a través de sus representantes.

#### **2.4.5.2. Capacitación.**

La capacitación constituye un factor de vital importancia en la empresa, ya que la dirección tiene gran interés porque los trabajadores conozcan las propiedades tanto físicas como químicas de los productos que van a manejar, así como del equipo de seguridad necesario para manipularlos.

Como consecuencia del manejo de químicos especiales para la limpieza, así como de equipos que van desde un manejo sencillo hasta uno complejo, los niveles superiores brindan capacitación a todos sus trabajadores dependiendo el área donde se encuentren. No obstante, a menudo se encuentra una resistencia al cambio por parte de los trabajadores puesto que ya están acostumbrados a utilizar y seguir sus procedimientos de trabajo. Incluso a veces los empleados prefieren seguir utilizando químicos que ya conocen aunque sean más peligrosos que los nuevos que salen al mercado.

La capacitación es obligatoria y vital para el giro de la empresa. Se les hace énfasis a los trabajadores de que el buen uso de las herramientas y equipos redundará en menos accidentes de trabajo así como enfermedades profesionales. Se intenta llevar a cabo una cultura de prevención de accidentes y enfermedades.

#### **2.4.5.3. Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional que presenta la compañía actualmente se debe en gran medida al cambio que se originó como consecuencia de un crecimiento de la empresa. Este cambio se tocará más a fondo en la siguiente sección. Por lo pronto, se describirá la cultura organizacional que impera actualmente en Profesionales de la Limpieza.

La empresa tiene un bajo índice de rotación para el tipo de actividad que realiza. Una filosofía del dueño del negocio consiste en preparar a los trabajadores para que, en el momento en que quisieran dejar la compañía, estén en posibilidades de encontrar otro trabajo. Generalmente las personas se van de la compañía por problemas

personales más que por conflictos laborales. Ya sea porque las madres tengan que dejar el empleo para cuidar a sus hijos, y en el caso de las personas mayores porque sus familiares no desean que sigan trabajando.

A todos los miembros de la organización se les inculca una cultura de calidad ya que de esto depende que el cliente esté satisfecho y siga confiando en que la empresa siempre está atenta a verificar que todos sus miembros hagan el trabajo con destreza, siendo hábiles en observar las necesidades de cada oficina o lugar de aseo y los posibles requerimientos de equipo para no detener el servicio. Más aún, la calidad de las sustancias y el equipo también se manejan muy cuidadosamente para que no dañen la salud tanto del personal como de los clientes.

Prolimsa es una organización con líneas de autoridad muy bien definidas. En los lugares de trabajo donde existe una supervisión estrecha, el grado de libertad, innovación, trabajo en equipo y toma de riesgos es muy baja. En contraste, en los centros en los que la supervisión es mínima, los miembros están más habituados a trabajar en equipo y a tomar decisiones en caso de que se presente alguna crisis o situación que requiera solución urgente. En general, los miembros de la empresa se muestran renuentes al cambio. Prefieren seguir utilizando los mismos canales de comunicación así como los mismos procedimientos y utilizar los mismos productos que ya conocen. A menudo se les tiene que insistir para que se renueven y mejoren la calidad de su trabajo. La compañía se mantiene estable.

La organización maneja una orientación hacia las personas sin perder de vista la responsabilidad en el trabajo de todos los miembros, con el objeto de brindar un trabajo de calidad al cliente enfocado en el cuidado de los detalles en las actividades realizadas. Se está consciente del trabajo tan importante que realiza cada una de ellos y de los grandes beneficios que conlleva el capacitar y tratar bien a los empleados para que atiendan bien al cliente. Al final de esta sección se presenta la Figura 5 en la que se resumieron las dimensiones de la cultura organizacional de Prolimsa. Las

características están valoradas en una escala de bajo a alto según las situaciones que se presentan en la empresa.

Prolimsa cuenta con 93 trabajadores distribuidos en diferentes estados de la República Mexicana como Guadalajara, Michoacán, Aguascalientes, Puebla, entre otros, teniendo como clientes principales a la Policía Federal Preventiva (PFP), a la concesionaria Ford en esta ciudad, a Sterling Casa de Cambio, así como diversos contratos en residencias particulares y empresas de distinto giro.

Para poder entender mejor el tipo de cultura que impera en esta empresa, es necesario realizar un breve bosquejo del tipo de personas que laboran en ella. Una característica sumamente interesante en cuanto a la contratación de personal consiste en que la mayoría de las personas que trabajan para esta empresa son madres solteras y personas mayores, quienes lamentablemente no tienen muchas oportunidades de conseguir trabajo debido a su situación. Como consecuencia, son personas de escasos recursos que necesitan el empleo y que trabajan con entusiasmo. Generalmente las personas mayores apenas terminaron la educación primaria, y las más jóvenes la secundaria. El tipo de empleados consiste en personal de intendencia (en su mayoría mujeres), supervisores, coordinadores, personal administrativo y director general.

Para comenzar con la descripción de la cultura organizacional, se tomarán en consideración varios puntos que ayudan a formarse una idea de la percepción común que tienen los miembros de esta empresa.

## **Innovación y toma de riesgos**

Debido a la naturaleza del trabajo que es rutinario y a que la mayoría de los trabajadores no alcanzan un nivel escolar que les permita tener confianza para tomar decisiones y riesgos, generalmente los altos mandos son los encargados de encontrar nuevas formas de hacer las labores.

Sin embargo, tomando en cuenta el concepto de “subculturas” es posible observar una situación diferente tanto por empresas donde se realiza el trabajo como por zonas geográficas (diferentes estados del país).

Como ejemplo del punto anterior, en la Policía Federal Preventiva de esta ciudad existe una estrecha supervisión en las labores que desempeñan los trabajadores de intendencia, por lo que no se les da libertad para toma de decisiones, avocándose únicamente a lo que el jefe les solicita. En contraste, en la distribuidora Ford donde únicamente existen tres personas haciendo la limpieza y ganando exactamente lo mismo, la supervisión es mínima y ellos mismos a menudo deben tomar ciertas decisiones.



### **Atención al detalle**

La empresa Prolimsa está concentrada en vigilar cualquier aspecto referente a la atención que se le debe dar al cliente, cuidando siempre el ser muy objetivos para que todo esté perfectamente limpio y ordenado, pues el mismo giro de la empresa implica un gran compromiso en el cuidado de todos los detalles.

A todos los miembros de la organización se les inculca una cultura de calidad ya que de esto depende que el cliente esté satisfecho y siga confiando en que la empresa siempre está atenta a verificar que todos sus miembros hagan el trabajo con destreza, siendo hábiles en observar las necesidades de cada oficina o lugar de aseo y los posibles requerimientos de equipo para no detener el servicio. Más aún, la calidad de las sustancias y el equipo también se manejan muy cuidadosamente para que no dañen la salud tanto del personal como de los clientes.

Pormenores como el tener pastillas para los sanitarios, lavar los vidrios más altos o limpiar los rincones de la sala del Departamento de Enfermería son los que explican

la importancia en el cuidado de detalles por parte de la organización y más aún con clientes como la Policía Federal Preventiva donde el orden, la pulcritud y la disciplina están a la orden del día y donde un solo error puede costar el contrato y por lo tanto, perder las próximas licitaciones.

## ➡ **Orientación a los resultados**

Debido a la clase de trabajo que se lleva a cabo en la empresa, la gerencia se enfoca únicamente a técnicas y procesos bien delimitados. Más aún, se tienen estudios de tiempos y movimientos acerca de cuánto tiempo se tarda un trabajador en lavar una ventana, en trapear una superficie o en cortar el pasto. Se deben llevar los procesos al pie de la letra.

No se compensa a los trabajadores por resultados, sino por cumplir con una jornada de trabajo fija a través de las técnicas y procedimientos usuales, es decir, no se mide su trabajo en función de la contribución de cada individuo a las metas de la empresa, sino a todos en general.

## ➡ **Orientación hacia las personas**

Profesionales de la Limpieza maneja un enfoque total hacia las personas. La empresa está consciente que el recurso humano constituye la parte más importante de su negocio. Prolimsa vende un servicio, y son las personas las encargadas de proporcionarlo de manera que satisfagan e incluso excedan las expectativas del cliente. Existen relaciones sanas con el personal evitando a toda costa lastimar susceptibilidades, abusar del tiempo de los trabajadores o comunicar las órdenes en forma ofensiva. Por supuesto, todo lo anterior va ligado a una exigencia en cuanto a un

trabajo bien hecho y de excelente calidad, aunque todo se nota al momento de captar los valores de los miembros en cuanto a responsabilidad.

A la gente que forma parte de esta organización se le nota inmediatamente lo bien que se sienten en cuanto al trato que el patrón y los supervisores les dan. Incluso muy a menudo hacen comparaciones con los trabajos de sus familiares y amigos y agradecen el estar en una empresa en donde se les trata con respeto y dignidad.

Inclusive, es tal la orientación que se tiene hacia las personas, que éstas llegan a responder de una manera positiva en momentos de crisis, como ocurre cuando un cliente no abona un anticipo y se tiene que retrasar el pago de los sueldos un día mientras se consigue el dinero para poder cubrirlos. Los trabajadores han demostrado una lealtad enorme al entender la situación y esperar un poco.



### **Orientación al equipo**

En esta empresa sucede una situación contrastante. Como se mencionó con anterioridad, algunos grupos se encuentran en constante supervisión, por lo tanto, no existe orientación al equipo. A cada trabajador se le asigna un área de trabajo y tiene la obligación de seguir determinados procedimientos y cumplir con la tarea. Se llevan a cabo reuniones de trabajo cada lunes, pero únicamente para hacer observaciones en cuanto a las actividades desarrolladas o para llevar a cabo la rotación de puestos de los empleados (una característica notable radica en el hecho de que los trabajadores son multihabilidades, es decir, una semana les toca barrer pisos y otra lavar baños), pero siempre trabajando en forma individual.

Sin embargo, en los lugares en los que no existe un supervisor y donde la gente tiene las mismas características en cuanto a puesto y remuneración económica (lugares

de trabajo de empresas más pequeñas o foráneas), se forman excelentes equipos de trabajo. Generalmente existe una persona que asume el papel de líder y organiza a sus compañeros, pero en estos casos no existen muchos conflictos debido a que las tareas se van rotando y todos pasan por las mismas actividades.

## ➡ **Energía**

Se busca que los empleados cumplan con su trabajo, por lo que a menudo se constituyen personalidades pasivas en donde hay que decirles qué es lo que tienen que hacer, a qué hora y dónde, sin permitir que sean personas emprendedoras. Esto sucede con mayor regularidad en los lugares donde existe supervisión constante. En el inicio de semana, los supervisores y coordinadores elaboran el plan de trabajo y la asignación de labores que le corresponden a cada uno de los trabajadores.

No obstante, donde existe trabajo en equipo y menor grado de supervisión, los empleados tienden a arriesgarse un poco más y tomar decisiones. Esto es indispensable ya que los supervisores no se encuentran todo el tiempo con ellos. Es posible decir que la empresa no es agresiva debido al tipo de actividad que desarrollan en donde el trabajo es muy metódico y rutinario.

## ➡ **Estabilidad**

A la gran mayoría de los miembros de la organización no les gusta el cambio. Se resisten a cualquier método que les modifique su rutina diaria. Prefieren seguir utilizando productos tradicionales sin ni siquiera pensar que podrían mejorar y hasta facilitar las labores y disminuir el tiempo en que se hace el trabajo, logrando que la labor sea más atractiva para ellos.

Antes de usar los diferentes productos químicos necesarios para la limpieza, se capacita al personal para que aprendan el modo de uso y se den cuenta que éstos no



son nocivos para su salud y, además, son más fáciles de manejar. No obstante, el miedo natural a enfrentarse a algo nuevo provoca que prefieran seguir igual que siempre.

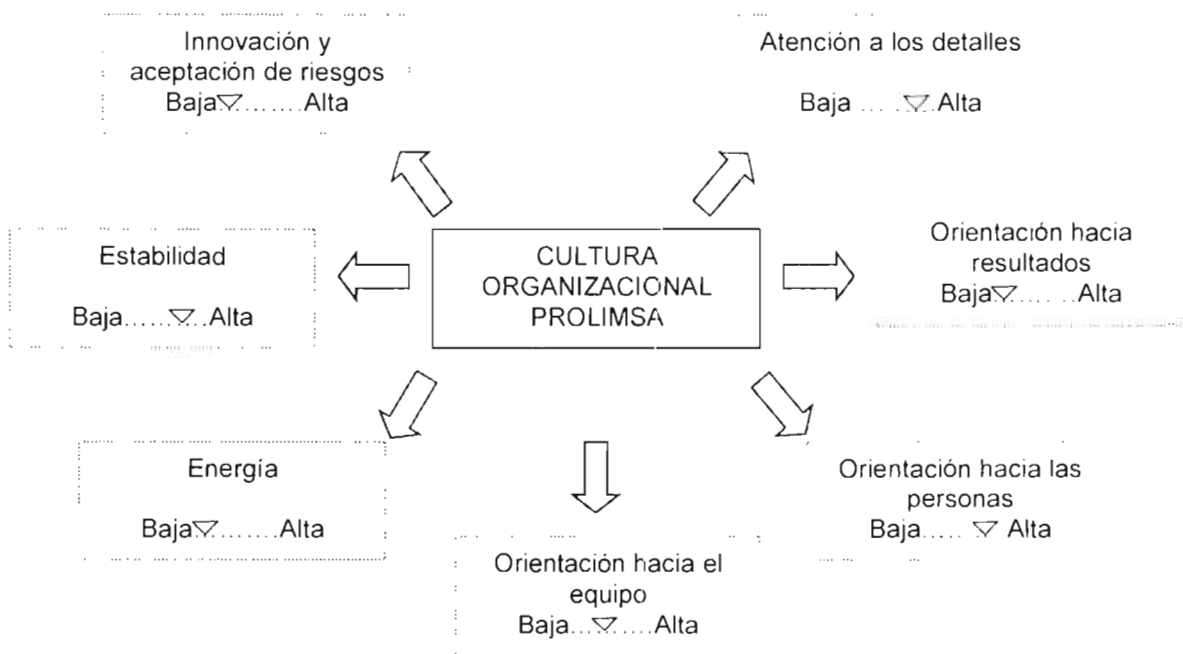
## **Rituales**

En la empresa se llevan a cabo distintos rituales que reflejan la cultura organizacional de la empresa, particularmente durante la convivencia de los miembros en las diferentes actividades que se llevan a cabo. Entre estos rituales están:

- Los trabajadores gozan de media hora de descanso para alimentos. Invariablemente todos lo toman a la misma hora y se reúnen en el comedor (en el caso de la Policía Federal Preventiva, por ejemplo).
- Durante el mes de diciembre, la empresa ofrece una Posada en donde todos los miembros aportan algo de acuerdo a sus posibilidades para compartir. La gente participa con entusiasmo y se les agradece el apoyo brindado a la organización.
- Al final de la jornada de trabajo, ya sea turno matutino o vespertino, los empleados se dirigen a la oficina del coordinador, dejan su identificación y se quedan un rato a platicar en forma informal, especialmente las mujeres. La gente es amigable, aunque por supuesto, algunas veces existen conflictos.

## ➡ Símbolos materiales

En cuanto a la imagen de los miembros, la forma de vestir es casual. La vestimenta debe ser apta para poder trasladarse de una empresa a otra (altos mandos y supervisores) y debe ser cómoda para realizar movimientos físicos durante la jornada de trabajo (intendencia).



Fuente: elaboración propia

Figura 5. Cultura Organizacional Prolimsa

## 2.4.6. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

La información anterior se sintetiza y asigna una calificación con la participación del grupo obteniéndose la matriz del Cuadro 3:

**CUADRO 3: MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO PARA PROLIMSA S.A. DE C.V.</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>RANGO</b>	<b>PUNTOS</b>
Empresa conocida localmente.	0.04	4	0.16
Indice de 96% de satisfacción y aceptación del cliente.	0.10	4	0.40
Capacidad para atender nuevos mercados fuera del Estado.	0.05	3	0.15
Garantía, calidad, capacidad de respuesta y atención personalizada al cliente.	0.13	4	0.52
Clima laboral sano: baja rotación y ausentismo, compromiso del personal.	0.08	4	0.32
Costo bajo y alto margen de utilidad.	0.03	3	0.09
Estrategia efectiva para fijar precios de acuerdo al tipo de servicio a realizar.	0.04	3	0.12
<b>TOTAL FORTALEZAS</b>	<b>0.47</b>		<b>1.76</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>RANGO</b>	<b>PUNTOS</b>
Falta de capacitación del personal administrativo y coordinadores en relación al servicio al cliente.	0.03	1	0.03
Carencia de publicidad, promoción, logotipo y eslogan de la empresa.	0.06	1	0.06
No se tiene alguna certificación de calidad.	0.03	2	0.06
Baja participación en el mercado industrial e institucional.	0.07	2	0.14
Carencia de una planeación estratégica y objetivos.	0.10	1	0.10
Se carece de una fuerza de ventas para atraer más clientes y darle seguimiento y retroalimentación a los mismos.	0.08	1	0.08
No se lleva un control de los gastos, lo que ocasiona que la utilidad se vea disminuida.	0.06	1	0.06
El 80% de las ventas del negocio dependen de un solo cliente (PFP), lo que ocasiona una alta dependencia de la cobranza.	0.07	1	0.07
No existe un sistema de información para el negocio.	0.03	2	0.06
<b>TOTAL DEBILIDADES</b>	<b>0.53</b>		<b>0.66</b>
<b>TOTAL FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>	<b>1.00</b>		<b>2.42</b>

Fuente: elaboración propia.

El resultado de la matriz EFI para PROLIMSA, es de 2.42, lo que significa que está un poco abajo del promedio, habrá que fortalecer a la empresa con las estrategias que se proponen.

## 2.4.7. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Determinadas las matrices EFE y EFI, se identificaron los principales competidores de PROLIMSA, incluyendo una empresa nacional. En el Cuadro 4, se muestra la matriz en donde se identifican los factores importantes para el éxito, incluyendo aspectos internos y externos considerados estratégicos en este sector. De esta forma se realiza una comparación entre los principales competidores y la empresa en estudio que en este caso es PROLIMSA. Cabe mencionar que los factores resultantes se definieron en la reunión a la que asistió el personal, clientes y propietarios de la empresa.

**CUADRO 4: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PARA PROLIMSA S.A. DE C.V.												
FACTOR CRITICO DE EXITO	SAN RAFAEL			ACUALIMPIO			SERLIMCO		PROQUIMSA		PROLIMSA	
	PESO	RANGO	PUNTOS	PESO	RANGO	PUNTOS	RANGO	PUNTOS	RANGO	PUNTOS	RANGO	PUNTOS
COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	0.10	3	0.30	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20
CALIDAD EN EL SERVICIO	0.13	4	0.52	0.13	1	0.13	2	0.26	1	0.13	4	0.52
CAPACIDAD DE RESPUESTA	0.11	3	0.33	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	4	0.44
GARANTÍA Y SATISFACCIÓN TOTAL AL CLIENTE	0.14	4	0.56	0.14	2	0.28	2	0.28	1	0.14	3	0.42
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0.05	4	0.20	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05
ADMINISTRACIÓN	0.07	4	0.28	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14
LEALTAD DE LOS CLIENTES	0.04	4	0.16	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12
TECNOLOGIA	0.06	3	0.18	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
SOLIDEZ FINANCIERA	0.07	4	0.28	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	0.05	2	0.10	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05
FUERZA DE VENTAS	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08
COMPROMISO DEL RECURSO HUMANO	0.10	3	0.30	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.45</b>	<b>1.00</b>		<b>2.05</b>		<b>2.53</b>		<b>1.69</b>		<b>2.68</b>

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la Matriz de Perfil Competitivo, la empresa en estudio es competitiva a nivel local, sin embargo la empresa San Rafael está por arriba en calificación global.

Para entender la matriz, pasamos a definir los factores que integran la misma:

- ↓ Competitividad en precios: Ofrecer el precio adecuado al servicio proporcionado, en relación a la competencia.

- ✚ Calidad en el servicio: Es el resultado de los procedimientos aplicados en la forma adecuada.
- ✚ Capacidad de respuesta: Es atender el servicio al llamado del cliente.
- ✚ Garantía y satisfacción total al cliente: Que el cliente sienta satisfacción completa por lo que está pagando por el servicio. Si el cliente no queda conforme con el servicio no se cobra el mismo.
- ✚ Participación en el mercado: Que tan amplio es el número de clientes que atiende y que sectores abarca.
- ✚ Administración: Como se encuentra estructurado internamente la organización para el logro de los objetivos.
- ✚ Lealtad de los clientes: Es la duración a largo plazo entre el cliente y la empresa.
- ✚ Tecnología: Que tan avanzados y actualizados se encuentran los equipos con los que se desempeña el trabajo.
- ✚ Solidez financiera: Respaldo con el que se cuenta para hacer frente a cualquier solicitud grande de servicios.
- ✚ Publicidad y promoción: Forma de dar a conocer a través de diversos medios los servicios de la empresa.
- ✚ Fuerza de ventas: Es con cuanta estructura se cuenta para poder ampliar los clientes y darle seguimiento a los actuales.
- ✚ Compromiso del recurso humano: La relación laboral existente entre trabajador y patrón.

### 3. Diagnóstico.

#### 3.1. Situación actual.

- ◆ Existe un mercado importante en la ciudad de S.L.P. para proveer servicios de limpieza como “outsourcing” a empresas del sector salud.
- ◆ Hay interés por parte de los hospitales y clínicas para contratar el servicio de limpieza, especialmente para ahorro de costos.
- ◆ El outsourcing y la subcontratación se incrementa debido la gran competencia que existe entre las empresas por disminuir costos para ofrecer un mejor precio al cliente sin perder un buen margen de rentabilidad.

La Secretaría de Medio Ambiente es muy exigente en cuanto al cumplimiento de la NORMA NOM-087-SEMARNAT-SSA1-2003, residuos peligrosos biológico-infecciosos. Sin embargo, los trabajadores no cuentan con la práctica ni experiencia necesaria para llevarla a cabo.

- ◆ La práctica de outsourcing se considera como una ventaja para que las empresas se dediquen a las actividades que representan su principal actividad.
- ◆ A simple vista el proyecto es factible debido al aumento de empresas que utilizan el outsourcing para disminuir costos y así enfocarse en las actividades que representan su core business.
- ◆ Los miembros de Prolimsa se encuentran dispuestos a aprender nuevos procedimientos y procesos.
- ◆ Aún cuando se tienen 13 años trabajando en servicios de limpieza, la empresa todavía no cuenta con experiencia en cuanto a los requisitos esenciales para el manejo de residuos peligrosos manipulados en el sector salud.
- ◆ El dueño de la empresa está consciente de la necesidad de capacitación e instrucción acerca de los nuevos métodos de trabajo para así evitar riesgos y accidentes de los trabajadores.

➤ La comunicación en el trabajo representará una parte esencial en el proceso de servicio para así evitar conflictos con los clientes y confusiones por parte de los trabajadores.

➤ Hoy las empresas pueden compartir riesgos con firmas expertas en el ramo tecnológico, industrial, de logística, recursos humanos y en diferentes procesos de la empresa. Dichas firmas, por sus conocimientos especializados y alta competencia, se convierten de alguna forma en aliados estratégicos.

➤ Los pronósticos señalan que el outsourcing crecerá en los próximos tres años, entre 20% y 50%, según datos de la consultora de mercado AMR Research. Por lo pronto, dicho mercado se calcula hoy en día en 300,000 millones de dólares, según AMI Partners.

Según la Organización Internacional del Trabajo, 100,000 personas mueren cada año en el mundo a consecuencia de los riesgos de trabajo.

➤ El año pasado en los Estados Unidos de América, de las cinco mil empresas más importantes de las diferentes actividades empresariales, 75% utilizaron estratégicamente servicios de *outsourcing* adaptándolos a sus propias necesidades.

Fuente: Revista Management Today en Español, 2004.

➤ La consultora Gartner Dataquest afirmó que 37% de las empresas ya han tercerizado algunos procesos de su negocio o piensan hacerlo (BPO User Wants and Needs Gartner Dataques Julio 2005).

Según el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en el año 2001 se registraron 51,135 accidentes de trabajo (16% del total de la fuerza laboral accidentada) por servicios especializados a empresas.

### 3.2. Situación futura (si no se lleva a cabo el proyecto).

- ◆ Si no se aprovechan las oportunidades de negocio que ofrece el sector salud en cuanto al outsourcing de limpieza, la competencia, especialmente regional, podrá apropiarse de esta porción del mercado.
- ◆ Se perderá la oportunidad de expansión hacia nuevos mercados, lo que contraviene la visión que tiene Prolimsa del negocio.
- ◆ De no recibir la capacitación necesaria, el servicio brindado quedará por debajo de los estándares de calidad requeridos por los clientes y organismos vigilantes.

De no seguir todas las normas y reglamentos necesarios, se pondrá en peligro la vida de trabajadores, pacientes e involucrados.

### 3.3. Situación deseada.

- ◆ Lograr por lo menos tres contratos en el sector salud.
- ◆ Ofrecer un servicio de calidad según los estándares permitidos.
- ◆ Capacitación constante a los miembros de Prolimsa.
- ◆ Compromiso total por parte de los empleados.
- ◆ Mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
- ◆ Cuidar la salud no sólo de los pacientes de los hospitales, sino también de los trabajadores de Prolimsa.
- ◆ Desarrollar una sinergia en el trabajo que permita brindar el servicio acorde con la visión y misión de Prolimsa.
- ◆ Margen de utilidad neta sobre ventas de los nuevos contratos de salud de 10%.  
lograr una participación en el mercado de un 20%.
- ◆ Prolimsa obtiene contratos con empresas del sector salud a través de los cuales ofrece sus servicios con una excelente calidad, siempre al cuidado de los propios trabajadores, pacientes y personas involucradas en el proceso.



◆ Es factible organizar una capacitación completa para los trabajadores de la empresa. Todo esto se tiene que ver como una inversión y no como un gasto.

Es vital que Prolimsa tenga una visión a largo plazo, evitando escatimar esfuerzos y recursos que pudieran llevar a un fracaso en la calidad en el servicio que se le brinda al cliente. Es importante recordar que un cliente no satisfecho inmediatamente pasa la voz, y la imagen y reputación de la empresa se verán afectadas en gran medida.

◆ Más empresas del sector salud reconocerán los grandes beneficios que obtienen al subcontratar los servicios de limpieza para así evitarse cargas administrativas y laborables las cuales desvían su atención de la que debe ser su labor más importante: brindar servicios de salud a los pacientes.

◆ Los trabajadores de Prolimsa estarán 100% capacitados para realizar su trabajo logrando la aceptación y confianza de los clientes.

◆ La capacitación brindada a los trabajadores de Prolimsa será constante.

Se logrará el compromiso de toda la organización para estar dispuestos a aprender nuevos procedimientos y procesos y para estar atentos a las nuevas normas y leyes que surjan en cuanto a la higiene en hospitales.

### **3.4. Cambios implicados.**

◆ La desviación más importante entre la situación actual y la deseada radica en el hecho de que no se cuenta con experiencia en el sector salud. La experiencia se gana con el tiempo, y los servicios brindados hasta ahora por Prolimsa, aún cuando son de limpieza, difieren enormemente en cuanto a requisitos, métodos y procedimientos de trabajo, por lo que los primeros contratos logrados implicarán la adaptación de todo el personal en el servicio al sector salud.

➤ Encontrar los mejores medios para capacitar a los trabajadores de Prolimsa ya sea mediante cursos, conferencias, talleres, seminarios, instructivos.

Buscar asesoría de instancias gubernamentales encargadas de la vigilancia de aspectos higiénicos en hospitales, así como de ingenieros químicos conocedores del tema.

➤ Una cultura de calidad será esencial para pasar de una situación actual en donde las empresas empiezan a considerar el outsourcing como una ventaja competitiva, hacia una situación deseada en donde la mayoría de las empresas del sector salud subcontraten los servicios para ahorro en costos y procedimientos administrativos.

➤ A pesar que la cultura del outsourcing se ha venido incrementando en México, todavía falta romper paradigmas por parte de los empresarios y gerentes para ver a los proveedores de servicios no como alguien que se inmiscuye en sus negocios, sino como aliados estratégicos para lograr los objetivos de su empresa.

Prolimsa debe saber “vender la idea” a los clientes mostrándoles, en forma totalmente ética y apegada a la verdad, las ventajas que se obtienen al contratar un servicio de esta naturaleza.

## 4. Plan de negocios.

### 4.1. Plan de mercadotecnia.

#### 4.1.1. Misión del plan de mercadotecnia.

Lograr penetrar en el sector salud para convertirse en el proveedor preferido de servicios de limpieza y jardinería a través de una especialización del personal brindando un servicio de calidad que agregue valor al cliente.

#### 4.1.2. Objetivos del plan de mercadotecnia.

**S (especifico); M (medurable); A (alcanzable); R (realista); T (Temporal) \***

S: Incursionar en el sector de los servicios especializados de atención a la salud.

M: Logrando al menos tres contratos de limpieza con empresas medianas o grandes del sector salud (clínicas, hospitales) en la ciudad de San Luis Potosí.

A: Con factibilidad de obtención de fondos a través de reinversión de utilidades y préstamos externos para soportar la inversión en capital de trabajo y activo fijo; desarrollando la experiencia necesaria para brindar el servicio.

R: Alcanzando un margen de utilidad neta sobre ventas de 5% durante los siguientes tres años como comienzo de la relación con nuevos clientes; un retorno sobre el capital de 20%; y una participación en el mercado del 20% en este sector.

T: En un horizonte de tiempo de seis meses para inicio de operaciones del proyecto, y de tres años para logro de resultados; contando con un presupuesto de \$1, 200,000.00

☉ Tener ventas de \$5,000,000.00 en los próximos tres años lo que representa un aumento de 25% aproximadamente con respecto al año base.

☉ Lograr tres contratos con empresas mediana o grande del sector salud en la ciudad de San Luis Potosí.

☉ Identificar en forma anual a los clientes más rentables (20% de la cartera) a través de un análisis de margen de utilidad desarrollando un plan de trato preferencial para ellos.

☉ Desarrollar un plan de capacitación para contar con dos agentes de ventas que tomen decisiones y se relacionen directamente con los clientes en cuanto a asuntos de contratación (delegar trabajo).

\* Fuente: Harvey Jean, managing service delivery processes pag. 174

### 4.1.3. Mercado meta.

Empresas sector salud de tamaño mediano y grande ubicadas en la ciudad de San Luis Potosí.

### 4.1.4. Estrategias fundamentales

#### 4.1.4.1. Estrategia de oferta.

#### **Rejilla de Expansión y Modelo de General Electric. \***

El propósito de la utilización de la Rejilla de Expansión y del Modelo de General Electric es crear estrategias individuales que impulsarán el plan de mercadotecnia y ayudarán a la elaboración del presupuesto.

■ **Rejilla de expansión:** Según la misión del plan de mercadotecnia de Prolimsa, se pretende desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (sector salud). Para cumplir el objetivo, se llevará a cabo una estrategia de desarrollo de mercado.

#### ➤ **Estrategia de desarrollo del mercado (sector salud):**

- Analizar todos los requisitos que se deben cumplir para llevar a cabo el trabajo de limpieza en un hospital: manejo de desechos, tipo de materiales necesarios, sustancias y químicos permitidos, capacitación de los trabajadores.
- Profesionalización y especialización del personal por medio de programas que incluyan capacitación externa por gente experta.
- Identificar los hospitales que ayuden a la empresa a cumplir su objetivo de desarrollo en el sector salud.
- Convencer a la empresa de la utilización de los servicios de limpieza.

■ **Modelo general electric:** para ubicar a la empresa en los dos mercados meta que se ha planteado con anterioridad, es necesario identificar los factores subyacentes de cada unidad estratégica de negocios en cuanto al atractivo del mercado y fuerza del negocio, como se muestra en la Figura 6.

\* Fuente: Kotler Philip, dirección de marketing

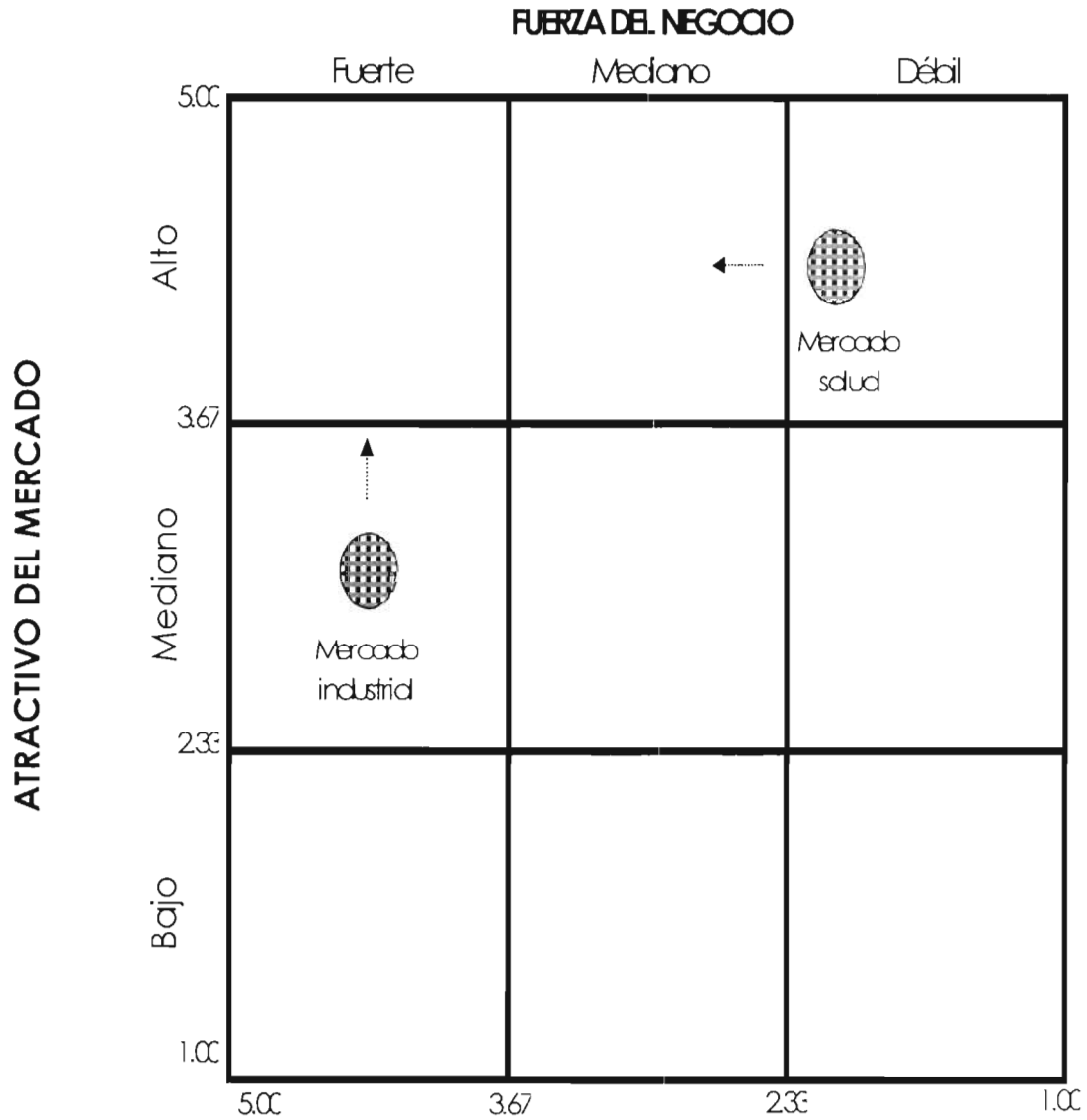
Aún cuando la empresa no ha incursionado en el sector salud se realizará una ponderación mostrada en el Cuadro 5, acerca de qué tan atractivo es este mercado para la empresa y los elementos con los que cuenta actualmente para hacer frente a este nicho.

**CUADRO 5: PONDERACION DEL MERCADO**

<b>MERCADO DE SECTOR SALUD</b>			
<b>Atractivo del mercado:</b>			
	Peso	Calificación (1-5)	Valor
* Tamaño total del mercado	0.40	5	2.00
* Requisitos tecnológicos / científicos	0.10	3	0.30
* Requisitos de certificación	0.10	2	0.20
* Intensidad competitiva	0.30	5	1.50
* Impacto socio - económico	0.05	3	0.15
* Impacto ambiental	0.05	4	0.20
	<u>1.00</u>		<u>4.35</u>
<b>Fuerza del negocio:</b>			
	Peso	Calificación (1-5)	Valor
* Personal capacitado	0.40	2	0.80
* Costos	0.10	2	0.20
* Eficacia promocional	0.02	1	0.02
* Conocimiento del mercado	0.05	1	0.05
* Calidad del servicio	0.40	3	1.20
* Reputación de la empresa	0.03	1	0.03
	<u>1.00</u>		<u>2.30</u>

Fuente: Kotler Philip, dirección de marketing

a) Clasificación



Fuente: Kotler Philip, dirección de marketing

Figura 6. Clasificación de mercado

## b) Estrategias

### Sector salud: construir selectivamente

#### ◆ **Especializarse en fortalezas limitadas:**

- Continuar e impulsar la política de garantía de calidad de servicio en el aspecto de que si el cliente no está conforme con el servicio, no se le cobra.
- Proyectar la imagen de la empresa a través de líderes de opinión (clientes que están enteramente satisfechos con el servicio) para que recomienden el trabajo de la empresa.
- Garantizar el servicio las 24 horas y los 365 días del año para que el cliente tenga la certeza de contar con el apoyo de la empresa.
- Trabajar por procesos que puedan ser mejorados y controlados para que las empresas del sector salud tengan toda la confianza de que se seguirán los procedimientos y las normas estrictas de esterilización para evitar cualquier problema de infecciones.

#### ◆ **Buscar formas de superar debilidades:**

- Capacitar a algunos empleados para que traten directamente con los clientes y éstos puedan tener una respuesta rápida y correcta a cualquier pregunta.
- Contratar los servicios de asesoría de ingenieros químicos y del área de ingeniería toxicológica especializados en todos los productos necesarios para el manejo de las sustancias en un hospital.

#### **4.1.4.2. Estrategias de demanda.**

El primer paso es identificar la jerarquía de valor de los servicios que puedan influir en la percepción de valor del cliente.

#### ◆ **Valores para el Cliente:**

*Básicos:*

Limpieza/orden aceptable

En tiempo razonable

*Esperados:*

Puntualidad

Reemplazo de personal faltante  
 Buen trato  
 Personal calificado (capacitación)

*Deseados:*

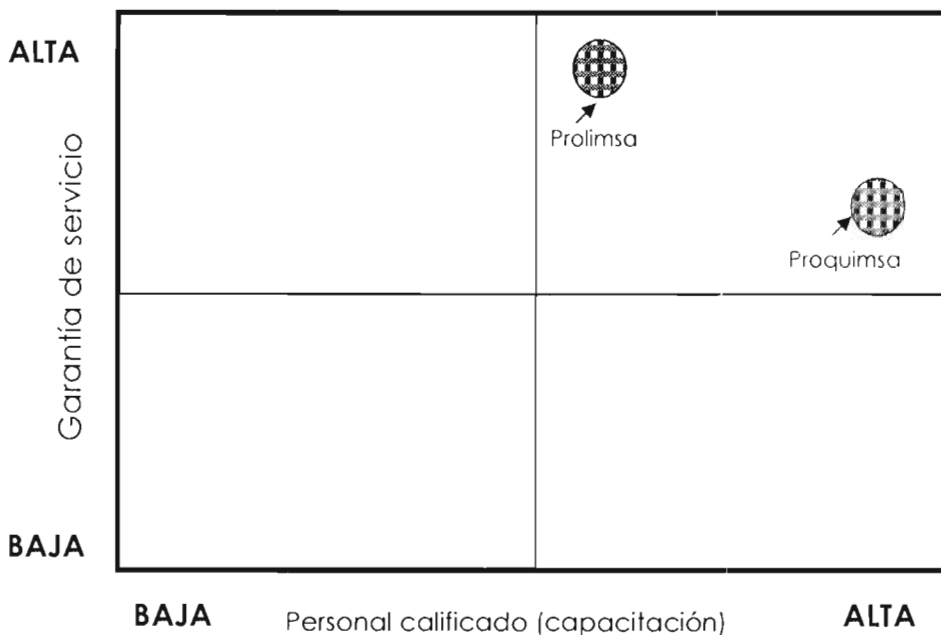
Buena apariencia de personal  
 Capacidad de respuesta

*Inesperados:*

No se cobra si el servicio no es satisfactorio

Se han escogido los atributos de valor para el cliente mediante los cuales se planea hacer la estrategia de diferenciación. Por los factores elegidos la empresa ya se diferencia actualmente, así que la estrategia será reforzarlos y darlos a conocer.

**Mapa de posicionamiento** A continuación se presenta la Figura 7 en la cual se visualiza el mapa de posicionamiento que actualmente impera en prolimsa.



Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Figura 7. Mapa de posicionamiento.



### **Estrategias:**

#### ◆ **Consolidación por atributo:**

○ *Garantía de servicio:* continuar y promocionar por medio de folletos la política de garantía de calidad de servicio en el aspecto de que si el cliente no está conforme con el servicio, no se le cobra (ventaja competitiva).

#### ◆ **Posicionamiento por calidad en el servicio a través de personal capacitado:**

○ Desarrollar un plan de mercadotecnia interna que consiste en capacitación y motivación de todo el personal.

#### **4.1.4.3. Estrategias de competencia.**

Prolimsa está clasificada, según el papel que desempeña en el mercado meta, y de acuerdo a la estructura hipotética de mercado que propone Kotler (1), como un retador ya que no ocupa el primer lugar en el mercado, pero está luchando para conseguir una mayor participación.

**Objetivo estratégico:** atacar a empresas del mismo tamaño que no están cumpliendo y que no tienen suficiente financiamiento.

**Ataque:** ataque por los flancos (aprovechar las brechas que están dejando libres los competidores y posesionarse de esos espacios).

### **Estrategias:**

#### ◆ **Mejorar el servicio:**

- Orientación intensiva a los empleados que tratan directamente con el cliente acerca de las formas como deben desenvolverse en el trabajo.
- Cursos acerca de la calidad en el servicio.
- Respuestas rápidas a cualquier pregunta del cliente por medio de trabajadores capacitados.

#### ◆ **Concentrarse en las fortalezas y aprovechar las debilidades del contrincante:**

- Brindar servicio cualquier día a cualquier hora.
- Establecer excelentes relaciones con los clientes.

- Abrir canales de comunicación eficientes para que el cliente siempre esté informado.
- Desarrollar un programa de motivación con los empleados para que proporcionen un excelente servicio.
- Aprovechar que la empresa paga mejores salarios que la competencia para mantener a sus empleados contentos y que esto ayude a desarrollar un trabajo de calidad.

#### 4.1.5. Estrategias de Mezcla de Mercadotecnia

##### 4.1.5.1. Estrategia de servicio.

◆ **Diferenciación en la calidad:** Prolimsa prestará el servicio en forma consistente y de alta calidad excediendo las expectativas de los clientes y cerrando brechas, de acuerdo al *Modelo de calidad de servicio, Parasuraman, Zeithaml y Berry*, entre:

- Expectativas del consumidor y percepciones de la gerencia.
- Percepciones de la gerencia y la especificación de calidad del servicio.
- Especificaciones de calidad de servicio y entrega del mismo.
- Entrega del servicio y comunicaciones externas.
- Servicio percibido y servicio esperado.

◆ **Diferenciación competitiva:** se destacará a través de factores importantes como:

- Calidad en el servicio.
- Capacidad de respuesta (a toda hora).
- Garantía del servicio: si el cliente no está conforme con el servicio, no lo paga.
- Trabajadores comprometidos en todo el proceso de relación con clientes con poder de decisión.

◆ **Productividad:** la mejora, implementación y control de los procesos a través de calidad implicará una disminución en costos que repercutirá en una mejora en la productividad sin reducir la calidad percibida por el cliente.

- El personal de servicio deberá trabajar más hábilmente.
- Implementar tecnología (radios de comunicación, equipo de cómputo) para mejorar la comunicación interna y así mejorar los procesos.

#### 4.1.5.2. Estrategia de precio.

Tomando en cuenta la competencia entre los segmentos precio – calidad, Prolimsa utilizará diferentes estrategias según el mercado meta, como se muestra en la Figura 8 que se presenta a continuación:

**MERCADO INDUSTRIAL Y SECTOR SALUD**

		<b>PRECIO</b>		
		Alto	Mediano	Bajo
CALIDAD DEL SERVICIO	Alto	1. Estrategia superior	2. <b>Estrategia de valor alto</b>  Mercado industrial	3. <b>Estrategia de supervalor</b>  Mercado salud
	Mediano	4. Estrategia de sobrecobro	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de buen valor
	Bajo	7. Estrategia de imitación	8. Estrategia de economía falsa	9. Estrategia de economía

Fuente: Fred R. David, conceptos de administración estratégica

**Figura 8. Mercado industrial y sector salud**

Para acercarse al mercado de salud, la empresa utilizará una estrategia en donde la calidad del servicio es alta y el precio es bajo: "nuestro servicio tiene alta

calidad y ofrece el mejor ahorro". Se empezará a trabajar con un precio bajo para atraer a los clientes, garantizando una calidad excepcional obligada en este mercado donde la limpieza es un factor primordial para el reestablecimiento de los pacientes.

Se utilizará esta estrategia ya que los clientes generalmente tienen una percepción de que a mayor calidad mayor precio, pero al mismo tiempo, consideran que este servicio debe ser económico. Además, las empresas normalmente persiguen una reducción de costos en forma exhaustiva, y el servicio de limpieza no es la excepción, como en el caso de la PFP.

#### **MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS:**

##### **➤ Sector salud:**

○ ***Fijación de precios económica:*** cobrar un precio relativamente bajo por una oferta de alta calidad. La adopción de este método está relacionada con el objetivo de la empresa de ofrecer un servicio de alta calidad a un bajo precio para este sector. Aún cuando el precio sea bajo, la idea es que la utilidad no se verá afectada ya que, debido a los altos estándares de calidad que se manejan, se tendrán que mejorar los procesos a través de modelos de calidad, lo que contribuye a la reducción de costos en forma importante y así aumentar la utilidad neta, cumpliendo así con el objetivo financiero antes planteado de aumentar el margen de utilidad neta sobre ventas.

#### **4.1.5.3. Estrategia de plaza.**

Este punto de la estrategia de mezcla de mercadotecnia está dirigido a identificar las actividades principales que la empresa debe realizar para poner sus servicios de manera eficiente al alcance de los clientes meta.

Una estrategia que debe ser fundamental es conocer las necesidades del cliente meta en el espacio geográfico de nuestra empresa, ya que si no hace planes con este objetivo corre serios problemas de enfrentar gastos que por la zona geográfica y las necesidades del cliente hagan que no sean rentables los servicios ofrecidos.

Esto se puede traducir en definir un universo límite de atención a clientes meta, ya que además el volumen de la empresa sería a corto plazo, una limitante más. Además se debe estar cerca del cliente para poder retroalimentarse de sus opiniones.

A medida que avanza la necesidad de estos servicios, se están generando nuevos canales de mercadotecnia y la empresa debe estar atenta a seleccionar cuáles son los que tienen mas impacto y seguridad de atención por el cliente, por ello, recomendaríamos que nuestra empresa empleara canales de alta tecnología, como por ejemplo internet, que además le permite entrar en contacto directo con los clientes que buscan una vía rápida de comunicación.

#### 4.1.5.4. Estrategia de promoción: mercadotecnia externa.

Una vez que se ha identificado el mercado meta, para la estrategia de promoción se utilizará el modelo AIDA para decidir qué respuesta deseamos que tenga el público el cual se muestra a continuación en el Cuadro 6:

**CUADRO 6: MODELO ATENCION, INTERES, DESEO, ACCIÓN (AIDA)**

<b>Etapas</b>	<b>Modelo AIDA</b>	<b>Modelo de Comunicaciones.</b>
Etapa Cognoscitiva.	Atención.	Fomentar e incrementar la capacidad de Mkt. Directo Personalizado de tal modo que sea atractivo para el cliente, así como la herramienta de Publicidad como Radio y Televisión en eventos importantes y con <u>estrategias locales.</u>
Etapa Afectiva.	Interés / Deseo	Llevar a cabo una expo en la que se pongan de manifiesto una muestra de los Servicios brindados, así como de la correcta utilización de los productos de limpieza. Impactar mediante esta expo a las empresas, a que el hecho de recurrir al Outsourcing generará una serie de beneficios ya descritos con anterioridad.
Etapa de Conducta.	Acción.	Ofrecer un primer trabajo muestra a un costo relativamente bajo, de modo de que el Cliente conozca tanto la calidad de limpieza como la calidad y el desarrollo de los productos.

Fuente: kotler Philip. Dirección de Marketing.

#### 4.1.5.5. Estrategia de personal: mercadotecnia interna.

El elemento humano no solamente es el recurso más complejo debido a la diversidad de conductas entre los miembros, sino también es el recurso más importante para alcanzar las metas y objetivos planteados por la empresa. La mercadotecnia interna de la empresa se llevará a cabo mediante dos estrategias principales: capacitación y motivación de los trabajadores.

##### ➔ **Capacitación:**

Capacitar periódicamente a los empleados a través de los cinco determinantes encontrados por Parasuraman, Zeithaml y Berry en su modelo de calidad

Fuente: kotler Philip. Dirección de Marketing.

- **Confiabilidad:** que presten el servicio de limpieza contratado de forma eficiente.

- **Capacidad de respuesta:** que muestren disposición para ayudar a los clientes en cualquier asunto y a cualquier hora.

- **Tranquilización:** que los empleados sean amables y que muestren experiencia en lo que hacen.

- **Empatía:** que traten a cada cliente como si fuera la persona más importante y mostrar interés por sus preocupaciones.

- **Aspectos tangibles:** que el aspecto tanto del equipo que utilizan como de su imagen sea siempre impecable, más aún siendo ésta una empresa de limpieza.

La capacitación deberá ser impartida por personal con experiencia.

- Evaluación del desempeño de los empleados a través de encuestas a los clientes.

##### ➔ **Motivación:**

- Crear sentido de pertenencia con compromiso y lealtad a la empresa tomando en cuenta la participación de los empleados para cualquier mejora a su trabajo.

- Formar equipos de trabajo integrando a los trabajadores para que den su punto de vista en aspectos importantes y que compartan propuestas para mejorar, que se sientan tomados en cuenta respetando los niveles jerárquicos.

- ↳ Ligar los resultados positivos a incentivos: que los trabajadores sientan que su esfuerzo se verá compensado (más aún siendo que la mayoría de los empleados de la empresa son de bajos recursos); implementar sistemas de recompensas.
- ↳ Hacer consciente al personal de las ventajas de una certificación de calidad. Buscar la certificación de calidad a través de organismos externos que ayuden a fortalecer y a controlar el cambio realizado logrando una certidumbre de calidad para el cliente.
- ↳ Enriquecer los puestos: autonomía en el desarrollo de la jornada laboral a través de juntas de retroalimentación; la pertinencia y flexibilidad de la comunicación de los niveles inferiores hacia los más altos (comunicación de abajo hacia arriba). Incentivar al trabajador para que se identifique plenamente con su trabajo a través de la personalización de su ropa de trabajo y utensilios de uso personal.
- ↳ Contar con metas y objetivos perfectamente establecidos que permitirán enfocarse en tareas nuevas tales como la importancia de que la gente que realiza las tareas diarias se comprometa con los servicios que la empresa ofrece, y la importancia diaria que tienen sus actividades con cada uno de los clientes.
- ↳ Motivar a los empleados haciéndoles ver la importancia de su trabajo en el bienestar de todos (la empresa maneja una política en la que si el cliente no está satisfecho por el trabajo, no cobra) y manejando una adecuada justicia distributiva (justicia percibida sobre la cantidad y la distribución de las recompensas entre los individuos) y de procedimiento (la justicia percibida en el proceso utilizado para determinar la distribución de los premios).
- ↳ Informar más a los empleados acerca de los cambios que se generan en el negocio y los métodos y bases que se toman para promover a alguien en algún puesto. Lo anterior con la finalidad de crear una relación de confianza y comunicación entre ambas partes.
- ↳ Seguir utilizando la comunicación directa (cara a cara) para aumentar la riqueza del canal tan importante para los trabajadores de niveles bajos ya que, debido a la falta de nivel educativo, otro medio de comunicación representaría fuertes barreras para la información con ellos.

#### 4.1.5.6. Estrategia de mercadotecnia relacional.

Según James Barnes en su libro \*, la construcción de relaciones con los clientes tiene una particular relevancia para empresas que operan en industrias de servicios. Por tal motivo, Profesionales de la Limpieza encuentra un gran nicho de acción en cuanto a la mercadotecnia relacional. Las estrategias a seguir para lograr fuertes relaciones con los clientes siguiendo las dimensiones de las relaciones del autor antes mencionado son las siguientes:

- ◆ **Confianza:** brindar al cliente seguridad a través de interacciones frecuentes con los miembros de Prolimsa así como a través de una imagen excelente de la empresa con el exterior.
- ◆ **Compromiso e inversión de tiempo:** construir relaciones a largo plazo con los clientes a través de un servicio de calidad inigualable y un trato amable que ocasione que Prolimsa obtenga una ventaja competitiva sobre sus competidores.
- ◆ **Dependencia y comunicación:** hacer ver a los clientes la importancia de la relación para ambas partes. Establecer un flujo de comunicación de ambas partes: Prolimsa comunicará las nuevas estrategias que se podrían utilizar en las instalaciones de los clientes y éstos podrán hacer cualquier pregunta en el momento. Una respuesta rápida y pertinente será la clave para Prolimsa: si el cliente escribe un correo se le contestará a la brevedad posible; si el cliente llama se le responderá al instante. Además, se capacitará a los trabajadores para que puedan darle respuestas claras y confiables a los clientes.
- ◆ **Reciprocidad y beneficios compartidos:** manejar un "intercambio" real entre cliente y proveedor de servicio: Prolimsa brindará un servicio eficiente, eficaz, amable, respetuoso, de calidad (no se cobra el servicio si el cliente no está satisfecho con el trabajo realizado), a cualquier hora y en cualquier día y, por su parte, el cliente, además de la remuneración económica, brindará un espacio para el desarrollo de los empleados de la empresa y la generación de oportunidades como fuente de trabajo que repercutirá en la satisfacción por parte del trabajador.

Según los niveles de relaciones mencionados por James Barnes \*, Profesionales de la Limpieza debe entablar relaciones con sus clientes en el segundo nivel: cara a cara. Debido a que se brindan servicios de limpieza, se debe seguir utilizando la



comunicación directa (cara a cara) para aumentar la riqueza del canal tanto con los clientes como con los trabajadores. Además, la frecuencia y continuidad del contacto debe ser una característica de servicio que distinga a Prolimsa de su competencia.

Para llevar a cabo la mercadotecnia relacional, a continuación se mencionarán algunas técnicas que pueden ser de utilidad a la empresa para entablar relaciones con sus clientes:

- Programa "Puntos Blancos" enfocados al sector salud el cual consistirá en que por cada \$ 1,000.00 pesos de Servicios de Limpieza, la empresa le acumulará un 2% en puntos, mismos que podrá canjear por estetoscopios, termómetros, baumanómetros, etc. dichos productos tendrán un valor en puntos para poder ser canjeados por los clientes.
- Ofrecer un programa de "Cliente Frecuente". ¿Cómo funciona? Al cumplir el cliente 3 años de Servicios sin Interrupciones como cliente de nuestra empresa, se le otorgará una canasta de Productos de Limpieza o bien un descuento de un 15% en su próxima facturación.
- Informar a los Clientes qué Productos de Limpieza deben ser utilizados, obteniendo el resultado más óptimo de sus artículos. Para estos productos de limpieza nosotros debemos ser distribuidores de estos productos y por tal expertos.

## **4.2. Plan financiero**

El plan financiero que realizamos trata de comprobar que el proyecto es rentable en términos monetarios. Se basa en el cálculo de tres escenarios: optimista, realista y pesimista, en los cuales se consideran las premisas que le permitirán a la empresa tomar la decisión de llevar a cabo el proyecto o no, también estamos presentando los estados financieros históricos de los dos últimos ejercicios que sirven de base para establecer el crecimiento de la empresa en los próximos años, la decisión final se tomara en referencia a tres herramientas fundamentales: el costo de capital promedio ponderado (CPPC), el valor presente neto (VPN) y la tasa mínima de rendimiento. Finalmente agregamos el concepto riesgo rendimiento en el cual se verifica en el

campo de la estadística cual escenario tiene mas la probabilidad de ser viable. Ver Cuadros 7, 8, 9, 10, 11, 12 y Figura 9.

#### 4.2.1. Presupuesto.

**CUADRO 7: PROYECTO DE INVERSION**

<b>PROYECTO DE INVERSIÓN</b>		
<b>INVERSIÓN NECESARIA DE ACTIVO FIJO</b>		
Equipo de limpieza (aspiradoras, pulidoras, etc)		45,000.00
Equipo de transporte		90,000.00
Equipo de cómputo		20,000.00
		<u>155,000.00</u>
<b>INVERSIÓN NECESARIA DE CAPITAL DE TRABAJO ANUAL</b>		
Refacciones		30,000.00
Inventarios		80,000.00
		<u>110,000.00</u>
<b>INVERSIÓN EN PERSONAL</b>		
Contrato en industria	12 trabajadores	250,000.00
Contrato en industria	12 trabajadores	250,000.00
Contrato en hospital	10 trabajadores	225,000.00
		<u>725,000.00</u>
	<b>SUMA TOTAL</b>	<u>990,000.00</u>

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.2. Estados financieros

A continuación se presentan los estados financieros de la empresa Profesionales de la Limpieza, S.A. de C.V. al 31 de diciembre de 2004 y 2005.

#### CUADRO 8. ESTADOS FINANCIEROS EMPRESA PROLIMSA

Profesionales de la Limpieza, S.A. de C.V.					
Balances Generales al 31 de diciembre de 2004 y 2005					
	2004	2005		2004	2005
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>		
<b>CIRCULANTE</b>			<b>CORTO PLAZO</b>		
Efectivo caja y bancos	78,462	83,429	Proveedores	147,693	194,632
Clientes	154,630	369,824	Otras ctas por Pagar	35,817	156,354
Otras cuentas por Cobrar	72,311	192,921	Préstamo bancario <sup>1</sup>	100,000	0
Inventarios	89,461	154,566	<b>TOTAL</b>	<b>283,510</b>	<b>350,986</b>
<b>TOTAL</b>	<b>394,864</b>	<b>800,740</b>			
<b>NO CIRCULANTE</b>			<b>DEUDA A LARGO PLAZO</b>		
Planta y Equipo Netos	240,865	194,659	<b>CAPITAL CONTABLE</b>		
<b>OTROS ACTIVOS</b>			Capital aportado	50,000	50,000
Otros Activos	57,324	167,026	Capital ganado	359,543	761,439
			<b>TOTAL</b>	<b>409,543</b>	<b>811,439</b>
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>693,053</b>	<b>1,162,425</b>	<b>SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>693,053</b>	<b>1,162,425</b>
Profesionales de la Limpieza, S.A. de C.V.					
Estado de Resultados a diciembre de 2004 y 2005					
	2004		2005		
Ventas Netas	2,603,540	100.00%	4,456,031	100.00%	
Utilidad Bruta	2,603,540	100.00%	4,456,031	100.00%	
Gastos de operación	2,024,475	77.76%	3,684,920	82.70%	
Depreciación	36,738	1.41%	46,206	1.04%	
UAll	542,328	20.83%	724,905	16.27%	
Intereses pagados	2,713	0.10%	7,233	0.16%	
Utilidad antes de provisiones	539,615	20.73%	717,672	16.11%	
Provisión ISR y PTU	237,431	9.12%	315,776	7.09%	
Utilidad neta	<b>302,185</b>	<b>11.61%</b>	<b>401,896</b>	<b>9.02%</b>	

Fuente: Información proporcionada por la empresa

## NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS:

**1. PRÉSTAMO BANCARIO A CORTO PLAZO:** El préstamo de cuenta corriente fue obtenido en septiembre del año 2004 en HSBC, S.A. para hacer frente a las obligaciones a corto plazo que tiene la empresa, especialmente en el rubro de sueldos de los empleados ya que éstos representan un alto costo para la empresa (debido a que la organización es una empresa de servicios).

Monto:	100,000 00
Tasa anual:	10.85%
Tasa mensual:	0.90%
Modalidad:	Interés mensual y capital al vencimiento

	<u>PRINCIPAL</u>	<u>INTERÉS</u>
Octubre	0.00	904.17
Noviembre	0.00	904.17
Diciembre	0.00	904.17
Enero	0.00	904.17
Febrero	0.00	904.17
Marzo	0.00	904.17
Abril	0.00	904.17
Mayo	0.00	904.17
Junio	0.00	904.17
Julio	0.00	904.17
Agosto	0.00	904.17
Septiembre	100,000.00	904.17

### 4.2.3. Escenarios

A continuación se plantearán tres posibles escenarios y sus antecedentes en cuanto a la implementación del plan de mercadotecnia: optimista, realista, y pesimista. Debido a que la empresa no cuenta con efectivo suficiente para un desembolso, se decidió pedir un préstamo que se detalla en el Cuadro 9.

### CUADRO 9: ESCENARIOS ECONÓMICOS

Solicitud de préstamo:	300,000.00
Plazo:	1 año
Modalidad (pago de intereses mensuales y capital al vencimiento)	
Institución Bancaria:	HSBC
Nivel de Riesgo en el que el Banco sitúa a la empresa:	4

Nivel de Riesgo	1	2	3	4	5
Tasa Base	TIE	TIE	TIE	TIE	TIE
Prima de Riesgo	0.00	0.75	1.50	3.00	7.00
Margen de Intermediación (util. Banc.)	0.50	1.00	1.50	3.00	5.00
Tasa Total	TIE + 0.50	TIE + 1.75	TIE + 3.00	TIE + 6.00	TIE + 12.00

Fuente: [www.hsbc.com.mx](http://www.hsbc.com.mx)

Según el Banco la empresa se encuentra ubicada en el riesgo 4 (generalmente para pequeña y mediana empresas)

Valor de la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIE)	7.8000
Prima de Riesgo	3.0000
Margen de Intermediación	3.0000
Tasa de interés sobre préstamo a corto plazo	13.8000*

**AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO**

Valor presente	300,000.00
Tasa de int. Mensual	1.15
Nº de periodos	12

Periodo	Principal	Interés	Saldo	Total Principal Anual	Total Interés Anual	Erogación efectiva
1	0.00	3,450.00	300,000.00			
2	0.00	3,450.00	300,000.00			
11	0.00	3,450.00	300,000.00			
12	0.00	3,450.00	300,000.00	0.00	41,400.00	41,400.00

**RESUMEN DE PAGO DE CAPITAL E INTERESES POR PRÉSTAMO A CORTO PLAZO**

Periodo	Principal	Interés	Total
1	0.00	41,400.00	41,400.00

**COSTO DE CAPITAL PONDERADO DE LA EMPRESA**

a) Préstamos a corto y largo plazos

Modalidad	Principal	Interés	Total
Corto Plazo	300,000.00	41,400.00	341,400.00
	300,000.00	41,400.00	341,400.00

Corto Plazo

$$300,000 = \frac{341,400.00}{(1+i)^1}$$

$$i = 14.8283\%$$

$$i = (1-i)$$

Costo Neto = 14.8283% (43)

Costo Neto Préstamo Corto Plazo = 8.45%

b) Capital aportado y ganado

Dado que la empresa no accede en bolsa, el capital aportado será igual a la tasa CETE (sin riesgo) + el rendimiento esperado de los socios.

Tasa CETE	7.50%
Rendimiento esperado	11.00%
Costo Neto Capital	18.50%

**COSTO DE CAPITAL PONDERADO DE LA EMPRESA**

Estructura	% Particip.	Costo	Costo neto
Préstamo a Corto Plazo	28.99%	8.45%	2.28%
Capital aportado y ganado	71.01%	18.50%	13.151%
	100.00%		15.79%

Costo de capital ponderado

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa

### 4.2.3.1. Escenario optimista

## CUADRO 10: ESCENARIO OPTIMISTA

El flujo de efectivo se calcula de la siguiente manera:

i. Las ventas aumentan un 25% en el primer periodo sobre el periodo anterior y los siguientes cuatro flujos aumentarán en 5% basados en tasa de inflación esperada.

ii. Los costos de operación representan un 90% de las ventas para el primer año. Posteriormente los costos se reducen a un 70% ya que durante el primer año se lleva a cabo la implementación del proyecto de Mercadotecnia (publicidad, asesoría de consultores).

iii. La depreciación aumenta debido a la adquisición de nuevo activo fijo ( $\$155,000 \cdot 10\%$ ) y se le adiciona a la anterior.

iv. Los intereses será la suma de los tablas de amortización anteriores según los periodos.

v. Las provisiones consisten en un 32% de impuestos y 10% de participación de trabajadores en utilidades.

	Periodo Base	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
ventas	4,436,031.25	5,570,039.06	5,848,541.32	6,140,968.07
Costos de operación	3,984,920.00	3,913,035.16	4,278,832.81	4,912,734.45
Depreciación	46,706.25	61,706.25	61,706.25	61,706.25
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	714,905.00	495,297.66	1,108,001.95	1,166,487.36
Intereses (préstamo a corto plazo)	7,233.33	41,400.00	41,400.00	0.00
Utilidad Antes de Provisiones	717,671.67	453,897.66	1,066,601.95	1,166,487.36
Provisiones	3,5775.53	190,637.02	447,972.82	489,924.69
<b>Utilidad Neta</b>	<b>681,896.14</b>	<b>263,260.64</b>	<b>618,629.13</b>	<b>676,562.67</b>

El flujo de efectivo se calcula de la siguiente manera:

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
UAI	495,297.66	1,108,001.95	1,166,487.36
Depreciación	61,706.25	61,706.25	61,706.25
Provisiones	190,637.02	447,972.82	489,924.69
<b>Flujo de efectivo en operación</b>	<b>366,366.89</b>	<b>721,735.38</b>	<b>738,268.92</b>

vi. El capital de trabajo neto para todos los años será de  $\$110,000$  necesarios para trabajar (según requerimientos de inventarios y materiales).

vii. En el periodo 3 se recupera el 30% de la inversión de activo fijo:

155,000.00	0.00	46,500.00
	(0.32 impuesto)	14,880.00
		<b>31,620.00</b>

Ganancia al final periodo 3 por activo fijo menos impuestos que paga

Los gastos de financiamiento se obtienen del resumen de préstamos bancarios, pero restándole el beneficio por los impuestos del 32%.

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Intereses	41,400.00	41,400.00	0.00
Beneficio por deducción de impuestos	13,248.00	13,248.00	0.00
<b>Salida de efectivo por intereses</b>	<b>28,152.00</b>	<b>28,152.00</b>	<b>0.00</b>

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Flujo de efectivo en operación	0.00	366,366.89	721,735.38	738,268.92
Capital de Trabajo Necesario	110,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00
Inversiones en activos fijos	155,000.00	0.00	0.00	0.00
Pago de préstamo bancario (capital)	0.00	0.00	300,000.00	0.00
Costos de financiamiento (intereses)	0.00	28,152.00	28,152.00	0.00
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>265,000.00</b>	<b>228,214.89</b>	<b>284,583.38</b>	<b>628,268.92</b>

Utilizando el costo de capital ponderado de la empresa de 15.79% calculado anteriormente se determina:

	Flujo efectivo	VPN
Periodo 0	265,000.00	265,000.00
Periodo 1	228,214.89	197,097.46
Periodo 2	284,583.38	211,521.54
Periodo 3	628,268.92	404,721.54
<b>VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO</b>		<b>1,078,340.54</b>

Por lo tanto se acepta el proyecto porque el valor presente neto es positivo

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa

#### 4.2.3.2. Escenario realista.

### CUADRO 11. ESCENARIO REALISTA

Las ventas aumentan un 15% en el primer período sobre el período anterior y los siguientes dos flujos aumentan un 5% basados en tasa de inflación esperada.

Los costos de operación representan un 95% de las ventas para el primer año. Posteriormente los costos se reducen un 10% ya que durante el primer año se lleva a cabo la implementación del proyecto de Mercadotecnia (publicidad, presencia de consultores, etc).

La depreciación aumenta debido a la adquisición de nuevo activo fijo (\$155.000 \* 10%) y se le adiciona la anterior.

Los intereses será la suma de los flujos de amortización anteriores según los períodos.

Las provisiones consisten en un 32% de impuestos y 10% de participación de trabajadores en utilidades.

	Período Base	Período 1	Período 2	Período 3
ventas:	4.456.031,25	5.124.435,94	5.390.657,73	5.649.690,61
Costos de operación:	3.664.920,00	4.868.214,14	4.573.559,07	4.802.237,03
Depreciación:	46.206,25	61.706,25	61.706,25	61.706,25
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos:	724.905,00	194.515,55	745.392,41	785.747,34
Intereses (préstamo a corto plazo):	7.233,33	41.400,00	41.400,00	0,00
Utilidad Antes de Provisiones:	717.671,67	153.115,55	703.992,41	785.747,34
Provisiones:	315.775,53	64.308,53	295.676,81	330.013,88
<b>Utilidad Neta</b>	<b>401.896,13</b>	<b>88.807,02</b>	<b>408.315,60</b>	<b>455.733,46</b>

El capital de trabajo necesario para el primer año es de \$110.000,00 (según implementación de inventarios y materiales).

En el período 3 se recupera el 30% de la inversión de activo fijo:

	Período 1	Período 2	Período 3
Utilidad:	194.515,55	745.392,41	785.747,34
Depreciación:	61.706,25	61.706,25	61.706,25
Provisiones:	64.308,53	295.676,81	330.013,88
<b>Flujo de efectivo en operación</b>	<b>191.913,27</b>	<b>511.421,85</b>	<b>517.439,71</b>

El costo de capital ponderado de la empresa es de 15,79% (calculado anteriormente se utilizó el 10%).

El costo de capital ponderado de la empresa es de 15,79% (calculado anteriormente se utilizó el 10%).

La ganancia a final período 3 por activo fijo menos impuestos que paga es de \$14.880,00.

Los gastos de financiamiento se contienen del resumen de préstamos bancarios, pero restándole el beneficio por los impuestos del 32%.

	Período 1	Período 2	Período 3
Intereses:	41.400,00	41.400,00	0,00
Beneficio por deducción de impuestos:	13.248,00	13.248,00	0,00
Salida de efectivo por intereses:	28.152,00	28.152,00	0,00

	Período 0	Período 1	Período 2	Período 3
Flujo de efectivo en operación:	0,00	191.913,27	511.421,85	517.439,71
- Capital de Trabajo Necesario:	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00
- Inversiones en activos fijos:	155.000,00	0,00	0,00	-31.620,00
- Pago de préstamo bancario (ppd):	0,00	0,00	300.000,00	0,00
- Gastos de financiamiento (interés):	0,00	28.152,00	28.152,00	0,00
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>-265.000,00</b>	<b>53.761,27</b>	<b>73.269,85</b>	<b>439.059,71</b>

Utilizando el costo de capital ponderado de la empresa de 15,79% (calculado anteriormente se utilizó el 10%).

	Flujo efectivo	VPN
Período 0	-265.000,00	265.000,00
Período 1	53.761,27	46.430,83
Período 2	73.269,85	54.651,13
Período 3	439.059,71	282.835,77

TIR = 33,64%

Valor Presente Neto del Proyecto = 189.711,73

La tasa interna de retorno es de 33,68%, por lo que es mayor que el costo de capital ponderado de 15,79%, por lo tanto los beneficios que obtendrá este proyecto son mayores a los costos por las fuentes de financiamiento de la inversión. El plan de mercadotecnia no destruye valor, por el contrario, agrega valor.

Se repasa el objetivo de mercadotecnia de tener ventas de 5.000.000 en el tercer año de implementación del plan. El margen de utilidad neta sobre ventas es de un 8%. Con la utilidad contenida es posible contar con un flujo de efectivo que permita cubrir en primer lugar los sueldos de los trabajadores, ya que son el recurso más importante de la empresa. Teniendo en cuenta que los costos por mano de obra representan aproximadamente un 50% de los costos de operación se obtiene un rendimiento sobre empleado de 13,56%.

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa

### 4.2.3.3. Escenario pesimista.

#### CUADRO 12: ESCENARIO PESIMISTA

Estados de Resultados Proyectados

a) Las ventas aumentan un 5% en el primer periodo sobre el periodo anterior y los siguientes cuatro flujos aumentará un 5% basados en tasa de inflación esperada

b) Los costos de operación representan un 100% de las ventas para el primer año. Posteriormente los costos se reducirán un 10% ya que durante el primer año se llevo a cabo la implementación del proyecto de Mercadotecnia (publicidad, asesoría de consultores, etc)

c) La depreciación aumenta debido a la adquisición de nuevo activo fijo (\$155,000 \* 10%) y se le adiciona a la anterior

d) Los intereses será la suma de las tablas de amortización anteriores según los periodos

e) Las provisiones consisten en un 32% de impuesto y 10% de participación de trabajadores en utilidades

	Periodo Base	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Ventas	4,456,031.25	4,678,832.81	4,912,774.45	5,158,413.18
Costos de operación	3,684,920.00	4,678,832.81	4,421,497.01	4,642,571.86
Depreciación	46,206.25	61,706.25	61,706.25	61,706.25
Utilidad Antes de Intereses e Imptos	724,905.00	-61,706.25	429,571.20	454,135.07
Intereses (prést. a corto y largo plazo)	7,233.33	41,400.00	41,400.00	0.00
Utilidad Antes de Provisiones	717,671.67	-103,106.25	388,171.20	454,135.07
Provisiones	315,775.53	0.00	163,031.90	190,736.73
<b>Utilidad Neta</b>	<b>401,896.13</b>	<b>-103,106.25</b>	<b>225,139.29</b>	<b>263,398.34</b>

Flujo de Efectivo en Operación

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
UAI	-61,706.25	429,571.20	454,135.07
Depreciación	61,706.25	61,706.25	61,706.25
Provisiones	0.00	163,031.90	190,736.73
<b>Flujo de efectivo en operación</b>	<b>0.00</b>	<b>328,245.54</b>	<b>325,104.59</b>

Flujos de Efectivo

a) El capital de trabajo neto para todos los años sera de \$110,000 necesarios para trabajar (según requerimientos de inventarios y materiales).

b) En el periodo 3 se recupera el 30% de la inversión de activo fijo

155,000.00	*	0.30	=	46,500.00
				* 0.32 (impto)
				<u>14,880.00</u>
				31,620.00

Ganancia al final periodo 3 por activo fijo menos impuestos que pago

c) Los gastos de financiamiento se obtienen del resumen de préstamos bancarios, pero restandole el beneficio por los impuestos del 32%.

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Intereses	41,400.00	41,400.00	0.00
Beneficio por deducción de impuestos	13,248.00	13,248.00	0.00
Salida de efectivo por intereses	28,152.00	28,152.00	0.00

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Flujo de efectivo en operación	0.00	0.00	328,245.54	325,104.59
- Capital de Trabajo Necesario	110,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00
- Inversiones en activos fijos	155,000.00	0.00	0.00	-31,620.00
- Pago de préstamo bancario (ppaf)	0.00	0.00	300,000.00	0.00
- Gastos de financiamiento (interés)	0.00	28,152.00	28,152.00	0.00
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>-265,000.00</b>	<b>-138,152.00</b>	<b>-109,906.46</b>	<b>246,724.59</b>

Utilizando el costo de capital ponderado de la empresa de 15.79% calculado anteriormente se obtiene

$$i = 15.79\%$$

	Flujo efectivo	VPN
Periodo 0	-265,000.00	-265,000.00
Periodo 1	-138,152.00	-119,314.74
Periodo 2	-109,906.46	-81,977.95
Periodo 3	246,724.59	158,936.33

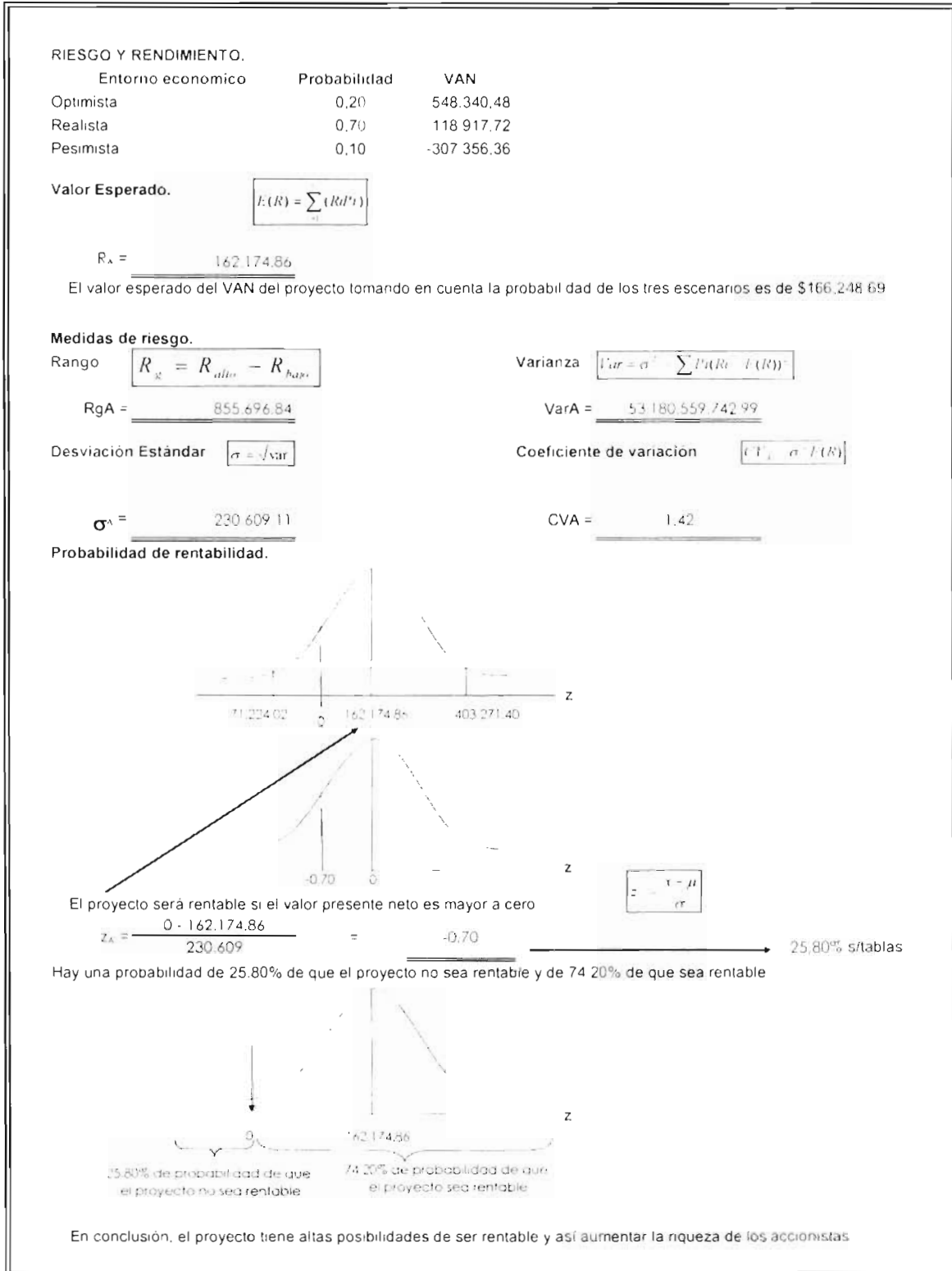
**VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO** **-307,356.36**

Con las situaciones adversas es posible tomar la decisión de no aceptar el proyecto ya que el valor presente es menor a la inversión que se tiene que realizar

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa



### 4.2.3. Riesgo y rendimiento



Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Figura 9. Riesgo y rendimiento

### 4.3. Plan de capital humano

En la actualidad Prolimsa tiene participación en el mercado doméstico (servicio de limpieza a casas habitación), mercado institucional (servicio a instituciones como la Policía Federal Preventiva) y el mercado industrial (servicio a empresas esencialmente de la Zona Industrial de San Luis Potosí). Sin embargo, ahora la empresa tiene la oportunidad de incursionar en el sector de los servicios especializados de atención a la salud.

Por lo tanto, uno de los proyectos que tiene la empresa y que conllevará a un cambio profundo entre todos los miembros de la organización, consiste en lograr penetrar en el sector salud para convertirse en el proveedor preferido de servicios de limpieza y jardinería a través de una especialización del personal brindando un servicio de calidad que agregue valor al cliente.

No obstante, el proyecto no está exento de dificultades. Uno de los problemas esenciales que involucran el factor humano es que, aún cuando se desea incursionar en el sector salud, todavía no se cuenta con la experiencia (práctica) necesaria en este campo. Se deben cumplir una serie de requisitos de distintas dependencias gubernamentales y capacitar intensamente al personal para el manejo de residuos tóxicos y la limpieza de instalaciones, porque de no hacerlo, se perjudica no sólo la imagen y crecimiento de Prolimsa, sino también – y más importante – se puede dañar irreparablemente la salud de personas que confían su vida a hospitales y clínicas así como de los propios trabajadores. De esta manera la capacitación representa el pivote en torno al cual girará el proyecto de expansión de mercado.

Es imprescindible que Prolimsa desarrolle una organización con espíritu crítico en donde el conocimiento, basado en un pensamiento complejo que incluya interacción, lazos y relaciones entre todos los miembros (dueños, empleados, clientes), sea la plataforma que impulsará el desarrollo de los integrantes con una visión ética hacia el futuro, todo esto dentro de una cultura que enmarque la sinergia del grupo a través de

un proceso de construcción social que beneficie a todos, logrando el crecimiento tanto individual como grupal de las personas.

#### **4.3.1. Exposición elaborada de la problemática al origen del proyecto y su razón de ser.**

Ningún proyecto está exento de asuntos difíciles y delicados por tratar. Aún cuando el presente proyecto cuenta con todo el ánimo de los integrantes de la organización, es vital conocer las diferentes situaciones a las que se tiene que enfrentar la empresa para que las metas se cumplan.

El principal problema con que se enfrenta la organización al incursionar en el mercado de limpieza en hospitales y clínicas consiste en que, aún cuando la empresa cuenta con varios años trabajando en la limpieza de distintos lugares como casas, instituciones e industrias, no se cuenta con la experiencia necesaria en este sector, definiendo la experiencia como un conocimiento que se adquiere gracias a la práctica y la observación.

Aunque se podría suponer que la limpieza es una actividad rutinaria y fácil de desempeñar, en hospitales y clínicas ésta acción cobra una gran importancia ya que requiere de un cuidado minucioso de residuos peligrosos biológico – infecciosos como sangre, cultivos y cepas, tejidos y órganos, muestras biológicas, residuos, materiales desechables, objetos punzo cortantes, etc., además de desinfección total de pisos, cuartos y quirófanos. La limpieza adquiere mayor relevancia ya que los pacientes de las clínicas merecen un servicio de excelencia y un cuidado vital para que puedan mejorar su salud y no contraigan infecciones por instalaciones insalubres. Además, se debe cumplir con una serie de requisitos por parte de diferentes dependencias del Gobierno y de las mismas políticas hospitalarias. La capacitación y especialización deberán ser el centro en torno al cual giren las actividades.

### 4.3.2. Identificación de las motivaciones para el proyecto.

Las tres principales motivaciones del líder de proyecto son:

1. Hacer crecer el negocio, tanto en ganancias como en imagen, no sólo para su beneficio sino para el de toda su familia.
2. Brindar a sus trabajadores actuales desafíos nuevos para aprender técnicas y procedimientos especializados que los motiven a mejorar el desarrollo de su trabajo.
3. Generar fuentes de trabajo especialmente para madres solteras y personas mayores los cuales conforman la mayoría de la plantilla de trabajo de Prolimsa actualmente.

¿Por qué es significativo?

- La salud de los individuos es el tesoro más invaluable que poseen las personas, y Prolimsa contribuye en gran parte en este aspecto a través del servicio.
- Al aceptar el contrato, Profesionales de la Limpieza se convierte en responsable solidario de la salud de personas en cuanto a las actividades que le toca desempeñar.
- De no recibir capacitación, los trabajadores pueden sufrir accidentes y riesgos de trabajo por no conocer el manejo de residuos peligrosos o de químicos y sustancias a utilizar para la sanidad.
- Un mala manipulación de los residuos que contengan agentes biológico - infecciosos puede causar daño no solamente a los trabajadores que los manejan en forma directa, sino también a la salud de otros individuos que pueden llegar a tener contacto con éstos.
- Un mal desempeño en el servicio perjudicará la imagen de la empresa ante otros clientes, aún cuando éstos no sean del sector salud.
- No se llevará a cabo ni la misión ni la visión de la empresa ya que no se proporcionará a los clientes un servicio de calidad.

Se pueden causar efectos nocivos no solamente a la salud de las personas, sino también al ambiente como consecuencia de un empleo inadecuado de residuos.

### **Resultados e interpretaciones.**

- Aún cuando los trabajadores de Prolimsa se encuentran entusiasmados con el nuevo proyecto, es imprescindible que asuman las nuevas tareas con responsabilidad y que muestren disposición al cambio que se origina debido a los nuevos procedimientos y procesos a desempeñar.
- La capacitación y especialización de todos los miembros de la organización deberá ser constante ya que las Normas de Sanidad que emite el Gobierno Federal y otros organismos de salud cambian regularmente.
- Se deberán contratar los servicios de laboratorios químicos especializados en diversas sustancias necesarias para el desempeño del trabajo.
- Pedir asesoría a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) la cual se encarga de la vigilancia del manejo de residuos peligrosos biológico - infecciosos según las Normas Oficiales Mexicanas que emite en conjunto con el Gobierno Federal. De la misma forma, asesorarse por parte de la Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA) en cuanto a las normas para llevar a cabo la limpieza en establecimientos médicos.

Será imprescindible un financiamiento bancario para cubrir las necesidades de capital de trabajo (inventarios, insumos) y de activo fijo (instrumental necesario, equipo de limpieza) el cual ya se esta gestionando con éxito.

En cuanto al aspecto financiero estamos considerando diferentes variables que nos dan la pauta para considerar que el proyecto es viable.

#### 4.3.3. Marco mental y estrategias, Modelo L'Homme / Estela Ríos.

**Propósito del marco mental:** La idea es entender el estado del marco mental de nuestros empleados, en vez de empezar a hacer el proyecto de cambio hacia una estrategia radical. Tenemos las entidades significativas, y se trata de saber a través del tiempo qué ha pasado. Es bueno saber cuál es el estado mental de las personas con las cuales vamos a desarrollar el proyecto.

Explicación de los cuadros: “Variables significativas en el comportamiento de la empresa desde su creación” y “Acciones que permiten construir positivamente el marco mental de los involucrados en el proyecto”.

Para poner en práctica el proyecto de servicios de limpieza en el sector salud, es vital empapar a los trabajadores acerca de las acciones que se deben llevar a cabo para tener éxito. Sin embargo, esta no es tarea fácil ya que la mayoría de los empleados de prolimsa apenas alcanzan una educación a nivel primaria. Por lo tanto es imprescindible conocer todas las situaciones significativas que se han suscitado en la empresa desde su creación, las cuales, al final, han forjado la manera de pensar de los miembros de la organización.

El Cuadro 13 explica todos y cada uno de los eventos de prolimsa desde su formación en el año 1992.

La primera columna del cuadro muestra una numeración consecutiva la cual permitirá identificar las situaciones significativas que han sucedido en prolimsa, con las acciones a llevar a cabo en el proyecto. En la siguiente columna se identifican las decisiones y situaciones significativas; por ejemplo, en el evento número diez se menciona que la mayoría de los lugares de trabajo donde ofrece sus servicios prolimsa, los empleados no trabajan en equipo; es importante conocer este antecedente, ya que para el proyecto de limpieza en hospitales, los empleados tendrán que trabajar en equipo, logrando dos puntos para la optimización del proyecto: el primero es que tendrán apoyo entre ellos mismos en todo lo relacionado al cuidado de todas las personas involucradas en los procesos, y segundo se disminuirán costos por supervisión. La tercera columna marca el periodo en que estas situaciones se han desarrollado. El error estratégico se

muestra en la cuarta columna en donde se aprecia que no en todos los casos se identifica error estratégico pero por ejemplo en la actividad numero 6 se identifica que faltó realizar un análisis FODA que permitiera realizar acciones oportunamente; la quinta columna hace notar si cada concepto de la columna dos refleja cambios positivos o negativos durante el proceso de vida de la empresa; la columna numero seis nos muestra el estilo gerencial que se ha aplicado en las diferentes etapas de vida de la empresa; la columna numero siete nos señala en que puntos es susceptible al creatividad o innovación; en la columna numero ocho nos muestra si la empresa se ha transformado conforme a los requerimientos que demanda el mercado; la columna numero nueve nos muestra en donde se manifiestan competencias ya sea internas o externas; por ultimo la columna numero diez nos muestra los puntos de conflicto que se han manifestado en cada una de las decisiones, eventos y situaciones desde que se inicio la empresa.

En el Cuadro 14 se presentan las acciones que se emprenderán para poder construir positivamente el marco mental de los actores involucrados en el proyecto para que posteriormente se pueda requisitar la síntesis presentada el Cuadro 15 en la cual se listan todos los actores significativos que son finalmente quienes realizaran todas las actividades aquí señaladas.

**CUADRO 13. VARIABLES SIGNIFICATIVAS EN EL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA DESDE SU CREACION**

Nº	Decisiones, eventos y situaciones significativas	Periodo efectivo	Error estratégico	Crecimiento	Estilo de Mgmt.	Innovación	Evolución	Competencia	Conflictos
1	Empresa familiar	1992		Si	Paternalista		No	Fuerte entre empresas	Entre familiares
2	Alta centralización	1992-2000		No	Centralizado	Baja	Si		
3	Mayoría de trabajadores del sexo femenino	1992-2005		Si			No		Chismes, mala comunic.
4	Diferencia de sexos y puestos: coordinadores hombres, intendencia mujeres	1992-2005		Difícil			No		Fuerza vs miedo
5	Bajo grado de educación de los trabajadores de	1992-2005		No		Baja	No		Dificultad para capacitación



	intendencia								y servicio
6	Alta rotación de empleados	1994	Falta de Análisis FODA	No	Improvisado	Baja	Sí		
7	Crecimiento rápido del negocio	2000		Sí	Improvisado	Alta	No	Fuerte	De organizac.
8	Aumento desorbitado de # empleados	2000	Falta de planeación estratégica	Sí	Improvisado	Alta	Sí		Entre empleados
9	Nuevos puestos de trabajo para supervisores	2000		Sí		Alta	No	Fuerte entre trabajadores	
10	No al trabajo en equipo por parte de los trabajadores	2000-2005	Falla en la comunicación	No		Baja	No	Fuerte entre trabajadores	Bien individual vs bien común
11	Conflictos por fin de supervisión directa del dueño a los trabajadores de intendencia	2000-2005	Falla en la comunicación	No	Delegación	Baja	No		Relación difícil con jefes inmediatos
12	Conflictos entre trabajadores por	2000-2005	Falta de políticas claras	No		Baja	No	Fuerte entre trabajadores	Relación difícil con

	ascensos.		de ascenso						jefes
13	Necesidad de capacitación intensiva	2000-2005		Si	Participativo	Alta	Alta		
14	Aversión al riesgo de los trabajadores	2000-2005	Falta de confianza	No	Paternalista	Baja	No		No toma de decisiones
15	Problemas para encontrar personal de intendencia	2002-2003	Falta de Análisis FODA	No			Alta	Fuerte entre empresas	Mal humor de directivos
16	Resistencia al cambio en cuanto a nuevos procedimientos	2000-2005	Falla en la comunicación	No	Estratégico	Baja	No		Conflicto de intereses
17	Servicios en otros Estados (estrategia geográfica)	2000-2005		Si	Estratégico	Alta	Si	Fuerte entre empresas	
18	Servicios en nuevos mdos (salud)	2003-2005		Si	Estratégico	Alta	Si	Fuerte entre empresas	
19	Actividad de outsourcing en crecimiento	2004-2006		Si	Participativo	Alta	Si	Fuerte entre empresas	

**CUADRO 14. ACCIONES QUE PERMITEN CONSTRUIR POSITIVAMENTE EL MARCO MENTAL DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROYECTO**

CÓDIGO	ESPACIO (Acciones)	TIEMPO	ENERGÍA (fuerza laboral)
A	<p>➤ Dar a conocer a los trabajadores la visión, misión y objetivos de la empresa, logrando de esta manera una cultura de sinergia donde todos los miembros de Prolimsa vayan hacia el mismo rumbo.</p>	<p>➤ Siempre</p>	<p>➤ Líder del proyecto, red de propietarios.</p>
B	<p>➤ Empowerment: que los trabajadores tomen decisiones para responder rápidamente a posibles requerimientos de clientes.</p>	<p>➤ Siempre</p>	<p>➤ Red de propietarios, coordinadores, supervisores.</p>
C	<p>➤ Anticipar los cambios para hacer una transformación organizacional desde el interior.</p>	<p>➤ Cuando se lleve a cabo la planeación estratégica</p>	<p>➤ Red de propietarios, equipo de proyecto, coordinadores.</p>

- D**     ↗     Capacitar acerca del manejo de sustancias químicas y de residuos biológico infecciosos necesaria para brindar servicios en hospitales y clínicas por medio de la contratación de personas expertas en el tema.
- E**     ↗     Capacitar a los supervisores y coordinadores a través de una cultura en pro del factor humano y las características de las personas que trabajan para cada uno de ellos (importancia del individuo en la organización).

~ Constante ~ Coordinadores,  
asesores externos  
especializados en el tema.

~ Constante ~ Líder del proyecto,  
equipo de proyecto,  
asesores externos.

- F** ↻ Hacer énfasis en las fortalezas de los trabajadores y no en sus debilidades. Desarrollar un liderazgo direccional y personal por parte de los trabajadores.
- G** ↻ Informar más a los empleados acerca de los cambios que se generan en el negocio y los métodos y bases que se toman para promover a alguien en algún puesto.
- H** ↻ Crear en los trabajadores una perspectiva de desarrollo de carrera, es decir, si se genera una vacante, que uno de los actuales empleados tenga la oportunidad de ascender de puesto.
- I** ↻ Motivar a los empleados haciéndoles ver la importancia de su trabajo en el bienestar de todos (bien común) y aprovechando los talentos de cada trabajador.

~ Constante ~ Red de propietarios, coordinadores, personas administrativo, supervisores, trabajadores.

~ Siempre ~ Red de propietarios, coordinadores.

~ Constante ~ Red de propietarios, coordinadores.

~ Siempre ~ Red de propietarios, coordinadores, supervisores.

J ↻ Llevar a cabo dinámicas de integración donde se intensifiquen los lazos existentes entre todos los miembros de la organización.

K ↻ Realizar una adecuada descripción del perfil del puesto y tratar de llevarla a cabo por cada uno de los involucrados, de tal manera que se aprovechen mejor los recursos con los que se cuenta.



~ ~ ~ ~ ~  
~ Ocasionales ~ Red de propietarios, coordinadores, personal administrativo, supervisores, trabajadores.

~ Cuando se ~ Coordinadores, lleve a cabo la personal administrativo. planeación y estratégica operativa

- L**     *↪*     Manejar los conflictos a través del compromiso (las dos partes pierden y las dos ganan algo) o mejor aún, a través de la colaboración (las dos partes ganan y realizan sus metas).
  
- M**     *↪*     Seguir utilizando la comunicación directa (cara a cara) para aumentar la riqueza del canal tan importante para los trabajadores de niveles bajos ya que, debido a la falta de nivel educativo, otro medio de comunicación representaría fuertes barreras para en la información.
  
- N**     *↪*     Aprovechar la riqueza de los opuestos (femenino y masculino) para lograr una complementariedad de cualidades a través de desarrollo de habilidades personales.
  
- O**     *↪*     Buscar la certificación de calidad a través de


~ Siempre ~ Red de propietarios, coordinadores, personal administrativo, supervisores, trabajadores.

~ Siempre ~ Red de propietarios, coordinadores, personal administrativo, supervisores, trabajadores.

~ Constante ~ Coordinadores, supervisores, trabajadores.

~ Durante los ~ Red de propietarios,

organismos externos que ayuden a fortalecer y a controlar la incursión en el sector salud logrando una certidumbre de calidad para el cliente.

- P**  Enriquecer los puestos: autonomía en el desarrollo de la jornada laboral a través de juntas de retroalimentación; la pertinencia y flexibilidad de la comunicación de los niveles inferiores hacia los más altos (comunicación de abajo hacia arriba).

primeros contratos.

coordinadores, personal administrativo, supervisores, trabajadores.

~ Cuando se lleve a cabo la planeación estratégica y operativa

~ Red de propietarios, coordinadores, personal administrativo, supervisores, trabajadores.

EMPRESA: Prolimsa, S.A. de C.V.

RESPONSABLE: Jorge Muñoz B.

FECHA DEL PROYECTO: Agosto 2006

**CUADRO 15. SINTESIS GRÁFICA DEL DIAGNÓSTICO DEL MARCO MENTAL DE LOS ACTORES**

**LEYENDA:**

- Por cada actor o grupo de actores, posicionar en la primera línea el o los códigos de referencia de la leyenda de recursos de estructura del marco mental de los actores. En la segunda línea posicionar el o los códigos de acciones a emprender.

Actores significativos	Pasado	Presente	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Red de propietarios	1,2,6,11,12,15	7,8,11,12	7,8,16,19	10,14,17,18,19	1,19
	B, D, G, H, J, K, L, P	A, C, G, J, K, L	A, C, O	B, C, D, J, O	C, D, O
Coordinadores y supervisores	4,11,12	4,8,9,11,12	4,8,9,13,16,19	10,14,19	19
	E, F, G, J, K, L, M, N	E, F, G, J, K, L, M, N	B, D, E, F, I, J, N, O	B, J, O	C, D, O
Equipo de proyecto	•	•	19	19	19
	•	•	C, D, O	C, D, O	C, D, O
Trabajadores de intendencia	4,11,12	3,4,8,9,11,12	3,4,8,9,13,16,19	10,14,19	5,19
	E, F, G, J, K, L, M, N	E, F, G, J, K, L, M, N, P	B, C, D, E, F, I, J, N, O, P	B, C, D, J, O	C, D, O
Clientes	5	5	5,13,16, 18, 19	10, 18, 19	19
	D	D	C, D, I, O	J	J, O

Proveedores	•	7	7,17,18,19	•	•
	•	A, C	A, C, O	•	•
Competencia	•	8	16,19	7,8,17,18,19	19
	•	C	C, D, I, O	A, C, D, O	C, D, O
Bancos	•	•	•	17	7,8
	•	•	•	C, D	C
Pacientes de hospitales	•	•	13,16	•	•
	•	•	D, I	•	•

Sociedad	•	•	•	•	7,8,9,17,18,19
	•	•	•	•	C, D, O, P
Cámara de Comercio	•	•	7	17,18	19
	•	•	C	C, D, O	C, D, O
Sindicato	•	8	7,8,9,17,18	13	•
	•	C	C, D, O, P	D	•
Sría. de Trabajo	•	8	7,8,9,17,18	13,16	•
	•	C	C, D, O, P	D	•
Sría. de Hacienda Crédito Público	•	8	7,8,9,17,18	•	•
	•	C	C, D, O, P	•	•
Gobierno del Estado de SLP	•	•	•	•	7,8,9,17,18,19
	•	•	•	•	C, D, O, P
Instituto Mex. del Seguro Social	•	7,8,9	7,8,9,17,18,19	16	13
	•	C, P	C, D, O, P	D, O	D
Sría. de Salubridad y Asistencia	•	•	•	7,8,9,16,18	13



Sria. del Medio Amb.  
y Rec. Nat.

ONG Org.  
ambientalistas

© Serge L'Homme & Estela Rios (2005)

•	B, C, D, O, P	D
7	18	13, 16
C	C, D, O	B, D
•	•	7, 13, 16, 18
•	•	B, C, D, O

## 5. Plan operativo

Este punto se reservó para la presentación del plan operativo que se visualiza en el Cuadro 16 a través de grafica de Gantt, el cual como se puede observar comienza el 10 de julio del año 2006 y finaliza con el arranque del primer servicio en el mes de marzo de 2007. Están contempladas todas las actividades que se mencionan en el presente caso. Antes de presentar la grafica del plan operativo tenemos los puntos que se mencionarán.

Proyecto de incursión al sector salud

1. Manual de configuración del proyecto
2. Plan de mercadotecnia
3. Plan técnico
4. Plan financiero
5. Plan de seguridad
6. Plan de capacitación
7. Documentación de nuevos procesos de trabajo
8. Documentación de uso de sustancias
9. Contratos de servicio
10. Servicios de limpieza (primer contrato)

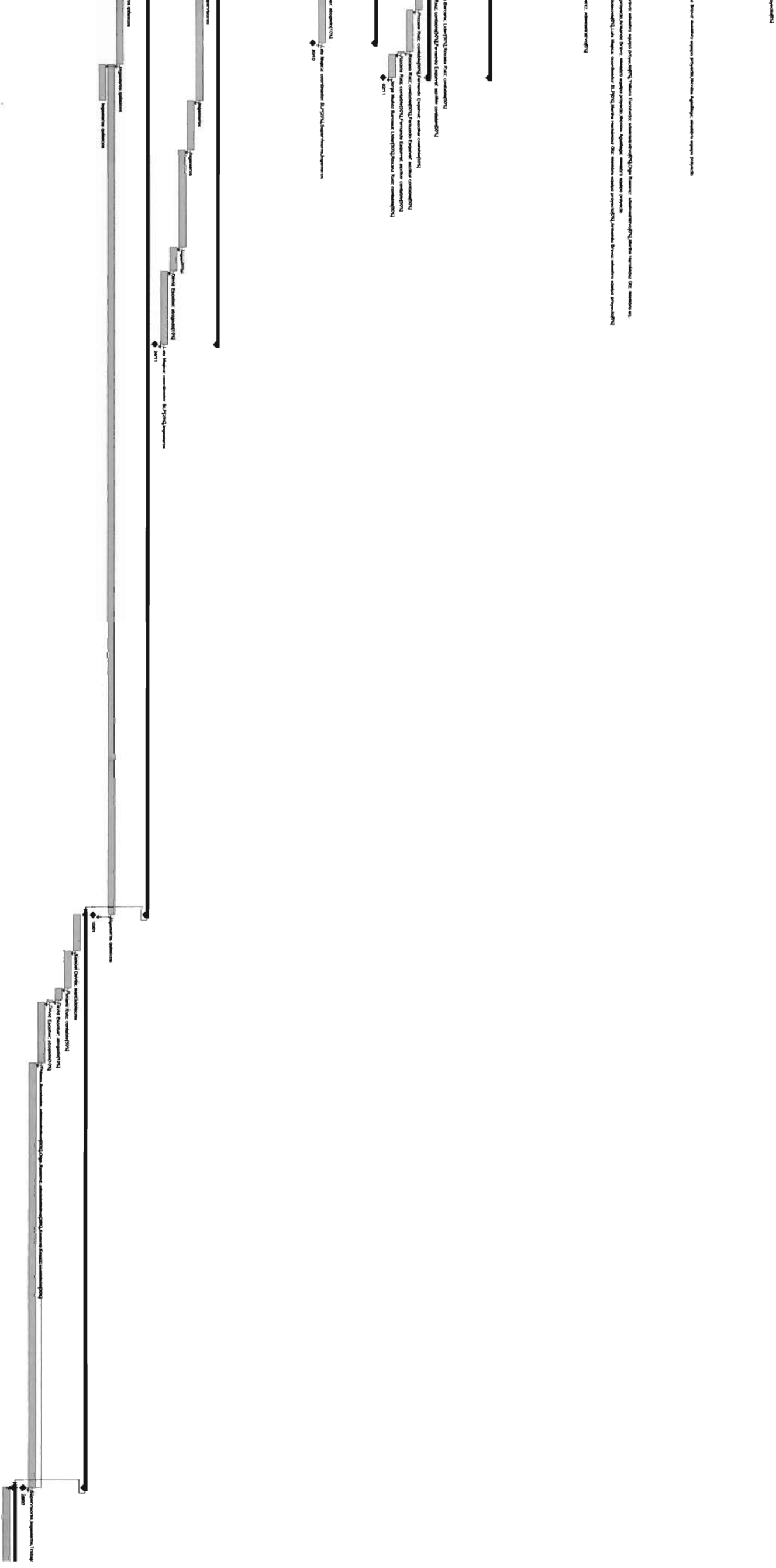
### **5.1. Plan operativo en Grafica de Gantt**

A continuación veremos las graficas de Gantt del plan operativo de prolimsa.

#### **CUADRO 16. PLAN OPERATIVO DE PROLIMSA**

Fuente: elaboración propia





Page 1

1. The first part of the document is a list of names of the members of the committee.

2. The second part of the document is a list of the names of the members of the committee.

3. The third part of the document is a list of the names of the members of the committee.

4. The fourth part of the document is a list of the names of the members of the committee.

## 6. Conclusiones

Como se sabe, en los casos no hay una conclusión correcta, pero para llegar a la mas acertada, consideramos hechos relevantes, posibles, realistas, optimistas y pesimistas, aunado a que el líder del proyecto cree firmemente en que siguiendo una metodología específica se llegan a resultados extraordinarios; teniendo la convicción de que México es un país de oportunidades, hecho para los personas con espíritu emprendedor y que es posible realizar cualquier proyecto tomando las decisiones adecuadas y sobretodo basados en amor al trabajo y con amplio sentido del servicio al cliente, que tanta falta hace. Por lo tanto el proyecto se considera *factible*. Por esto prolimsa esta alerta y en espera de nuevas posibilidades y nichos de mercado que se puedan explorar basados, siempre, en técnicas que aprendemos de nuestros maestros y que afinamos con la experiencia, y que, como en esta ocasión podamos tener una visión mas clara acerca de lo que la empresa va a enfrentar.



## Anexo 1. Tabla de costos y precios del servicio de limpieza

### TABLA DE COSTOS DE SALARIOS

INGRESOS	SALARIOS					
	\$ 45.81	\$ 60.00	\$ 70.00	\$ 80.00	\$ 90.00	\$ 100.00
SALARIO DIARIO MENSUAL	\$ 1,392.62	\$ 1,824.00	\$ 2,128.00	\$ 2,432.00	\$ 2,736.00	\$ 3,040.00
AGUINALDO	\$ 57.23	\$ 74.96	\$ 87.45	\$ 99.45	\$ 112.44	\$ 125.00
VACACIONES	\$ 22.89	\$ 29.98	\$ 34.98	\$ 39.98	\$ 44.98	\$ 50.00
PRIMA VACACIONAL	\$ 8.84	\$ 7.50	\$ 8.75	\$ 9.99	\$ 11.24	\$ 12.50
CREDITO AL SALARIO	\$ 374.64	\$ 360.24	\$ 360.24	\$ 359.94	\$ 287.18	\$ 272.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 1,856.22</b>	<b>\$ 2,296.68</b>	<b>\$ 2,619.42</b>	<b>\$ 2,941.36</b>	<b>\$ 3,191.84</b>	<b>\$ 3,499.50</b>
<b>DEDUCCIONES</b>						
CUOTA FIJA	\$ 272.84	\$ 272.84	\$ 272.84	\$ 272.84	\$ 288.18	\$ 278.37
PRESTACIONES EN DINERO	\$ 14.22	\$ 17.32	\$ 21.88	\$ 23.10	\$ 27.70	\$ 30.78
PENSIONADOS	\$ 21.49	\$ 25.84	\$ 32.83	\$ 34.65	\$ 41.56	\$ 46.17
RIESGO DE TRABAJO	\$ 5.68	\$ 20.36	\$ 24.38	\$ 27.36	\$ 14.58	\$ 36.63
INVALIDEZ Y VIDA	\$ 35.72	\$ 43.16	\$ 54.72	\$ 57.76	\$ 69.26	\$ 76.00
GUARDERIAS Y PRESTACIONES SOCIALES	\$ 15.17	\$ 18.24	\$ 23.10	\$ 24.32	\$ 29.16	\$ 32.40
RETIRO	\$ 30.03	\$ 36.48	\$ 45.90	\$ 48.64	\$ 114.77	\$ 63.75
CESANTIA Y VEJEZ	\$ 64.17	\$ 77.82	\$ 98.19	\$ 103.96	\$ 245.31	\$ 136.28
INFONAVIT	\$ 75.24	\$ 91.20	\$ 114.91	\$ 121.60	\$ 286.91	\$ 159.39
2% NOMINA	\$ 27.82	\$ 36.48	\$ 42.56	\$ 48.64	\$ 58.09	\$ 60.80
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 562.38</b>	<b>\$ 639.74</b>	<b>\$ 731.31</b>	<b>\$ 762.87</b>	<b>\$ 1,175.52</b>	<b>\$ 920.57</b>
<b>M.O. COSTO MENSUAL</b>	<b>\$ 2,418.60</b>	<b>\$ 2,936.42</b>	<b>\$ 3,350.73</b>	<b>\$ 3,704.23</b>	<b>\$ 4,367.36</b>	<b>\$ 4,420.07</b>
<b>COSTO UNIFORMES</b>	<b>\$ 50.00</b>	<b>\$ 50.00</b>	<b>\$ 50.00</b>	<b>\$ 50.00</b>	<b>\$ 50.00</b>	<b>\$ 50.00</b>
<b>COSTO MATERIALES DIRECTOS</b>	<b>\$ 300.00</b>	<b>\$ 300.00</b>	<b>\$ 300.00</b>	<b>\$ 300.00</b>	<b>\$ 300.00</b>	<b>\$ 300.00</b>
<b>SUMA M.O. Y MATERIALES DIRECTOS</b>	<b>\$ 2,768.60</b>	<b>\$ 3,286.42</b>	<b>\$ 3,700.73</b>	<b>\$ 4,054.23</b>	<b>\$ 4,717.36</b>	<b>\$ 4,770.07</b>
<b>COSTO MATERIALES DIRECTOS (CONSUMIBLES)</b>						
<b>PORCENTAJE GASTOS INDIRECTOS Y UTILIDAD</b>	30%	27%	24%	20%	20%	18%
<b>IMPORTE GASTOS INDIRECTOS Y UTILIDAD</b>	<b>\$ 830.58</b>	<b>\$ 887.33</b>	<b>\$ 888.18</b>	<b>\$ 810.85</b>	<b>\$ 943.47</b>	<b>\$ 858.61</b>
<b>IMPORTE MENSUAL POR ELEMENTO</b>	<b>\$ 3,599.18</b>	<b>\$ 4,173.75</b>	<b>\$ 4,588.91</b>	<b>\$ 4,865.08</b>	<b>\$ 5,660.83</b>	<b>\$ 5,628.68</b>

Los precios anteriores son más IVA.

Es importante hacer énfasis que de acuerdo al nivel de salarios que Ustedes elijan, este repercutirá directamente en la calidad del servicio de diversas formas: ausentismo, retardos, atención, rotación del personal, etc.

Salarios correspondientes al ejercicio 2006.

Así mismo, al considerar únicamente el servicio de mano de obra, el porcentaje de gastos indirectos y de utilidad se incrementará al 30%. A partir del salario de \$62.40

## Anexo 2. Encuesta de calidad y grado de aceptación del servicio.

### **PROLIMSA**

Profesionales de la Limpieza

Marque con una X la respuesta que crea conveniente en cuanto su satisfacción en el SERVICIO QUE LE OFRECEMOS

Muy satisfecho   Satisfecho   Insatisfecho   Muy Insatisfecho

PUNTUALIDAD A LA HORA  
DE ENTRADA

ORGANIZACIÓN AL REALIZAR  
LAS ACTIVIDADES

TIEMPO EN EL QUE SE REALIZA  
CADA ACTIVIDAD

EL PERSONAL HACE CASO A  
TAREAS ESPECIALES O  
SUGERENCIAS DE PARTE DE  
USTED

LIMPIEZA DE LOS BAÑOS

LIMPIEZA EN EL PISO

ASEO DE PRIVADOS  
Y DE ESCRITORIOS

EL USO DE LOS PRODUCTOS  
DE LIMPIEZA ES EL  
ADECUADO

ACTITUD DE LOS EMPLEADOS  
HACIA CON USTED

COMPORTAMIENTO  
ADECUADO EN EL AREA DE  
TRABAJO POR PARTE DE LOS  
EMPLEADOS

CON EL SERVICIO PRESTADO  
HASTA ESTE MOMENTO ME  
SIENTO

SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS:

DIA \_\_\_\_\_ LUGAR \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU TIEMPO Y SUS RESPUESTAS SERAN TOMADAS EN CUENTA PARA  
MEJORAR NUESTRO SERVICIO HACIA USTED

CTO SALVADOR NAVA MTZ 139-B, TEL Y FAX: 01 (444) 811-44-  
09.

E-MAIL: [prolimsa\\_1@hotmail.com](mailto:prolimsa_1@hotmail.com)

### Anexo 3 Resumen de cuadros

Cuadro 1. Número de personal desde el inicio de la empresa	Pág. 7
Cuadro 2. Matriz de evaluación del factor externo	Pág. 18
Cuadro 3. Matriz de evaluación del factor interno	Pág. 32
Cuadro 4. Matriz del perfil competitivo evaluación del factor interno	Pág. 33
Cuadro 5. Ponderación del mercado	Pág.42
Cuadro 6. Modelo atención, interés, deseo, acción (AIDA)	Pág. 50
Cuadro 7. Proyecto de inversión	Pág. 55
Cuadro 8. Estados financieros	Pág. 56
Cuadro 9. Escenarios	Pág. 58
Cuadro 10. Escenario optimista	Pág. 59
Cuadro 11. Escenario realista	Pág. 60
Cuadro 12. Escenario pesimista	Pág. 61
Cuadro 13. Variables significativas en el comportamiento de la empresa desde su creación	Pág. 69
Cuadro 14. Construcción del marco mental	Pág. 72
Cuadro 15. Síntesis gráfica del marco mental	Pág. 78
Cuadro 16. Plan operativo en grafica de Gantt	Pág. 83

## **Anexo 4 Resumen de figuras**

Figura 1. Valores centrales de prolimsa	Pág. 6
Figura 2. Estructura organizacional de prolimsa	Pág. 9
Figura 3 Servicios proporcionados por prolimsa	Pág. 11
Figura 4. Formulación de la estrategia	Pág. 12
Figura 5. Cultura organizacional prolimsa	Pág. 31
Figura 6. Clasificación atractivo-fuerza del negocio	Pág. 43
Figura 7. Mapa de posicionamiento	Pág. 45
Figura 8. Mercado industrial y sector salud	Pág. 48
Figura 9 Riesgo y rendimiento	Pág. 62

## Bibliografía

Fred R. David, conceptos de administración estratégica, novena edición

Revista Management Today, en español, 2004

BPO User Wants and Needs Gartner Dataques, Julio 2005.

Harvey Jean, managing service delivery processes pag. 174

Kotler Philip, dirección de marketing, décima edición

Barnes James, Secrets of customer relationship management: it's all about how you make them feel

L'Homme y Ríos Estela, Modelo "marco mental y estrategias", 2005.

EX-LIBRIS



SISTEMA DE  
BIBLIOTECAS  
U.A.S.L.P.

No. DE REG.

AEAT 396