

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
DEL PERÚ

**DEFINICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN  
PARA EL CAMBIO DE IMAGEN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE GASES  
INDUSTRIALES**

Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial, que presenta el bachiller:

Grace Evelyne Atkins Zelada

ASESOR: Ing. César Augusto Corrales Riveros

Lima, Setiembre del 2012

## RESUMEN

El presente proyecto tiene por finalidad mostrar el impacto positivo que se puede lograr en la participación de mercado y ventas del negocio, al efectuar el cambio de imagen de una empresa con 60 años de presencia en el mercado de producción y comercialización de gases derivados del aire, mediante una planificación debidamente estructurada a nivel de tareas, grupo de trabajo y plan de comunicación, tomando como base los estándares y objetivos globales del grupo al cual pertenece la empresa y a variables propias del país tales como: la situación actual en el mercado, la percepción del cliente y las variables internas del negocio.

El proyecto muestra toda la información de la empresa sujeta al cambio de imagen y el grupo al cual pertenece, explicando su estructura organizacional, conformación geográfica y cultura organizacional, así como una referencia de la estructura del negocio en el país cualitativa y cuantitativamente. También se muestra un diagnóstico de la empresa en base a la encuesta de satisfacción efectuada a los principales clientes y que será el referente para elaborar el análisis estratégico de la empresa con el soporte de las herramientas de análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter y el análisis del entorno.

Luego de ello se muestra el plan de acción que está dividido en tres secciones: conformación del grupo de trabajo, estructura del plan de trabajo y los indicadores que permitirán medir el nivel de cumplimiento del plan definido. Un complemento a este plan de acción es el plan de comunicación requerido como parte del proyecto y que se detalla en el sexto capítulo.

El proyecto concluye con un análisis de la demanda proyectada con y sin el impacto de la variable referida al cambio de imagen y la definición del presupuesto de inversión con el respectivo plan de financiamiento.

Como parte final del proyecto se detallan las conclusiones y recomendaciones identificadas como parte importante para el desarrollo del proyecto y posterior trabajo a tomar en consideración para dar continuidad al posicionamiento y crecimiento del negocio.

SII.279.2012

San Miguel, 30 de julio de 2012

Señor Ingeniero  
**JOSÉ BAZÁN REÁTEGUI**  
Secretario Académico  
Facultad de Ciencias e Ingeniería  
Presente.

De mi consideración:

Por medio del presente remito a usted el siguiente tema de tesis por **Experiencia Profesional**, a fin de solicitarle lo eleve al Decano para su correspondiente autorización.

|        |   |   |
|--------|---|---|
| Alumna | : | Grace Evelyne Atkins Zelada   |
| Código | : | 1996.0005.12  |
| Tema   | : | Definición e Implementación del Plan de Acción para el Cambio de Imagen de una Empresa Productora y Comercializadora de Gases Industriales. |
| Asesor | : | Ing. César A. Corrales Riveros.   |

Sin otro particular, quedo de Ud.

Atentamente,

Adj. Lo indicado  
c.: Archivo

**TEMA DE TESIS**  
**(Experiencia Profesional)**

|               |   |   |
|---------------|---|---|
| PARA OPTAR    | : | Título de Ingeniero Industrial  |
| ALUMNA        | : | <b>GRACE EVELYNE ATKINS ZELADA</b>  |
| CÓDIGO        | : | 1996.0005.5.12  |
| PROPUESTO POR | : | Ing. César Corrales Riveros   |
| ASESOR        | : | Ing. César Corrales Riveros   |
| TEMA          | : | DEFINICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA EL CAMBIO DE IMAGEN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE GASES INDUSTRIALES. |
| Nº. TEMA      | : |   |
| FECHA         | : | San Miguel, 30 de julio de 2012   |

**JUSTIFICACIÓN:**

Los gases industriales son un grupo de gases manufacturados que se comercializan con usos en diversas aplicaciones. Principalmente son empleados en procesos industriales, tales como la fabricación de acero, aplicaciones médicas, fertilizantes, semiconductores, etc. Pueden ser a la vez orgánicos e inorgánicos y se obtienen del aire mediante un proceso de separación o producidos por síntesis química. Pueden tomar distintas formas como comprimidos, en estado líquido o sólido. A nivel mundial en un contexto de debilidad de la actividad económica, la desfavorable situación de la demanda industrial condicionó la evolución del conjunto del sector de gases industriales en el bienio entre los años 2009 – 2010. Así, tras la caída del 12% contabilizada en el año 2009, el valor total del mercado creció un 2.9% en el año 2010, superando los 1.140 millones de euros. El segmento de gases industriales se mantuvo en el último ejercicio estancado, al registrar una tasa de variación positiva de únicamente el 0,9% respecto al año 2009, ejercicio en el que había disminuido un 19%, de este modo, en el año 2010 se situó en 752 millones de euros, el 65,9% del mercado total<sup>1</sup>.

En el Perú actualmente existen cuatro Empresas altamente competitivas en el mercado de producción y comercialización de gases industriales: Px Gases, Gases Tradición, MS Gases, IN Gases.

Gases Tradición ocupa el segundo lugar con una participación del 24.7%, siendo el único en tener una Planta de gases especiales en Perú, frente al 43.8% de su competidor inmediato Px Gases quién lidera el mercado gracias a su posicionamiento como la mayor productora de dióxido de carbono y helio, el 31.5% restante está distribuido entre MS Gases (15.5%), IN Gases (4%) y Otros (12%)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Fuente: DBK Análisis de Sectores <http://www.dbk.es/pdf/sectores/sumarios/Gases%20Industriales.pdf>

<sup>2</sup> Fuente: Datos Gamma – Proyecciones internas de mercado

Es importante mencionar que el público objetivo de este mercado no considera la variable precio como un factor principal decisor de su compra, es de mayor importancia la calidad del producto en cuanto a especificaciones, la eficiencia en el servicio de entregas y la trayectoria de la Empresa, si uno de estos factores se ve disminuido el cliente tomará su segunda mejor opción de compra del mercado, lo cual muestra que, el indicador de fidelidad, es un factor crítico y una oportunidad de mejora.

Este año se espera un crecimiento para el mercado gracias a próximos proyectos a desarrollarse en los sectores Mineros, Metalúrgicos y Refinerías, que permitirán el crecimiento del 10% en nivel de Facturación.

Dentro del panorama descrito y alineados con la visión del Grupo Innovador cuyo propósito es ser el Líder global en gases e ingeniería, brindando soluciones innovadoras, que marquen una diferencia en el mundo, se considera una buena oportunidad para fortalecer y renovar la imagen de Gases Tradición presente en el mercado desde hace 60 años, mostrando claramente el respaldo que brinde la excelencia en el servicio y el liderazgo deseado al ser ahora parte del Grupo Innovador Líder en gases e ingeniería. Desde el año 2006 el Grupo Innovador viene trabajando en identificar las oportunidades que permitan el desarrollo y consecución del Plan estratégico del Grupo a nivel mundial, y para Perú, dada la realidad del mercado que muestra una renovación constante de cara hacia los consumidores en el Sector, es una oportunidad sustentable llevar a cabo el cambio de imagen de la empresa.

Por estos motivos se propone desarrollar una propuesta de definición e implementación del plan de acción para el cambio de imagen de una empresa productora y comercializadora de gases industriales.

### **OBJETIVO GENERAL:**

Desarrollar una propuesta de definición e implementación del plan de acción para el cambio de imagen de una empresa productora y comercializadora de gases industriales que permita a la Empresa lograr un crecimiento en las ventas para alcanzar el liderazgo en el mercado.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Dar a conocer el contexto institucional interno de la Empresa motivo de estudio.
- Definir la estructura del negocio de la empresa.
- Evaluar la Satisfacción general de los Clientes de la Empresa.
- Dar a conocer la situación actual del mercado de gases en un panorama global y detallado para Perú.
- Definir y clasificar las tareas que conformarán el Plan de Acción necesario.
- Desarrollar un plan de comunicación Interno y Externo sólido para la Empresa.
- Estimar el Presupuesto de Gastos para efectuar el Proyecto de Cambio de Imagen con una referencia de financiamiento.

**PUNTOS A TRATAR:****1. Descripción de la Empresa.**

Se explicará de manera general el contexto institucional interno de la Empresa, los antecedentes de ambas empresas, la estructura Organizacional y la cultura organizacional sobre la cual se sustenta el Grupo Innovador.

**2. Estructura del Negocio de la Empresa.**

Se brindará una descripción de la estructura actual del Negocio de la Empresa modelo de estudio, sus principales líneas de producto y aplicaciones, así como la participación en ventas

**3. Encuesta de Satisfacción del Cliente.**

Se identificará y analizará el nivel de satisfacción del cliente con la marca que aún no ha sido renovada, así como la situación frente a sus competidores.

**4. Análisis Estratégico.**

Se analizará el entorno externo e interno del negocio, las variables que influyen en la evolución del mercado. Asimismo, se presentará el planteamiento del problema en base a la información desarrollada como referente del proyecto.

**5. Conformación del Grupo de Trabajo y definición del Plan de Acción.**

Se definirá junto con el comité ejecutivo el equipo de trabajo idóneo para cumplir con las actividades que sean definidas dentro del plan de acción del proyecto. De igual forma se elaborará el plan de acción así como las actividades que serán responsabilidad de cada área.

**6. Plan de Comunicación.**

Se elaborará un Plan de Comunicación estratégico que permitirá lograr el compromiso de los empleados, fidelizar a sus clientes y fortalecer los vínculos de negocio con sus Distribuidores, Proveedores, Entidades Financieras y Organismos Públicos y Privados.

**7. Presupuesto de Gastos y Financiamiento - Proyección de ventas en un escenario normal y con el impacto del Cambio de Imagen.**

Se estimará el Presupuesto de Gastos necesario para el proceso de ejecución del Cambio de Imagen, indicando el porcentaje que provendrá de un aporte directo de los accionistas y el porcentaje que será considerado como parte de un financiamiento a corto plazo.

**h. Conclusiones y recomendaciones.**

-----  
ASESOR



**Dedicatoria**

A todos aquellos amigos soñadores y ángeles en mi vida, que siempre me brindan su apoyo. A todos ellos, que creen en la felicidad plena y toman cada uno de sus sueños para hacerlos realidad.



### **Agradecimientos**

Al Ingeniero César Corrales por el apoyo y orientación brindado y al Ingeniero Felipe Lepage por su oportuna ayuda ante algunas dificultades presentadas para el trabajo de este Proyecto de Tesis.

## ÍNDICE GENERAL

|   |      |
|---|------|
| ÍNDICE DE TABLAS.....   | vii  |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....   | viii |
| INTRODUCCIÓN.....   | 1    |
| <b>CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b>  |      |
| 1.1. Estructura organizacional de Gases Tradición.....                                | 4    |
| 1.1.1. Estructura regional.....   | 4    |
| 1.1.2. Áreas de soporte.....  | 4    |
| 1.2. Conformación geográfica del Grupo Innovador.....                                 | 8    |
| 1.3. Cultura organizacional del Grupo Innovador.....                                  | 8    |
| 1.3.1. Misión.....  | 8    |
| 1.3.2. Visión.....  | 8    |
| 1.3.3. Valores.....   | 9    |
| 1.3.4. Principios.....  | 10   |
| <b>CAPÍTULO 2. ESTRUCTURA DEL NEGOCIO</b>   |      |
| 2.1. Áreas de negocio y sucursales.....   | 12   |
| 2.1.1. División industrial ( <i>Industrial gases</i> ). .....                         | 12   |
| 2.1.2. División medicinal ( <i>Healthcare</i> ). .....                                | 13   |
| 2.1.3. Sucursales. ....   | 13   |
| 2.2. Gases y aplicaciones.....  | 13   |
| 2.2.1. Alimentos y bebidas.....   | 14   |
| 2.2.2. Metalurgia.....  | 15   |
| 2.2.3. Gases Especiales.....  | 16   |
| 2.2.4. Química.....   | 16   |
| 2.2.5. Corte y soldadura.....   | 16   |
| 2.2.6. Servicios.....   | 17   |
| 2.3. Distribución porcentual de las ventas de la empresa.....                         | 19   |
| 2.3.1. Participación por división de negocio.....                                     | 19   |
| 2.3.2. Participación porcentual por sucursal.....                                     | 20   |
| 2.3.3. Participación porcentual en ventas por división de negocio y<br>sucursal ..... | 21   |
| 2.3.4. Participación porcentual según el tipo de producto.....                        | 21   |
| 2.3.5. Participación porcentual según el segmento de mercado.....                     | 23   |

|   |    |
|---|----|
| 2.3.6. Análisis de la cartera de clientes.....  | 25 |
| 2.3.7 Puntos a considerar.....  | 26 |
| <br><b>CAPÍTULO 3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b>  |    |
| 3.1. Introducción.....  | 28 |
| 3.2. Objetivos generales.....   | 28 |
| 3.3. Ficha técnica.....   | 29 |
| 3.3.1. Metodología y encuesta.....  | 29 |
| 3.3.2. Universo.....  | 29 |
| 3.3.3. Muestra.....   | 29 |
| 3.3.4. Abordaje metodológico.....   | 30 |
| 3.4. Resultados de la Encuesta en función a la satisfacción general con la empresa.....                           | 31 |
| 3.4.1. Nivel de decisión en la contratación de productos de Gases Tradición.....                                  | 31 |
| 3.4.2. Satisfacción general con los productos y servicios de Gases Tradición.....                                 | 31 |
| 3.4.3 Evolución en calidad.....   | 33 |
| 3.4.4 Recontratación y fidelidad.....   | 33 |
| 3.4.5 Recomendación a terceros.....   | 34 |
| 3.4.6. Indicadores de la vinculación con Gases Tradición.....   | 34 |
| 3.4.7 Nivel de satisfacción por áreas de la empresa.....  | 35 |
| 3.4.8 Síntesis del capítulo.....  | 36 |
| 3.5. Resultados de la encuesta en función al análisis SWOT y la satisfacción general por áreas de la empresa..... | 37 |
| 3.5.1 Mapa SWOT de organización y priorización de áreas.....  | 37 |
| 3.5.2 Satisfacción con las distintas áreas.....   | 39 |
| 3.5.3 Relación entre Grupo Innovador y Gases Tradición.....   | 46 |
| 3.5.4 Gases Tradición y la competencia.....   | 47 |
| 3.5.5 Imagen institucional.....   | 48 |
| 3.5.6 Recomendaciones finales.....  | 49 |
| <br><b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>   |    |
| 4.1. Análisis del mercado y la competencia.....   | 51 |
| 4.1.1. Mercado global.....  | 51 |
| 4.1.2. Mercado en Perú.....   | 52 |
| 4.2. Análisis FODA.....   | 54 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2.1. Análisis interno.....  | 54 |
| 4.2.2. Análisis externo.....  | 56 |
| 4.2.3. Conclusiones del análisis FODA.....  | 57 |
| 4.3. Análisis del entorno.....  | 57 |
| 4.3.1. Factores económicos.....   | 57 |
| 4.3.2. Factores tecnológicos.....   | 59 |
| 4.3.3. Factores político- legales.....  | 59 |
| 4.3.4. Factores sociales.....   | 60 |
| 4.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....   | 61 |
| 4.4.1. Grado de rivalidad entre competidores existentes.....  | 62 |
| 4.4.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....   | 62 |
| 4.4.3. Amenaza de aparición de sustitutos.....  | 63 |
| 4.4.4. Poder de negociación de los clientes.....  | 63 |
| 4.4.5. Poder de negociación de los proveedores.....   | 64 |
| 4.4.6. Conclusiones del análisis Porter.....  | 64 |
| <br><b>CAPÍTULO 5. PLAN DE ACCIÓN.</b>  |    |
| 5.1. Grupo de trabajo.....  | 65 |
| 5.1.1. Apoyo externo.....   | 66 |
| 5.1.2. Apoyo interno.....   | 66 |
| 5.1.3. Conformación del grupo de trabajo.....   | 67 |
| 5.2. Estructura detallada de trabajo.....   | 67 |
| 5.2.1. Actividades de Marketing y Gestión del cliente previas al proyecto<br>de Cambio de Imagen..... | 69 |
| 5.2.2. Trámites legales.....  | 71 |
| 5.2.3. Actividades de Marketing y Gestión del Cliente.....  | 72 |
| 5.2.4. Actividades del Área de Sistemas.....  | 72 |
| 5.2.5. Actividades de Recursos Humanos.....   | 74 |
| 5.2.6. Actividades del Área de Suministro de Cilindros y<br>Servicios de Ingeniería.....              | 75 |
| 5.2.7. Actividades del Área de Calidad y Asuntos Regulatorios<br>Medicinales.....                     | 75 |
| 5.2.8. Actividades del Área de Seguridad, Salud, Calidad y<br>Medioambiente.....                      | 76 |
| 5.2.9. Actividades de la División industrial.....   | 78 |
| 5.2.10. Actividades de la División medicinal.....   | 78 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.3. Indicadores de gestión.....                                    | 79  |
| 5.3.1. Control de actividades.....                                  | 79  |
| 5.3.2. Control financiero.....                                      | 80  |
| 5.3.3. Control de gestión hacia el cliente.....                     | 81  |
| <br>  |     |
| <b>CAPÍTULO 6. PLAN DE COMUNICACIÓN.</b>                            |     |
| 6.1. Consideraciones para el cambio de marca.....                   | 83  |
| 6.1.1. La marca.....  | 83  |
| 6.1.2. La marca Innovador.....                                      | 83  |
| 6.1.3. Público objetivo.....  | 83  |
| 6.1.4. Mensaje a transmitir.....                                    | 85  |
| 6.2. Estructura del plan de comunicación.....                       | 85  |
| 6.2.1. Antecedentes.....  | 85  |
| 6.2.2. Etapas del proceso.....                                      | 86  |
| 6.2.3. Objetivos de la campaña.....                                 | 86  |
| 6.2.4. Grupo objetivo.....  | 87  |
| 6.2.5. Relaciones públicas.....                                     | 87  |
| <br>  |     |
| <b>CAPÍTULO 7. PRESUPUESTO DE GASTOS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA</b> |     |
| 7.1 Presupuesto de inversión .....                                  | 92  |
| 7.2 Programa de financiamiento.....                                 | 92  |
| 7.3 Proyección de resultados de ventas .....                        | 94  |
| <br>  |     |
| <b>CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>              | 99  |
| 8.1 Conclusiones.....   | 99  |
| 7.2 Recomendaciones.....  | 99  |
| <br>  |     |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                              | 100 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 2.1 Total de Clientes atendidos cada año.....   | 25 |
| Tabla 2.2 Clientes Pareto Medicinal 2011.....   | 26 |
| Tabla 2.3 Clientes Pareto Industrial 2011.....  | 26 |
| Tabla 3.1 Tamaño de muestra.....  | 30 |
| Tabla 3.2 Cálculo de Score.....   | 30 |
| Tabla 3.3. Sistema de marcación.....  | 31 |
| Tabla 3.4 Tabla resumen de indicadores.....   | 35 |
| Tabla 5.1 Detalle General de las actividades globales para el proyecto.....   | 69 |
| Tabla 5.2 Actividades de prelanzamiento.....  | 70 |
| Tabla 5.3 Trámites legales actividades correspondientes a los pasos Societarios para el cambio de denominación..... | 72 |
| Tabla 5.4 Trámites legales- trámites de gestión administrativa referidos al proceso del cambio de denominación..... | 73 |
| Tabla 5.5 Actividades de Marketing.....   | 74 |
| Tabla 5.6 Actividades del Área de Sistemas.....   | 74 |
| Tabla 5.7 Actividades del Área de Recursos Humanos.....   | 75 |
| Tabla 5.8 Actividades de Área de Suministro de Cilindros y Servicios de ingeniería.....                             | 76 |
| Tabla 5.9 Actividad4s del Área de Calidad y Asuntos Regulatorios Medicinales.....                                   | 77 |
| Tabla 5.10 Actividades del Área de Seguridad, Salud, Calidad y Medio Ambiente.....                                  | 77 |
| Tabla 5.11 Actividades de la División Industrial.....   | 78 |
| Tabla 5.12 Actividades de la División Medicinal.....  | 79 |
| Tabla 7.1 Presupuesto de inversión estimado para el proyecto.....   | 93 |
| Tabla 7.2 Estructura general de financiamiento del proyecto.....  | 93 |
| Tabla 7.3 Datos del financiamiento.....   | 94 |
| Tabla 7.4 Cronograma de pagos.....  | 94 |
| Tabla 7.5 Parámetros referenciales para el presupuesto de ventas.....   | 95 |
| Tabla 7.6 Escenario 1: Cumplimiento del presupuesto de ventas (miles de S/.)  | 96 |
| Tabla 7.7 Escenario 2: Resultado de ventas con el impacto del cambio de imagen en miles de soles (S/.).....         | 97 |
| Tabla 7.8 Impacto en ventas de no cumplir el plan de acción.....  | 98 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1.1. Subregiones de América del Sur.....  | 5  |
| Figura 1.2. Conformación de las Áreas de soporte para Perú.....                        | 7  |
| Figura 1.3. Valores de la empresa.....   | 10 |
| Figura 1.4. Principios de la empresa.....  | 10 |
| Figura 2.1. Contribución anual por división de negocio.....                            | 20 |
| Figura 2.2. Distribución porcentual de ventas por sucursal.....                        | 21 |
| Figura 2.3. Distribución porcentual de ventas por división y sucursal.....             | 22 |
| Figura 2.4. Participación en venta por línea de producto.....                          | 22 |
| Figura 2.5. Apertura por tipo de gases.....  | 23 |
| Figura 2.6. Apertura por categoría de hardware.....                                    | 24 |
| Figura 2.7. Distribución porcentual de ventas por tipo de cliente.....                 | 24 |
| Figura 2.8. División medicinal - clientes Pareto, venta porcentual acumulada..         | 26 |
| Figura 2.9. División industrial - clientes Pareto venta porcentual acumulada..         | 27 |
| Figura 3.1. Contratación de productos universo total vs división industrial.....       | 31 |
| Figura 3.2 Satisfacción inicial con los productos y servicios de Gases Tradición.....  | 32 |
| Figura 3.3 Nivel de satisfacción inicial y final.....                                  | 32 |
| Figura 3.4 Evolución en la calidad.....  | 33 |
| Figura 3.5 Nivel de recontractación.....   | 33 |
| Figura 3.6 Recomendación de Gases Tradición.....                                       | 34 |
| Figura 3.7 Recomendación de Gases Tradición.....                                       | 35 |
| Figura 3.8 Satisfacción a nivel de las distintas áreas de la empresa .....             | 36 |
| Figura 3.9 Mapa SWOT de organización y priorización de áreas.....                      | 38 |
| Figura 3.10 Comparativo análisis SWOT 2009 vs 2011.....                                | 39 |
| Figura 3.11 Sobre la oferta de productos.....  | 40 |
| Figura 3.12 Distribución y Logística satisfacción general.....                         | 40 |
| Figura 3.13 Distribución y Logística satisfacción general.....                         | 41 |
| Figura 3.14 Sistema administrativo y de facturación satisfacción general.....          | 41 |
| Figura 3.15 Detalle de la satisfacción general a nivel del sistema administrativo..... | 42 |
| Figura 3.16 Área de ventas satisfacción general.....                                   | 42 |
| Figura 3.17 Asignación de responsable comercial.....                                   | 43 |
| Figura 3.18 Nivel de satisfacción con el Call center.....                              | 44 |
| Figura 3.19 Conocimiento del Call center.....  | 44 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 3.20 Nivel de satisfacción respecto a las instalaciones.....          | 45 |
| Figura 3.21 Calificación de las instalaciones.....                           | 45 |
| Figura 3.22 Servicio de asesoramiento técnico.....                           | 46 |
| Figura 3.23 Relación entre Grupo Innovador y Gases Tradición.....            | 46 |
| Figura 3.24 Gases Tradición y la competencia.....                            | 47 |
| Figura 3.25 Clientes compartidos y elección de proveedor de gas.....         | 48 |
| Figura 3.26 Evaluación de Gases Tradición.....                               | 49 |
| Figura 4.1 Participación del mercado en el Perú.....                         | 52 |
| Figura 4.2 Porcentaje de participación de mercado por tipo de industria..... | 53 |
| Figura 4.3 Matriz FODA.....  | 55 |
| Figura 4.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....                      | 62 |
| Figura 5.1 Piezas fundamentales en el proyecto de cambio de imagen.....      | 66 |
| Figura 5.2 Estructura del grupo de trabajo.....                              | 68 |
| Figura 6.1 Construcción de la nueva identidad de Gases Tradición.....        | 84 |
| Figura 6.2 Modelos de entrevistas centrales.....                             | 87 |
| Figura 6.3 Modelos de notas de prensa.....                                   | 88 |
| Figura 6.4 Nivel de lectoría en Arequipa.....                                | 89 |
| Figura 6.5 Nivel de lectoría en Chimbote.....                                | 89 |
| Figura 6.6 Nivel de lectoría en Huancayo.....                                | 90 |
| Figura 6.7 Nivel de lectoría en Chiclayo.....                                | 90 |
| Figura 6.8 Nivel de lectoría en Trujillo.....                                | 91 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |    |
|---|----|
| Valores de la empresa   | CD |
| Principios de la empresa  | CD |
| Cuestionario para la encuesta de satisfacción del cliente         | CD |
| Aperturas del resultado de la encuesta de satisfacción al cliente | CD |
| Presupuesto de gastos   | CD |
| Cuadro de control de actividades con los indicadores del proyecto | CD |
| Evolución del PBI   | CD |



## INTRODUCCIÓN

Los gases industriales, son un grupo de gases manufacturados que se comercializan para usos en diversas aplicaciones. Pueden ser a la vez orgánicos e inorgánicos y se obtienen del aire mediante un proceso de separación o producidos por síntesis química y pueden tomar distintas formas como comprimidos, en estado líquido o sólido.

Existen dos segmentos principales a los cuales se destinan los gases: el segmento industrial referido a todos los gases para aplicaciones en la industria: la fabricación de acero, fertilizantes, semiconductores y aplicaciones para tratamientos médicos como oxigenoterapia, trastornos del sueño, entre otros.

La Empresa en estudio, Gases Tradición, cuenta con 60 años de presencia en el mercado peruano. La nueva identidad de la compañía obedece al proceso de integración del Grupo Innovador, del cual Gases Tradición forma parte desde el año 2000 con la adquisición en el 2006 de la compañía británica GOF, iniciando desde esa fecha un trabajo de estandarización para lograr paulatinamente a nivel de todos los continentes en los cuales el Grupo tiene presencia, una imagen corporativa uniforme, que debe efectuarse con el respaldo de un Plan de Acción apropiado a la situación del negocio y perfil del mercado objetivo de cada país, rescatando y resaltando los valores y fortalezas reconocidas de Gases Tradición.

A nivel mundial en un contexto de debilidad de la actividad económica, la desfavorable situación de la demanda industrial condicionó la evolución del conjunto del sector de gases industriales en el bienio entre los años 2009 – 2010. Así, tras la caída del 12% contabilizada en el año 2009, el valor total del mercado creció un 2.9% en el año 2010, superando los 1.140 millones de euros. El segmento de gases industriales se mantuvo en el último ejercicio estancado, al registrar una tasa de variación positiva de únicamente el 0,9% respecto al año 2009, ejercicio en el que había disminuido un 19%, de este modo, en el año 2010 se situó en 752 millones de euros, el 65,9% del mercado total<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Fuente: DBK Análisis de Sectores <http://www.dbk.es/pdf/sectores/sumarios/Gases%20Industriales.pdf>

En el Perú actualmente existen cuatro empresas altamente competitivas en el mercado de producción y comercialización de gases industriales: Px Gases, Gases Tradición, MS Gases, IN Gases.

Gases Tradición ocupa el segundo lugar con una participación del 24.7%, siendo el único en tener una Planta de gases especiales en Perú, frente al 43.8% de su competidor inmediato Px Gases quién lidera el mercado gracias a su posicionamiento como la mayor productora de dióxido de carbono y helio, el 31.5% restante está distribuido entre MS Gases (15.5%), IN Gases (4%) y Otros (12%)<sup>4</sup>.

Es importante mencionar que el público objetivo de este mercado no considera la variable precio como un factor principal decisor de su compra, es de mayor importancia la calidad del producto en cuanto a especificaciones, la eficiencia en el servicio de entregas y la trayectoria de la Empresa, si uno de estos factores se ve disminuido, el cliente tomará su segunda mejor opción de compra del mercado, lo cual muestra que el indicador de fidelidad es un factor crítico y una oportunidad de mejora.

Este año se espera un crecimiento para el mercado gracias a próximos proyectos a desarrollarse en los sectores minero, metalúrgico y refinerías, que permitirán el crecimiento del 10% en los resultados de facturación.

Dentro del panorama descrito y alineados con la visión del Grupo Innovador cuyo propósito es ser el líder global en gases e ingeniería, brindando soluciones innovadoras, que marquen una diferencia en el mundo, se considera una buena oportunidad para fortalecer y renovar la imagen de Gases Tradición presente en el mercado desde hace 60 años, mostrando claramente el respaldo que brinde la excelencia en el servicio y el liderazgo deseado al ser ahora parte del Grupo Innovador líder en gases e ingeniería. Desde el año 2006 el Grupo Innovador viene trabajando en identificar las oportunidades que permitan el desarrollo y consecución del plan estratégico del grupo a nivel mundial, y para Perú, dada la realidad del mercado que muestra una renovación constante de cara hacia los consumidores en el sector, es una oportunidad sustentable para llevar a cabo el cambio de imagen de la empresa desarrollando e implementando un plan de acción adecuado a las características del mercado dentro del cual Gases Tradición participa.

---

<sup>4</sup> Fuente: Datos Gamma – Proyecciones internas de mercado

El proyecto se divide en siete capítulos; los dos primeros capítulos brindan información de la empresa sujeta al cambio de imagen y el grupo al cual pertenece, explicando su estructura organizacional, conformación geográfica y cultura organizacional, así como una referencia de la estructura del negocio en el país cualitativa y cuantitativamente.

El tercer capítulo, muestra un diagnóstico inicial de la empresa con los resultados de la encuesta de satisfacción efectuada a los principales clientes y que son el referente para elaborar el análisis estratégico de la empresa que se muestra en el cuarto capítulo, con el soporte se las herramientas de análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter. y el análisis del entorno.

Como parte del quinto capítulo, se muestra el plan de acción que está dividido en tres secciones: conformación del grupo de trabajo, estructura del plan de trabajo y los indicadores que permitirán medir el nivel de cumplimiento del plan definido. Un complemento a este plan de acción es el plan de comunicación requerido como parte del proyecto y que se detalla en el sexto capítulo.

El proyecto concluye con un análisis de la demanda proyectada con y sin el impacto de la variable referida al cambio de imagen y la definición del presupuesto de inversión con el respectivo plan de financiamiento.

Como parte final del proyecto se detallan las conclusiones y recomendaciones identificadas como parte importante para el desarrollo del proyecto y posterior trabajo a tomar en consideración para dar continuidad al posicionamiento y crecimiento del negocio.

Con este proyecto se busca también el logro exitoso y un impacto positivo adicional sobre las ventas esperadas para el periodo de ejecución, del 3.21% (**S/.1'846,078**) sobre el 2011, siendo una oportunidad para mejorar su participación en el mercado peruano, a través de objetivos claramente definidos y alineados con la proyección comercial, considerando adicionalmente la proyección para este sector aproximadamente del 8% sobre la base de una facturación de 56 millones de soles en el 2011.

## CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Se explicará de manera general el contexto institucional interno de la empresa, la estructura organizacional y el plan estratégico sobre el cual se sustenta el Grupo Innovador.

### 1.1. Estructura organizacional de Gases Tradición

#### 1.1.1. Estructura regional

En la figura 1.1 se observa la estructura de Gases Tradición, se divide en tres subregiones en América del Sur:

Región SAN (South America North) : subregión formada por los países que están al norte de América del Sur: Venezuela, Colombia y Ecuador.

Región SAS (South América South) :subregión formada por los países que están al sur de América del Sur: Argentina, Uruguay, Chile y Perú.

Brasil - Debido a su representatividad geográfica y por el volumen de negocios está determinado como una subregión.

#### 1.1.2. Áreas de soporte

La función de las áreas de soporte consiste en ofrecer servicios técnicos especializados a los procesos de la empresa. En la figura 1.2, se puede apreciar como dichas áreas integran la estructura de negocio que se describe a continuación:

- **Suministro de cilindros y servicios de ingeniería**

Es el área de la empresa responsable por toda la cadena del suministro de productos al cliente, que incluye desde la adquisición de productos como materias primas, producción de gases, mantenimiento de las plantas hasta la distribución final para el cliente.

Adicionalmente tiene como objetivo, la prestación de servicios administrativos a las diferentes áreas de negocio de la empresa, tales como: facturación, cobranza, administración de precios y atención al cliente.

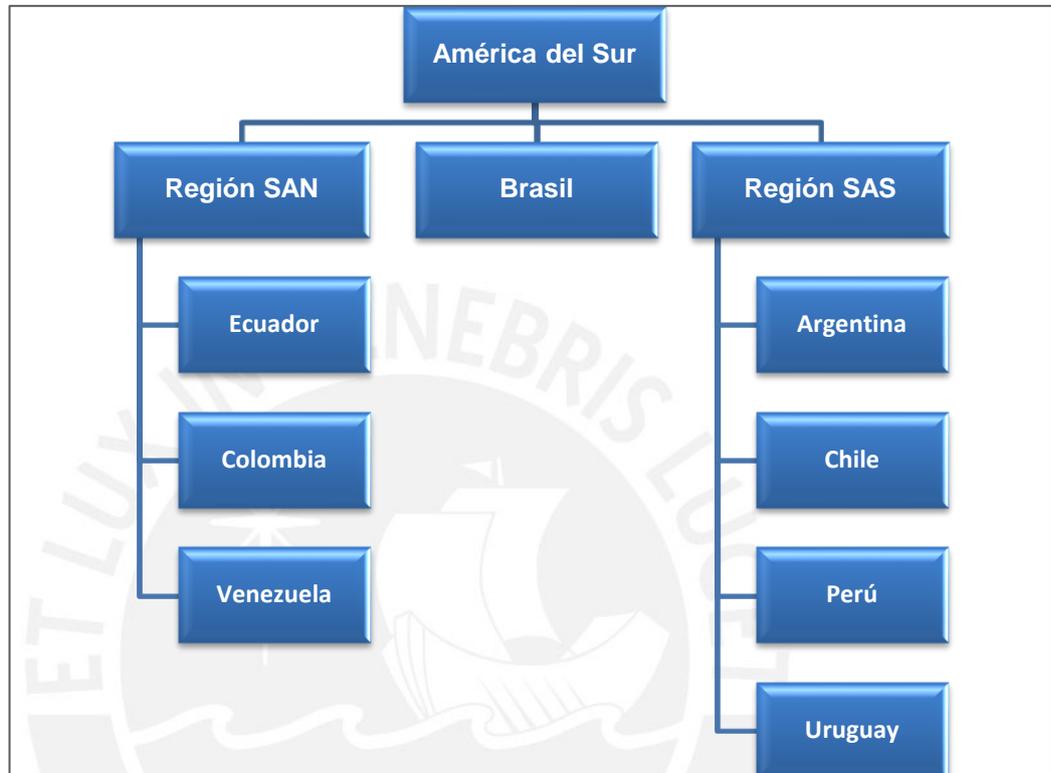


Figura 1.1. Subregiones de América del Sur  
Elaboración propia

- **Sistemas**

Tiene como objetivo el suministrar soporte tecnológico a las áreas de la empresa. Su tarea principal es la de estar siempre atenta a las necesidades y a la mejora tecnológica de los sistemas administrativos, operacionales y comerciales vigentes.

- **Finanzas**

Es el área responsable por el planeamiento y control del flujo de caja y de los activos de la empresa. Es también de su responsabilidad el gerenciamiento de todas las informaciones financieras y contables, siendo el principal interlocutor de estas informaciones con la casa matriz.

Las labores logísticas de la empresa también son parte de las funciones de esta área.

- **Recursos Humanos**

Es el área responsable por gestionar y gerenciar los procesos de selección, mantenimiento, retención y desarrollo de los recursos humanos de la empresa, a través de herramientas que permitan alinear el desempeño individual de cada colaborador, a los objetivos estratégicos de Gases Tradición.

- **Legal**

Es el área responsable de prevenir a la empresa de posibles riesgos legales (laboral, tributaria, etc.) y asegurar que todas las operaciones y actividades de la empresa se realicen de acuerdo a las exigencias de las leyes vigentes de cada país.

- **Seguridad, calidad, salud y medioambiente (SHEQ)**

El área de seguridad, salud, calidad y medio ambiente planifica, organiza e implementa acciones que reúnan las solicitudes técnicas y las normativas legales, su objetivo es garantizar que todas las operaciones de la producción y distribución de los nuevos productos y servicios, así como las actividades realizadas en las oficinas, ocurran en condiciones de absoluta seguridad, con altos estándares de calidad y el mínimo impacto ambiental.

- **Marketing y gestión del cliente**

A nivel de Marketing es el área que garantiza la imagen de la empresa, coordinando actividades de comunicación con el mercado, la prensa y asociaciones, a través de anuncios, catálogos técnicos/institucionales, auspicios, ferias, entrevistas y páginas en Internet. Evalúa además el potencial de oportunidades para el área comercial a partir de estudios de mercado y de satisfacción.

En lo referente a la gestión del cliente es el área que coordina el suministro de información para las Áreas Comerciales y de Marketing,

acompañando los resultados, haciendo el mantenimiento y actualizando los informes comerciales, campañas de ventas, presupuestos y

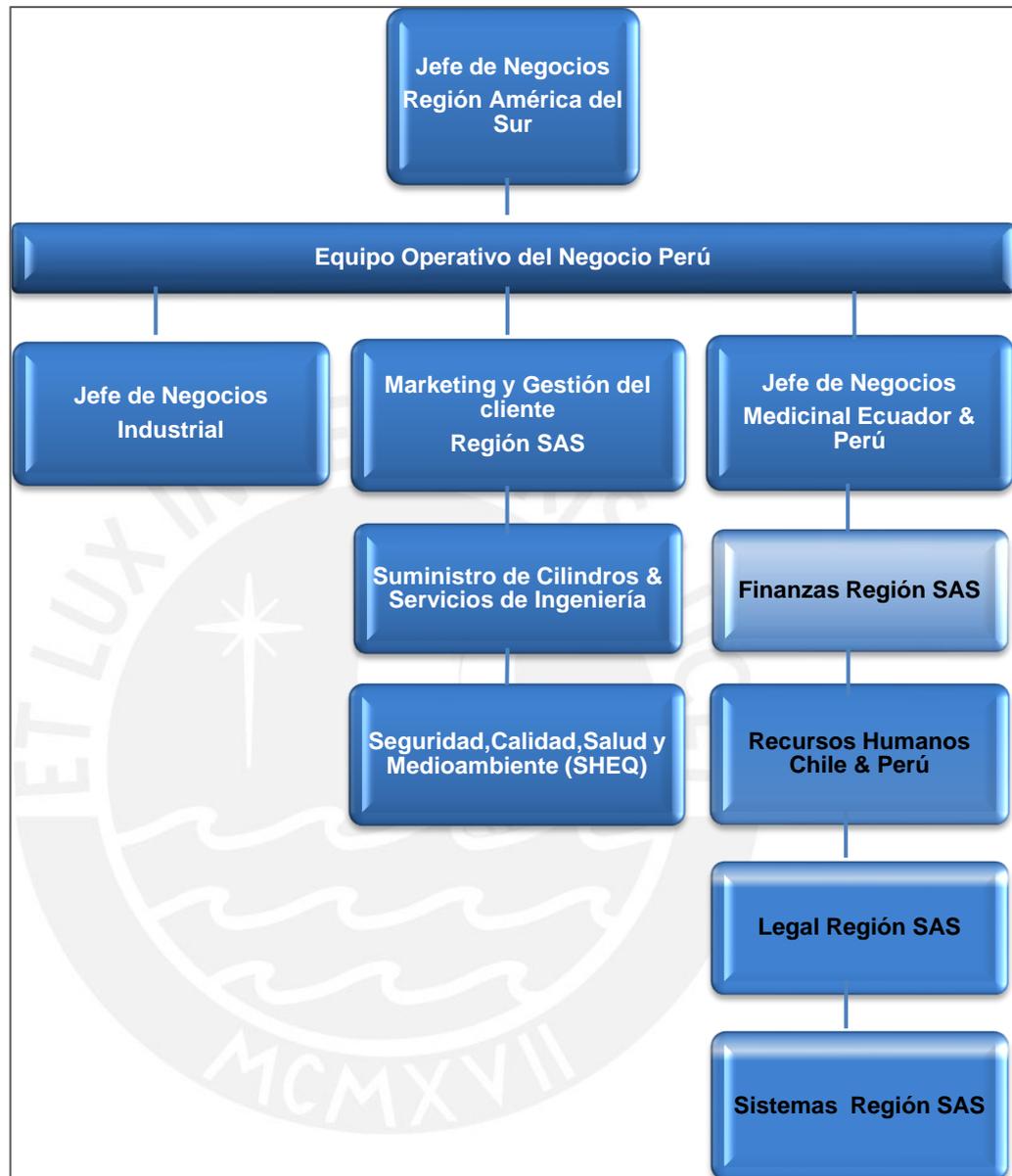


Figura 1.2. Conformación de las áreas de soporte para Perú  
Elaboración propia

planificación estratégica. Ofrece datos relativos a las tendencias de mercado en los segmentos industriales, inversiones, competencia y estudios económicos, para atender así las necesidades de los usuarios en el logro de los objetivos de la empresa.

## 1.2. Conformación geográfica del Grupo Innovador

El Grupo Innovador está presente en más de 100 países y se divide en las siguientes zonas geográficas:

- **Centro De Europa:** Austria, República Checa, Hungría, Italia, Polonia, Portugal, España y Eslovaquia.
- **Norte De Europa:** Suecia, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Reino Unido, Islandia, Letonia, Lituania y Noruega.
- **Oeste De Europa:** Alemania, Francia, Suiza y Países Bajos.
- **Países Independientes:** Croacia, Grecia, Rumania, Rusia, Eslovenia, Ucrania, Australia, China, Malasia y Tailandia.
- **América del Norte:** República Dominicana, México, Puerto Rico y Estados Unidos.
- **América del Sur:** Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela.

## 1.3. Cultura Organizacional del Grupo Innovador

### 1.3.1. Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo soluciones integrales con valor agregado, a través de un equipo profesional, comprometido y alineado con sus valores; generando el nivel de rentabilidad esperado por los accionistas y asumiendo nuestra responsabilidad con el estado, la comunidad y el medio ambiente.

### 1.3.2. Visión

Ser el líder mundial de gases y el grupo de ingeniería, que ofrezca soluciones innovadoras que marquen la diferencia en el mundo y tener la admiración de la gente.

El Grupo Innovador se sustenta en ser implacable en la búsqueda de nuevas tecnologías, aplicaciones y servicios en áreas como la energía

limpia, eficiencia energética, el tratamiento más seguro y saludable y distribución de alimentos, tratamiento de aguas residuales, protección del medio ambiente y la salud, para beneficio de la humanidad y nuestro planeta. Para ello, necesita gente de talento y comprometida en toda la gama de actividades e inversión en la búsqueda, desarrollo y retención de ellos y en la creación de un entorno de trabajo en el que su talento y energía puede ser liberada. Grupo Innovador busca ser el líder de su grupo de pares en términos de rentabilidad, crecimiento, seguridad, servicio al cliente, excelencia operativa y responsabilidad corporativa.

### 1.3.3. Valores

Un factor importante que los gerentes deben considerar, es la manera en que los valores afectan la actitud ante las organizaciones y el trabajo mismo. Por ejemplo, la participación de los empleados en las decisiones administrativas era considerada apenas un medio para mejorar el espíritu y la productividad de los trabajadores; ahora hay observadores que la consideran un imperativo ético.

Claro está que los valores sociales varían de un país a otro, por ejemplo en Japón, donde muchos empleados trabajan en la misma empresa toda su vida, los trabajadores de estratos bajos participan en las políticas y las decisiones con más libertad que los estadounidenses. Las organizaciones francesas, que funcionan en una sociedad donde las relaciones son un tanto más formales, suelen tener estructuras más rígidas que sus homólogos estadounidenses y japonesas.<sup>5</sup>

Por todo lo antes expuesto el Grupo Innovador unificó sus pilares éticos sobre la base de valores y principios que consideran a la multiculturalidad y el valor de las personas, como variables fundamentales para el crecimiento de la empresa.

---

<sup>5</sup> Fuente : Administración 6ta Edición – James A.F Stoner , B.EdwardFreeman,Daniel R. Gilbert Jr.



Figura 1.3. Valores de la empresa  
Fuente: Código de ética de la empresa.

Como se aprecia en la figura 1.3 los cuatro pilares son:

- Pasión por la excelencia.
- Innovación para los clientes.
- Capacitando a las personas.
- Progresando a través de la diversidad.

#### 1.3.4. Principios

Los Principios fundamentales del Grupo Innovador son el punto de partida para todo negocio a realizar:

- ✓ Sólo hará negocios de una manera segura, ética, que mantenga la integridad y respeto por los demás.
- ✓ Sólo hará negocios que sean sostenibles para la empresa, su gente, nuestros clientes, las comunidades y el medio ambiente.



Figura 1.4. Principios de la empresa  
Fuente: Código de ética de la empresa.

La figura 1.4 muestra los cuatro principios sobre los que rige la gestión Interna y externa de la empresa:

- Seguridad // No queremos hacer daño a las personas
- Integridad // Nuestras acciones son honestas, justas y éticas
- Sostenibilidad // Preocupación por el éxito de hoy, y de la responsabilidad por las generaciones futuras.
- Respeto // Todo ser humano merece ser tratado con respeto



## CAPÍTULO 2. ESTRUCTURA DEL NEGOCIO

Se brindará una descripción de la estructura actual del negocio de la empresa modelo de estudio, sus principales líneas de producto y aplicaciones, así como la participación en ventas en base a variables como: división de negocio, sucursal, productos, aplicaciones, clientes, que permitirán tener una referencia cuantitativa de la evolución del negocio en los últimos años y poder definir tareas importantes para reforzar los objetivos del negocio con el proyecto del próximo cambio de imagen.

### 2.1. Áreas de negocio y sucursales

Gases Tradición está constituida por dos unidades de negocio claramente definidas:

- ✓ División industrial
- ✓ División medicinal

A continuación se presenta una descripción de ambas divisiones:

#### 2.1.1 División Industrial (*Industrial gases*)

Los gases industriales se usan en prácticamente todas las industrias esta división se encarga de la producción y comercialización de gases en estado gaseoso y líquido, instalaciones y equipos para la Industria, abarcando un amplio rango de aplicaciones:

- ✓ Acuicultura y agua.
- ✓ Alimentos y bebidas.
- ✓ Energía.
- ✓ Refinería y petroquímica.
- ✓ Laboratorios químicos y farmacéuticos.
- ✓ Vidrio y fibras.
- ✓ Tratamiento térmico.
- ✓ No ferrosos.
- ✓ Acero.
- ✓ Metalurgia y otros vidrios.
- ✓ Construcción y maquinaria pesada.

- ✓ Fabricación de metales ligeros y productos.

### 2.1.2 División medicinal (*Healthcare*)

Es la primera empresa en el mundo que se especializó en gases farmacéuticos. Trabaja con investigadores y médicos con la finalidad de desarrollar productos, servicios y equipos cada vez más específicos para el mercado farmacéutico. La división medicinal se especializa en dos áreas:

- Institucional: suministro de gases hospitalarios para instituciones, clínicas y hospitales del estado.
- *Homecare*: suministro de gases respiratorios para el tratamiento domiciliario: terapia de oxígeno para el hogar, centro de diagnóstico y tratamiento de la apnea del sueño, ventilación, sistema de atención y tratamiento para pacientes dependientes del oxígeno las 24 horas del día.

### 2.1.3 Sucursales

Actualmente cuenta con 6 sucursales que permiten abarcar operaciones en casi todo el país. Las sucursales se encuentran ubicadas en: Callao, Arequipa, Huancayo, Chiclayo, Chimbote, Piura y Trujillo.

## 2.2. Gases y aplicaciones

Los gases tienen múltiples aplicaciones. Son utilizados para acelerar o interrumpir procesos, calentar, enfriar, alterar y preservar productos. Son “trabajadores invisibles” que conllevan beneficios inmensurables para la humanidad y para el medio ambiente: mantiene los alimentos frescos, ayudan a las personas a respirar y son utilizados para limpiar y mejorar la calidad del agua. Los gases están involucrados con el mantenimiento de la salud y la mejoría de la calidad de vida.

Los gases cumplen tareas específicas en casi todos los segmentos, ya sea para soldar, calentar, congelar, generar energía, conservar alimentos, auxiliar en la limpieza industrial o aún proteger el medio ambiente.

Dentro de las principales aplicaciones destacan:

### 2.2.1. Alimentos y bebidas

Actualmente los consumidores esperan cada vez más calidad de los alimentos que consumen. Luego de ser cosechados los productos alimenticios ya empiezan a deteriorarse. Mantenerlos en excelente estado de conservación desde el productor a la mesa, ha sido un desafío constante.

#### ✓ **Atmósfera modificada (MAP)**

Inyección de un gas puro o de una mezcla gaseosa dentro de un embalaje para aumentar la vida útil del producto, manteniendo la calidad y las características del momento en que fue procesado. Posibilita el transporte a grandes distancias, como por ejemplo, la exportación.

#### ✓ **Carbonatación**

Utilización del dióxido de carbono en aguas, gaseosas y cervezas. Los beneficios de la carbonatación consisten en la característica bacteriostática del dióxido de carbono y la sensación de efervescencia que destaca el gusto de la bebida.

#### ✓ **Sparring**

Inyección de nitrógeno en la forma de micro burbujas que promueve el arrastre de oxígeno, reduciendo su presencia a niveles que minimizan su efecto oxidativo, protegiendo el líquido tratado. Indicado para jugos de fruta, agua de coco, jugo de caña, entre otros. Como beneficio, se elimina la utilización de los agentes químicos antioxidantes.

#### ✓ **Goteo**

Tecnología que consiste en la inyección de una única gota de nitrógeno líquido en el embalaje de bebida, lleno, instantes antes de recibir la tapa. La expansión del nitrógeno provoca la purga del aire atmosférico y presuriza el embalaje. Como resultado se tiene la rigidez del embalaje y la protección contra la oxidación.

✓ **Hidrogenación**

Aunque la mayoría de las aplicaciones de los gases en la industria alimenticia esté relacionada con gases que no reaccionan con los alimentos, ésta no es la situación del hidrógeno. El hidrógeno actúa convirtiendo aceites en grasas, incluso del tipo *cero trans*, confiriendo estabilidad a la oxidación mejoría de sabor, de olor y aumento de la vida de anaquel del producto, como en el caso de la producción de margarinas.

2.2.2 Metalurgia

Mayor productividad y menor agresión al medio ambiente siempre fueron las grandes preocupaciones de las industrias de fundición, siderurgia y minería. Las aplicaciones de los gases posibilitan desde el aumento del desempeño de hornos a arco eléctrico y alto hornos, hasta el reciclaje de los residuos generados en estos y en otros procesos.

✓ **Combustión**

El proceso de combustión se basa en el uso de quemadores que trabajan con oxígeno puro (en el lugar de aire) y cualquier combustible sólido, líquido o gaseoso en forma automatizada. Las técnicas de la combustión con oxígeno son básicamente tres: enriquecimiento del aire de combustión, lanzas de oxígeno bajo llama o quemadores 100% a oxígeno. Los quemadores pueden ser del tipo cerámico o metálico.

✓ **Refino**

En convertidores y hornos a arco eléctrico, el metal fundido es refinado por la inyección de oxígeno por medio de lanzas de alta presión. Con la inyección de oxígeno es posible ajustar la composición química final del metal, de acuerdo con las normas y exigencias del mercado. Son inyectados nitrógeno y argón por medio de tapones porosos en las ollas o en el fondo del horno, lo que permite la homogeneización de la composición química y de la temperatura, y la eliminación de inclusiones no metálicas.

### 2.2.3. Gases especiales

Los gases especiales incluyen gases raros, gases de la más alta pureza y mezclas de elevada precisión y son utilizados en aplicaciones de alta exigencia técnica. HiQ® es el concepto para productos, equipamientos y servicios en gases especiales y representa toda la estructura mundial del Grupo Innovador contribuyendo directamente para el éxito de los clientes.

### 2.2.4. Química

Para una industria tan diversificada, se desarrollan aplicaciones que van desde la inertización de tanques y equipamientos de industrias químicas de base, refinerías, petroquímicas, farmacéuticas, papel y celulosa hasta tecnologías específicas y soluciones personalizadas destinadas al medio ambiente, tratamiento de aguas y control de emisiones gaseosas.

#### ✓ ***Inertización - purga, secado, blanketing y presurización***

Aunque esencial para el mantenimiento de la vida, el oxígeno atmosférico es perjudicial para el procesamiento, transferencia o almacenamiento de diversos productos. Reacciones indeseables o peligrosas como incendios, explosiones, pérdida de calidad del producto final causada por la descomposición u oxidación, alteración de color, entre otras, pueden ser evitadas con la aplicación de gases para inertización.

#### ✓ ***Aplicaciones criogénicas***

La expresión “criogenia” describe la aplicación de nitrógeno líquido o hielo seco para congelar o enfriar productos diversos, del sector químico, en temperaturas muy bajas (-80°C o inferiores). Diferentes soluciones están disponibles en esta área como por ejemplo la crio-condensación, el control de temperatura de reacciones, el enfriamiento, la rebaba de gomas y plásticos y la criomoladura.

### 2.2.5. Corte y soldadura

En este segmento se cuenta con tecnología, gases y soporte técnico para los procesos de soldadura MIG/MAG, TIG y soldadura a láser; para los

procesos de corte térmico como el oxicorte, plasma y corte a láser, además de una vasta línea de equipamientos para atender a estos procesos, como reguladores de presión y flujo, sopletes de soldadura y corte, entre otros.

✓ ***Soldadura MIG/MAG corte oxicombustible***

La flexibilidad es la principal característica del proceso MIG/MAG, pues el oxicorte es un proceso consolidado en la industria, y permite soldar aceros de baja aleación. El MIG/MAG es un proceso que permite realizar operaciones de corte con bajo costo y soldadura compatible con todos los requisitos de protección ambiental y excelente acabado. Se cuenta con una amplia línea de gases de protección, que va desde los necesarios para el corte oxicombustible: oxígeno, acetileno, THERMOLENE® tradicional dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) hasta las mezclas 2 componentes a base de argón. y equipos.

✓ ***Soldadura TIG soldadura y corte a láser***

La soldadura TIG puede ser utilizada en uniones que requieren piezas de soldadura y el corte a láser se utiliza en las industrias que exigen una alta calidad y en trabajo con metales altamente sensibles a la oxidación. Su uso es resultado del procesamiento de varios materiales, como el acero carbono, aceros resistentes al calor, aceros inoxidables y materiales no metálicos como el aluminio. Para este proceso, la empresa posee una línea completa de gases de plásticos, maderas y cerámicas. El concepto LASERLINE® engloba protección que comprende desde el argón puro hasta mezclas gases de alta pureza para generación de láser, gases de proceso, sistemas conteniendo helio e hidrógeno de suministro y distribución con alto grado de calidad y fiabilidad.

#### 2.2.6. Servicios

Alineada con las necesidades de sus clientes, la empresa provee, además de gases y equipamientos, una gama de servicios de alta calidad, para prácticamente todos los segmentos de la industria. Profesionales especializados podrán evaluar cada proceso, para ofrecer la mejor solución, desde una simple entrega, de manera rápida, segura y económica, hasta el desarrollo de una nueva aplicación, totalmente

personalizada. A continuación se presentan algunos de los principales servicios que brinda la empresa:

✓ ***Purga, inertización y secado de sistemas***

Aplicación de un gas inerte, como el nitrógeno, para eliminar productos indeseables; transformar atmósferas en no inflamables, no explosivas o no reactivas y reducir o eliminar la humedad de los equipamientos o sistemas.

✓ ***Presurización de sistemas***

Por medio de la inyección de un gas inerte se puede colocar determinando equipamiento bajo condiciones críticas, principalmente en pruebas de presión y de pérdida.

✓ ***Congelamiento de suelos y enfriamiento de concreto***

Aplicación de nitrógeno líquido para promover la contención del suelo a través del congelamiento del agua intersticial, durante la ejecución de obras civiles, y aplicación de nitrógeno líquido para reducir las tensiones que ocurren durante la cura del concreto, especialmente en estructuras con elevados niveles de tensión, como es el caso de los puentes.

✓ ***Congelamiento de tuberías***

Reparaciones o alteraciones de sistemas pueden ser efectuados sin la necesidad de vaciamiento (drenaje), congelando temporalmente, en puntos específicos, el líquido contenido en las tuberías, con el uso del gas carbónico o del nitrógeno líquido.

✓ ***Asistencia técnica***

Con el objetivo de mantener las instalaciones de suministro de gases dentro de condiciones seguras y teniendo en mira reducir los costos referentes a pérdidas y paradas causadas por problemas de funcionamiento, se ofrece un contrato de mantenimiento técnico preventivo.

✓ **Instalaciones industriales**

Los proyectos de instalaciones para el consumo de gases industriales son desarrollados e implementados dentro de los más altos estándares de calidad y seguridad.

✓ **Consultoría y entrenamientos**

Las tecnologías para el sector industrial pueden generar aumento de productividad y reducción de costos. De esta forma, nuestros profesionales están listos para ofrecer las mejores soluciones a través de un minucioso diagnóstico y capacitación en las áreas de seguridad y manejo de gases según el requerimiento del cliente.

## 2.3. Distribución porcentual de las ventas de la empresa

Una vez identificada la estructura de negocio de Gases Tradición en base a sus divisiones de negocio, sucursales, gases y aplicaciones, es de gran importancia para el objetivo del proyecto tener una referencia de la situación del negocio a nivel de ventas y de las distintas variables necesarias a considerar para el planteamiento de un plan de acción apropiado para el proyecto.

Así por ejemplo, se podrá identificar dentro de cada división de negocio que tipo de clientes en función al rubro de negocio, son los que tienen una mayor demanda, y quiénes concentran a nivel total el 80% de las ventas. Esto nos permitirá trabajar con un doble esfuerzo en las labores de comunicación y fidelización de estos clientes, que son parte importante de Gases Tradición durante todas las etapas que se trabajen para el proyecto de cambio de imagen y la aparición como el nuevo Grupo Innovador.

### 2.3.1. Participación por división de negocio

En la figura 2.1 se observa que la mayor contribución en las ventas de la compañía la brinda la división industrial. Sin embargo, es importante mencionar que la división medicinal logró un incremento en la participación de las ventas del 6.4% con respecto al 2008 gracias a dos nuevas líneas de

negocio incorporadas en el mercado: el centro de diagnóstico y tratamiento del sueño y el programa de atención y tratamiento para pacientes dependientes del oxígeno, REMEO.

Los porcentajes para el 2012 corresponden a la proyección del presupuesto estimado para el año.

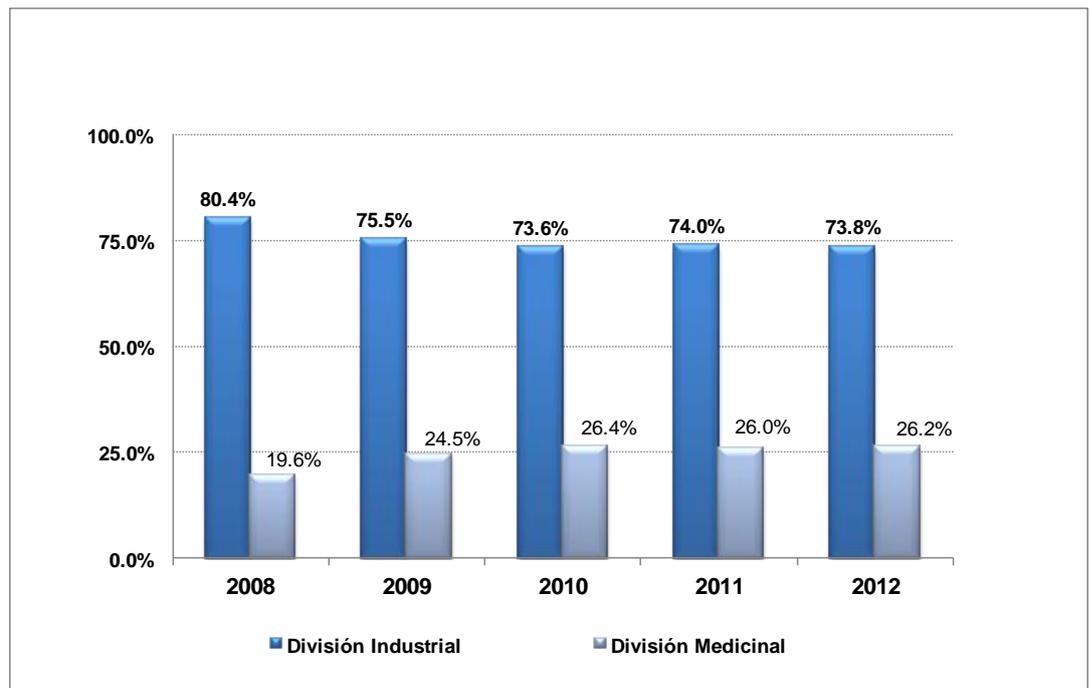


Figura 2.1. Contribución anual por división de negocio  
Elaboración propia

### 2.3.2. Participación porcentual por sucursal

Como se aprecia en la figura 2.2, las sucursales de Callao y Arequipa concentran casi el 80% de las ventas a nivel compañía, siendo en Callao donde está la planta de producción de los gases a comercializar.

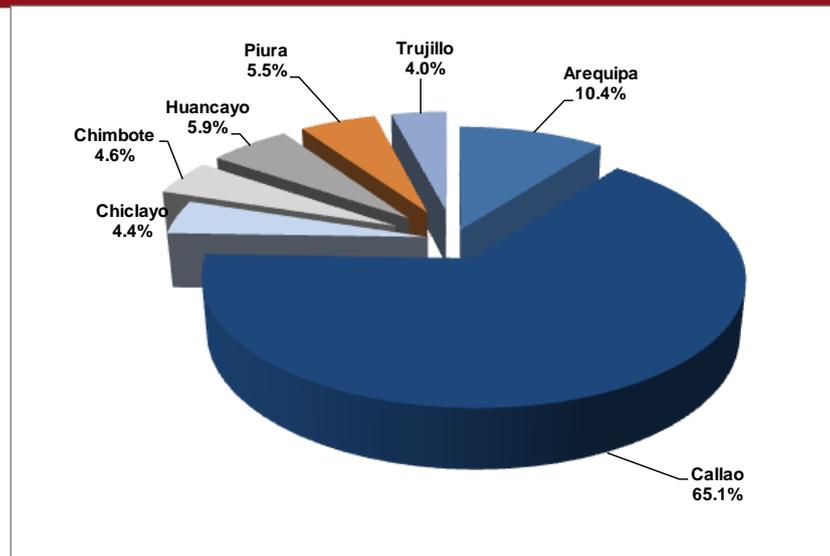


Figura 2.2. Distribución porcentual de ventas por sucursal

Elaboración propia

### 2.3.3. Participación porcentual en ventas por división de negocio y sucursal

Es importante mencionar que en estos últimos años Gases Tradición ha incrementado considerablemente la participación en el mercado con la división medicinal en las zonas de Chiclayo y Huancayo, siendo la primera básicamente una provincia de demanda medicinal.

### 2.3.4. Participación porcentual según el tipo de producto

Gases Tradición cuenta con cuatro líneas de producto:

- ✓ Gases: referido a la venta de todos los gases en cilindros o tanques portátiles en estado gaseoso o líquido (p.e: oxígeno, nitrógeno, acetileno, argón, helio, mezclas especiales).
- ✓ Hardware: comprende todos los accesorios que puedan requerirse para el empleo de Gases, equipos y accesorios de corte y soldadura y en el rubro medicinal equipos y accesorios de oxigenoterapia (cánulas, máscaras, equipos BPAP, CPAP, entre otros).
- ✓ Instalaciones: todo lo referido a Instalaciones de tanques en clientes.
- ✓ Servicio: toda actividad involucrada en las tareas de instalación, mantenimiento o servicio en general.

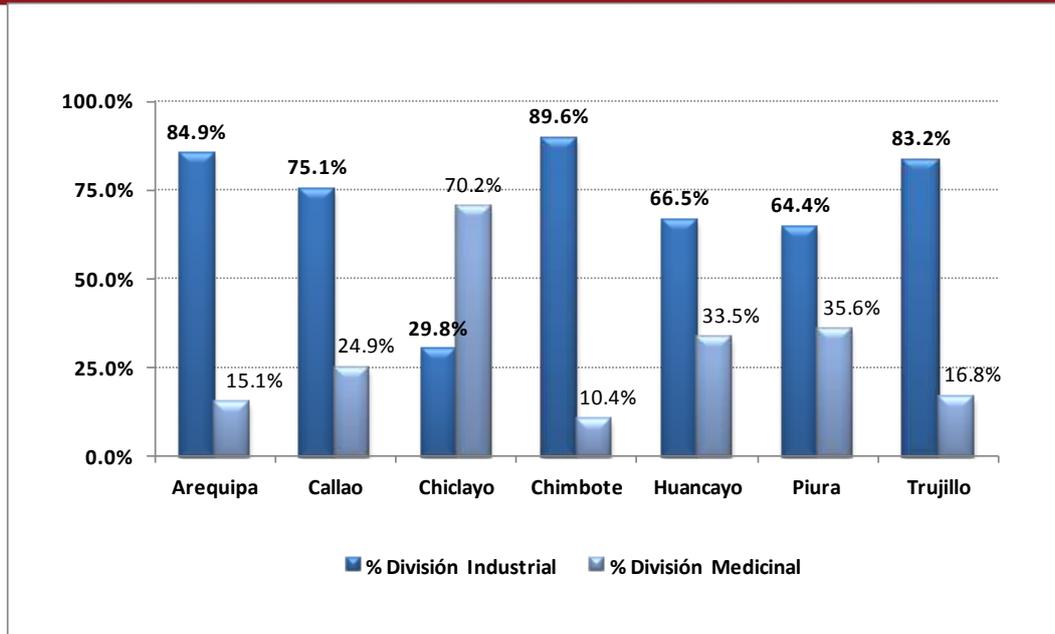


Figura 2.3. Distribución porcentual de ventas por división y sucursal  
Elaboración propia

La figura 2.4 muestra que el 77.33% de las ventas proviene de la línea de gases (en estado gaseoso y líquido), un 20.18% deriva de la venta de accesorios y equipos (HW) e instalaciones que se relacionan con el empleo de los gases en las distintas aplicaciones en el rubro industrial y medicinal.

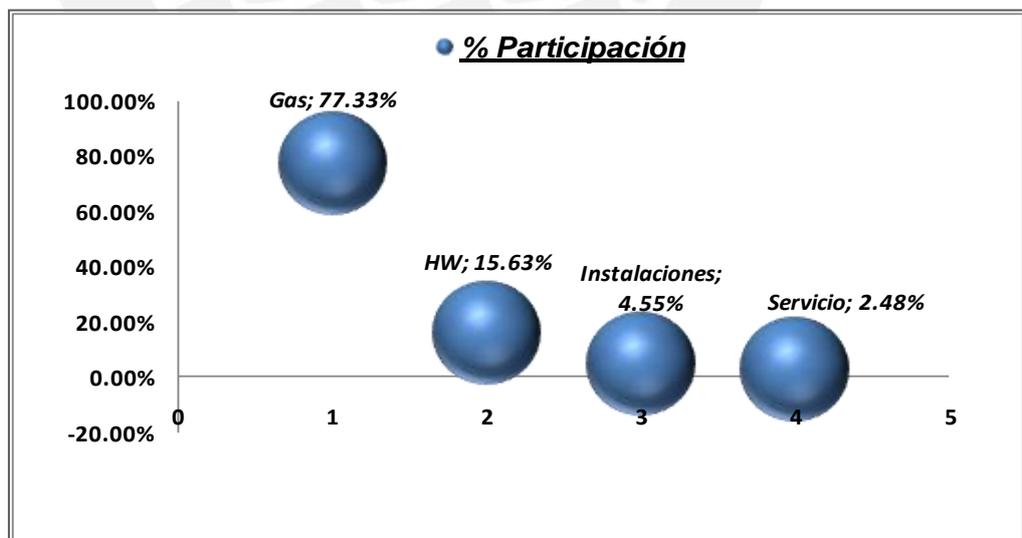


Figura 2.4. Participación en venta por línea de producto  
Elaboración propia

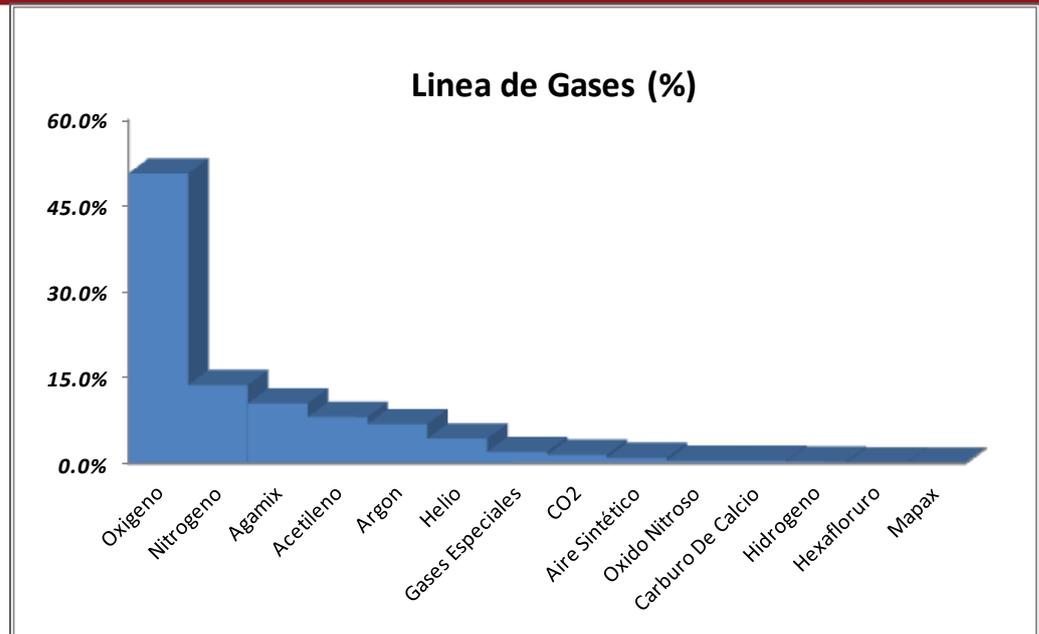


Figura 2.5. Apertura por tipo de gases  
Elaboración propia

La figura 2.5 muestra la distribución de las ventas dentro de la línea de gases (77.3%) que es lidera por el oxígeno (50.57%) y nitrógeno (13.7%) convirtiéndose en los productos de mayor demanda en el mercado.

Para el caso de la línea de hardware (15.63%), aproximadamente el 80% de las ventas son lideradas por los electrodos y alambres (48.9%) junto con los equipos oxi-combustibles (30.6%) que comprende toda la gama de accesorios para las operaciones de oxicorte. La figura 2.6 muestra la distribución de las ventas por categoría.

### 2.3.5. Participación porcentual según el segmento de mercado

En la figura 2.7 se muestra la distribución porcentual de las ventas promedio de Gases Tradición tomando en cuenta el segmento de mercado al cual pertenecen los clientes. El segmento identificado como *Medical Care* comprende la atención a hospitales y pacientes a domicilio, representando un 22.4% de las ventas promedio.

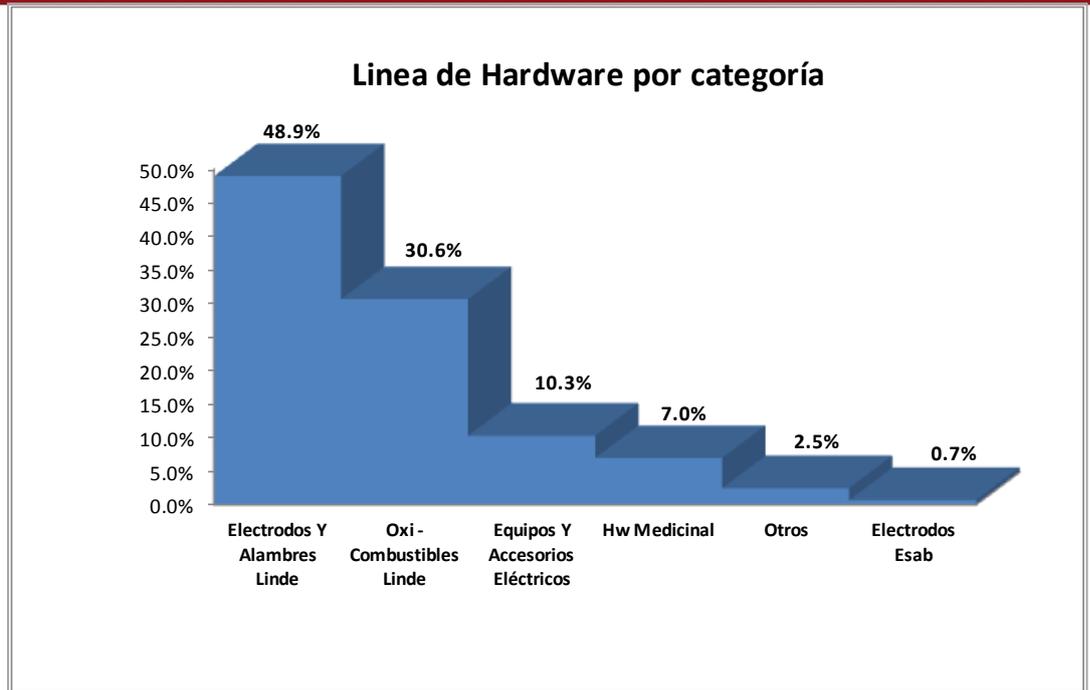


Figura 2.6. Apertura por categoría de hardware  
Elaboración propia

La figura refiere también que la empresa logra un 15.3% de sus ventas mediante el canal de distribuidores, quienes realizan una venta multimarca, ya que ofrecen también a sus clientes productos de los competidores. Un segmento importante para la empresa es la venta en el rubro de manufactura, metalurgia y vidrio, química y energía.

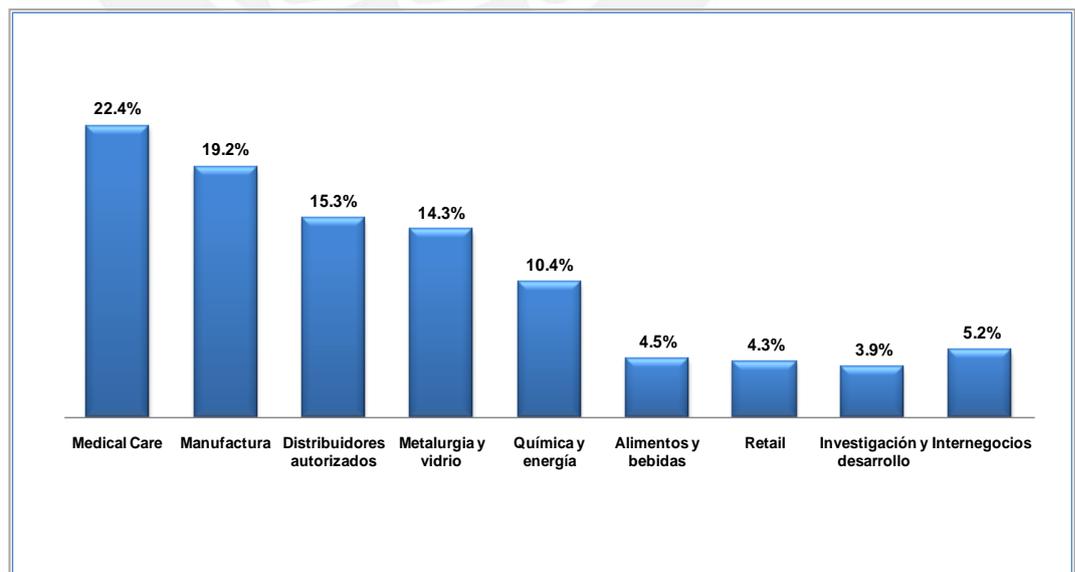


Figura 2.7. Distribución porcentual de ventas por tipo de cliente  
Elaboración propia

### 2.3.6. Análisis de la cartera de clientes

Para el análisis de la cartera de clientes se excluyó de la muestra, las ventas con otras compañías de gases que son parte del grupo o compras puntuales por falta de abastecimiento que fueron hechas por empresas competidoras. En este punto se hará un análisis de la evolución de la cartera de clientes, tomando como año base el 2008.

Tabla 2.1 Total de Clientes atendidos cada año

| <u>Sucursal</u> | <u>2008</u>  | <u>2009</u>  | <u>2010</u>  | <u>2011</u>  | <u>% Var</u> |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Arequipa        | 95           | 93           | 94           | 97           | 2%           |
| Callao          | 806          | 772          | 800          | 975          | 21%          |
| Chiclayo        | 47           | 51           | 58           | 63           | 34%          |
| Chimbote        | 63           | 61           | 66           | 67           | 6%           |
| Huancayo        | 99           | 95           | 92           | 100          | 1%           |
| Piura           | 261          | 220          | 228          | 224          | -14%         |
| Trujillo        | 123          | 112          | 128          | 157          | 28%          |
| <b>Total</b>    | <b>1,494</b> | <b>1,404</b> | <b>1,466</b> | <b>1,683</b> | <b>13%</b>   |

Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 2.1, existe un crecimiento referente total del 13%. La sucursal Chiclayo mostró un crecimiento importante del 34%, seguido de Trujillo con un 28%, Callao 21% y en menor proporción están Chimbote con un 6%, 2% Arequipa, 1% Huancayo y una contracción del mercado en Piura del 14% debido principalmente a los problemas referentes a la pesca y a la pérdida de algunos clientes atendidos con menores márgenes por la competencia.

A nivel de clientes se identifica también que en el 2011 el 55% (975 clientes) de la cartera total se encuentran concentrados en la sucursal Callao.

- **Clientes Pareto Medicinal:**

Como se puede apreciar en los datos generados en la tabla 2.2, un 4.57% de clientes para la división medicinal son los que generan aproximadamente el 80% de las ventas.

Tabla 2.2 Clientes Pareto Medicinal 2011

| Detalle                   | Cant |
|---------------------------|------|
| Clientes Total ( exc OGC) | 503  |
| Clientes VIP              | 23   |

Elaboración propia.

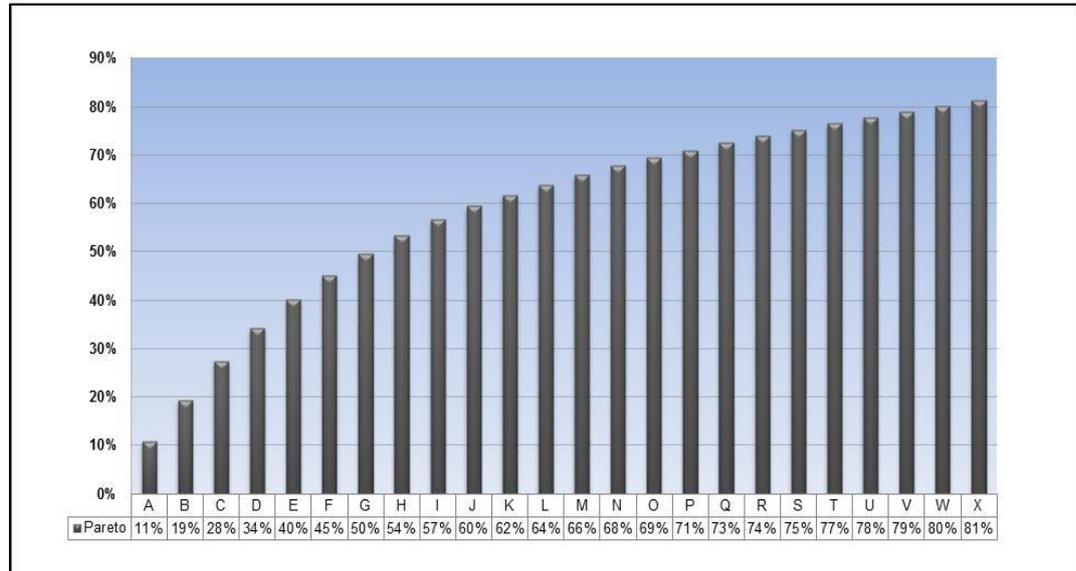


Figura 2.8. División medicinal - clientes Pareto, venta porcentual acumulada  
Elaboración propia

- **Clientes Pareto Industrial:**

Para el caso de los clientes de la división industrial el 13% de clientes representa el 80% de los ingresos por ventas de esta división de negocio como se aprecia en la figura 2.9.

Tabla 2.3 Clientes Pareto Industrial 2011

| Detalle                  | Cant  |
|--------------------------|-------|
| Clientes Total (exc OGC) | 1,217 |
| Clientes VIP             | 157   |

Elaboración propia

2.3.7. Puntos a considerar

- Como se puede apreciar en la información elaborada la división industrial brinda la mayor contribución por ventas, un 72% en promedio.

Por tal motivo, para la encuesta de satisfacción que se describirá en el próximo capítulo, se tomó como referencia una parte de los clientes vip<sup>6</sup> de esta cartera, sumados a las referencias directas de los vendedores de clientes considerados a evaluación por ser potenciales.

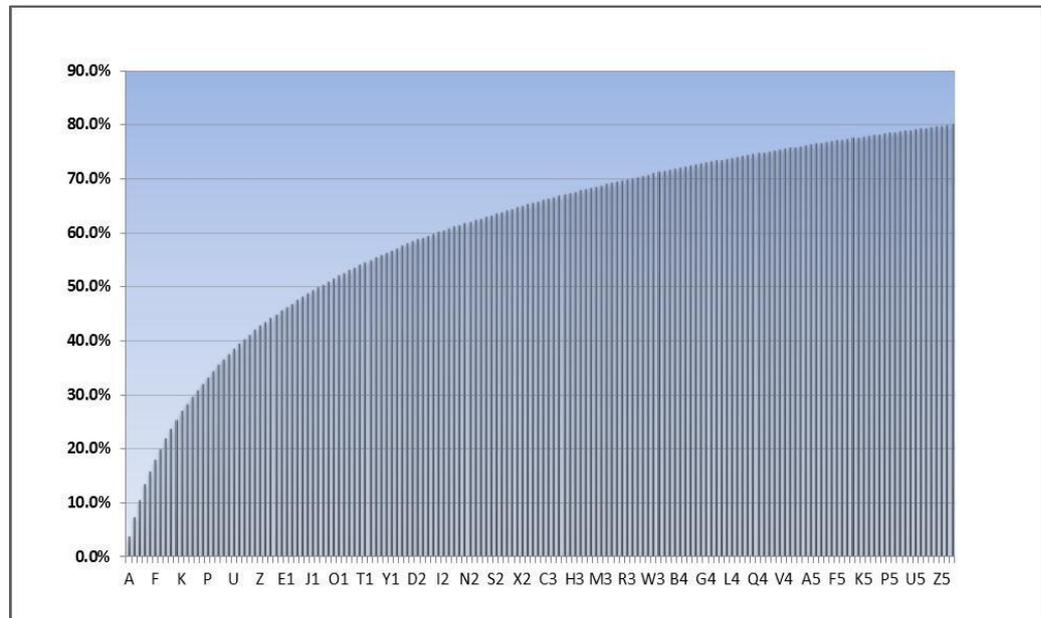


Figura 2.9. División industrial - clientes Pareto venta porcentual acumulada  
Elaboración propia

- Puede considerarse como una oportunidad de posicionar a la empresa en el mercado en aquellas sucursales donde nuestra participación es menor: Trujillo, Chimbote y Huancayo, fidelizando a los clientes actuales y dándonos a conocer en el Sector industrial a través de alguna revista especializada del medio o una Conferencia magistral en la Sociedad de Industrias de la Provincia.

<sup>6</sup> Cliente VIP: se considera VIP a los clientes que concentran el 80% de las ventas para cada división de negocios.

## CAPÍTULO 3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

### 3.1. Introducción

Gases Tradición es una de las compañías de producción y comercialización de gases industriales y medicinales más importante del mercado. Cada dos años se trabaja en conjunto con los países de la Región la encuesta de satisfacción al cliente. En esta oportunidad Perú decidió trabajar por anticipado dicha encuesta para tener un diagnóstico inmediato que ayude a definir el Plan de acción apropiado para el Cambio de Imagen, identificando el nivel de satisfacción actual en sus principales clientes, reconociendo aspectos de riesgo actual que requieran acciones inmediatas, identificar los puntos fuertes a rescatar de Gases Tradición durante el proceso de cambio de imagen y finalmente conocer la situación de Gases Tradición en el mercado actual que ha venido mostrando una mayor inversión en temas de infraestructura e imagen institucional.

### 3.2. Objetivos generales

- ✓ Medir el **nivel de satisfacción general** de los clientes de Gases Tradición.
- ✓ Medir el **nivel de fidelidad** de los clientes a través de la recomendación y recontractación de servicios.
- ✓ Determinar cuáles son los **factores/atributos específicos** que más influyen en la **satisfacción general** de los clientes de Gases Tradición.
- ✓ Medir el nivel de **satisfacción de las diferentes áreas de la compañía**: oferta de productos, servicio de ventas, servicio de distribución y logística, sistema administrativo y de facturación, call center, servicio de instalaciones.
- ✓ Comparar la **performance de Gases Tradición vs. la de sus principales competidores**.

- ✓ Obtener **indicadores de la imagen general de la compañía** que serán de utilidad para considerar acciones necesarias a tomar en cuenta para el desarrollo del plan de acción del proyecto de cambio de Imagen y del plan de comunicaciones.

### 3.3. Ficha técnica:

#### 3.3.1. Metodología y encuesta

Se realizó un estudio cuantitativo de abordaje mixto a través de encuestas online y telefónicas. La **técnica mixta** combina un **cuestionario online y posterior contacto telefónico** para finalizar las encuestas que no hayan sido completadas.

El contenido del cuestionario se desarrolló con la aprobación de las divisiones de negocio y sobre la base del cuestionario de satisfacción del año 2009, considerando además preguntas que brinden referencia sobre el cliente y la competencia además del conocimiento por parte de los clientes sobre Gases Innovador.

Se trabajó con cuestionarios de 15 a 20 minutos de duración en el que se incluyeron un total de 55 preguntas cerradas pre-codificadas y preguntas abiertas. En la sección de anexos se adjunta el detalle del cuestionario aplicado a los clientes.

#### 3.3.2. Universo

Contactos claves de las empresas que trabajan con Gases Tradición. El listado de las empresas fue provisto por cada unidad de negocio, ambas divisiones consideraron los clientes potenciales y de mayor representatividad en las ventas del negocio.

#### 3.3.3. Muestra

Para la elección del tamaño de la muestra para esta encuesta, las divisiones de negocio consolidaron varios criterios de referencia : una de ellas es la información mostrada a nivel de ventas de los clientes VIP por división de negocio (sección 2.3.6 del capítulo 2), otra referencia es la brindada por los responsables de las carteras de cliente considerando factores como:

Tabla 3.1. Tamaño de Muestra

| <u>IG</u> | <u>HC</u> | <u>TOTAL</u> |
|-----------|-----------|--------------|
| 102       | 14        | 116          |
| 88%       | 12%       | 100%         |

Elaboración propia.

competencia agresiva en precios y en riesgo de perder al cliente, clientes con próximos proyectos de ampliación de planta o procesos, clientes considerados como críticos por su lenta rotación de parque de cilindros asignado, clientes del Estado en el caso de la división medicinal los cuales licitan únicamente una o dos veces al año.

#### 3.3.4. Abordaje Metodológico

Para analizar los datos se utilizará una medida llamada “Score” como se muestra en la tabla 3.2. Esta medida permitirá establecer una medición de síntesis, facilitando la lectura y comparación de resultados.

**Cálculo de Score:** Las respuestas a todas las preguntas evaluadas fueron calculadas y ponderadas de acuerdo a la siguiente fórmula:

Tabla 3.2. Cálculo de Score

|                               | <u>Escala de evaluación</u> | <u>Peso</u> | <u>%</u>   |   | <u>Puntos</u> |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------|------------|---|---------------|
| Completamente satisfecho      | 5                           | 1           | x 40.8     | = | 40.8          |
| Satisfecho                    | 4                           | 0.75        | x 50.2     | = | 37.66         |
| Ni satisfecho ni insatisfecho | 3                           | 0.50        | x 6.4      | = | 3.21          |
| Algo insatisfecho             | 2                           | 0.25        | x 2.1      | = | 0.53          |
| Completamente insatisfecho    | 1                           | 0.00        | x 0.4      | = | 0             |
| <b>TOTAL SCORE</b>            |                             |             | <b>100</b> |   | <b>82.2</b>   |

Elaboración propia.

La escala del **Score** oscila de 1 a 100, donde **100=Satisfacción Total** y **1= Insatisfacción Total**.

En la tabla 3.3 se aprecia adicionalmente la leyenda de las marcaciones de alerta que podrán verse en los cuadros de resultados.

Tabla 3.3. Sistema de marcación:

|   |   |   |
|---|---|---|
| =   | → | Cuando haya diferencias entre 0 y 2 puntos.                                   |
|  | → | Diferencias tendenciales. Oscilan positiva o negativamente entre 3 y 4 puntos |
|  | → | Diferencias significativas. Alta o baja de 5 puntos o más.                    |

Elaboración propia.

### 3.4. Resultados de la encuesta en función a la satisfacción general con la empresa<sup>7</sup>

A continuación, se muestran los principales resultados obtenidos en esta última encuesta realizada como etapa preliminar al proyecto de cambio de imagen, teniendo en la sección de anexos el detalle por apertura para algunos gráficos con valores totales generales.

#### 3.4.1 Nivel de decisión en la contratación de productos de Gases Tradición

Como se aprecia en la figura 3.1 un 87% de las personas encuestadas tienen participación activa en la contratación de los servicios de la empresa.

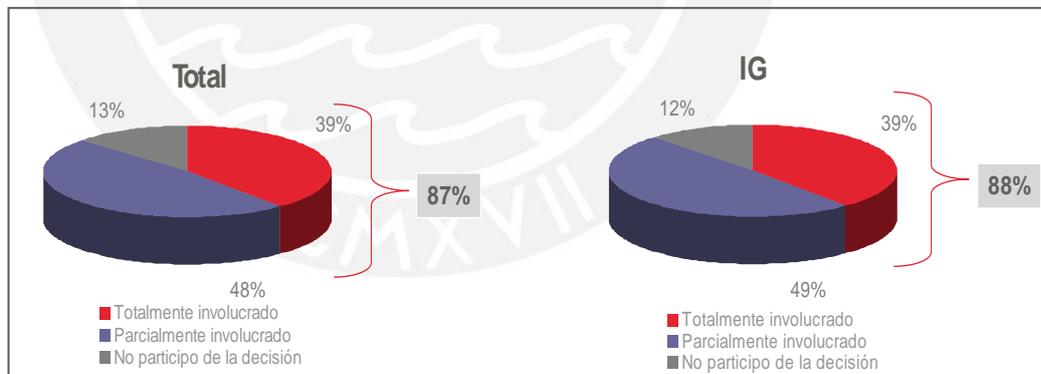


Figura 3.1. Contratación de productos universo total vs división industrial  
Elaboración propia

#### 3.4.2. Satisfacción general con los productos y servicios de Gases Tradición

Se realiza una pregunta inicial de satisfacción y se repite al finalizar el cuestionario para analizar:

<sup>7</sup> Universo : 116 clientes.  
Los resultados expresan porcentajes de respuestas  
Escala 1 al 5, donde 5 Completamente satisfecho-1 Completamente insatisfecho

- El peso que tiene la imagen de la empresa en la percepción de calidad de los clientes (satisfacción inicial).

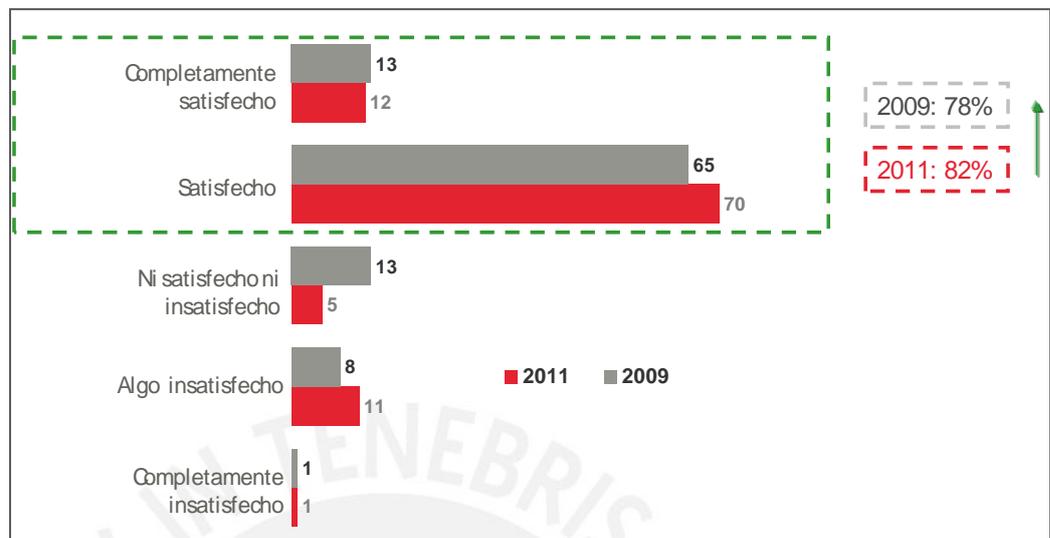


Figura 3.2 Satisfacción inicial con los productos y servicios de Gases Tradición . Elaboración propia

- La evaluación concreta que tienen los clientes respecto de la performance de las áreas en la atención al cliente (satisfacción final).

Las figuras 3.2 y 3.3 muestran la variación del porcentaje de clientes satisfechos al inicio y término de la encuesta.

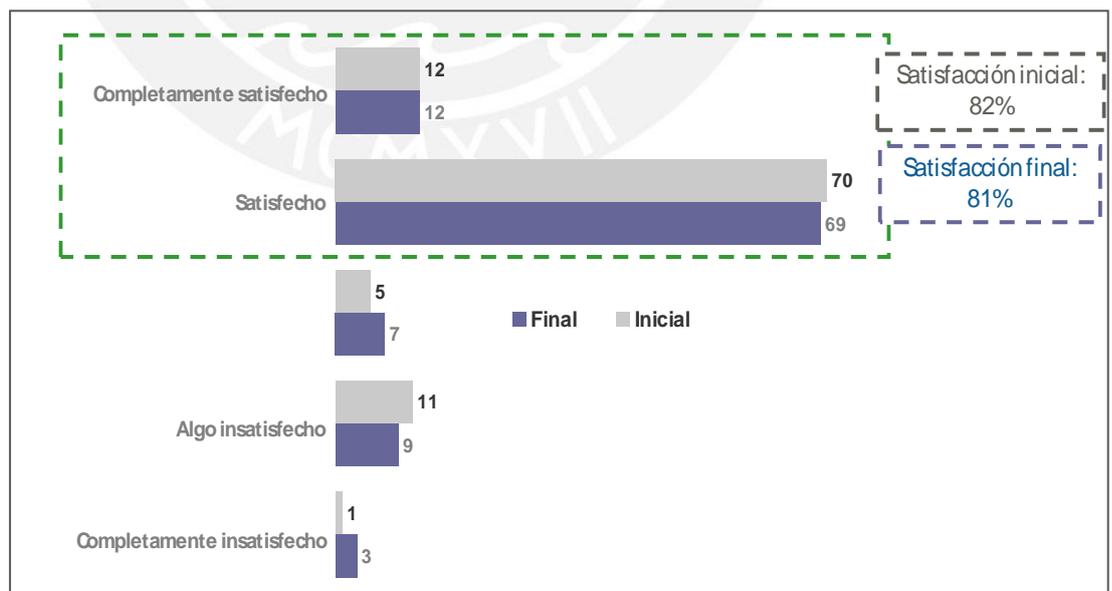


Figura 3.3 Nivel de satisfacción inicial y final  
Elaboración propia

### 3.4.3 Evolución en calidad

En esta sección se consultó a los clientes sobre la evolución en los últimos 12 meses del servicio general a nivel de calidad que brinda Gases Tradición. Como se aprecia en la figura 3.4 los datos comparados contra el 2009 muestran una evolución desfavorable a nivel de servicio.

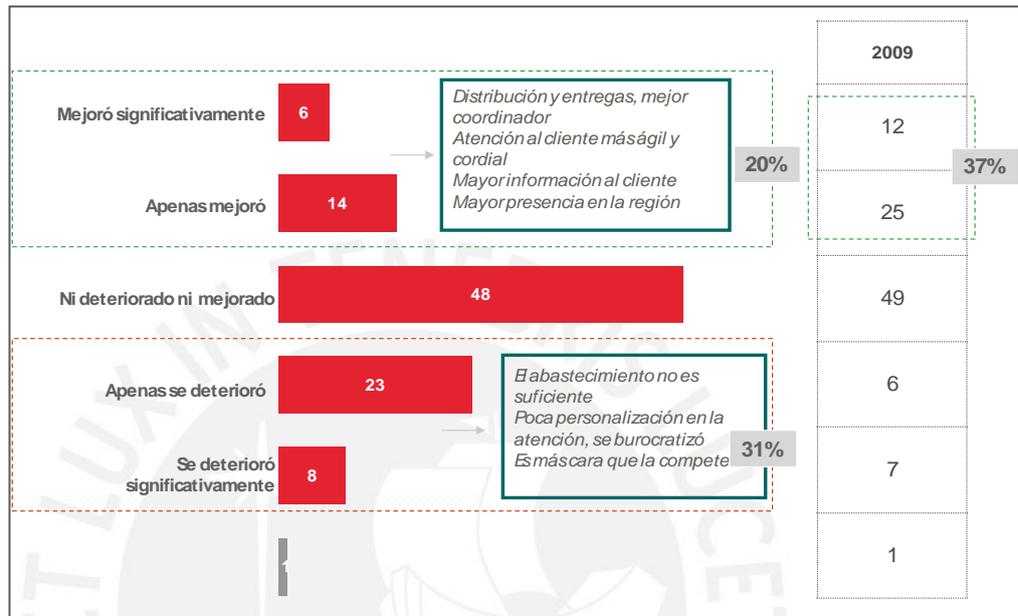


Figura 3.4 Evolución en la calidad  
Elaboración propia

### 3.4.4 Recontratación y fidelidad

¿Su empresa tiene pensado continuar o dejar de contratar los servicios de Gases Tradición en los próximos 12 meses?

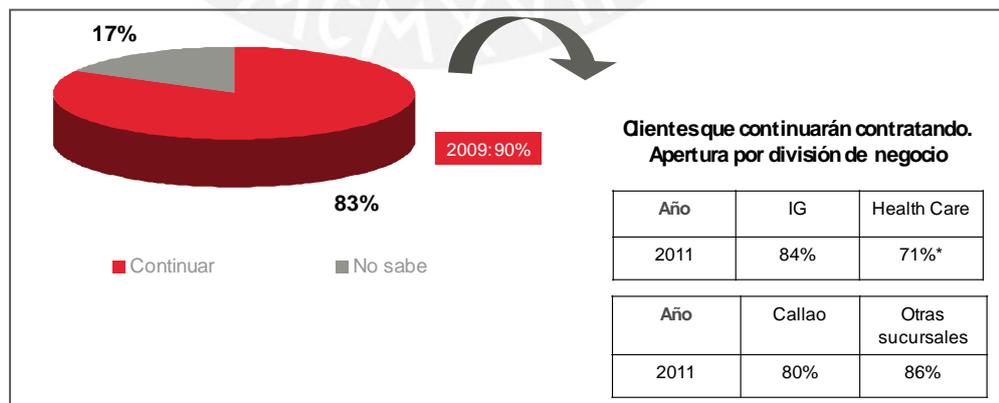


Figura 3.5 Nivel de recontratación  
Elaboración propia

Como se aprecia en la figura 3.5 actualmente un 17% de los clientes no tiene pensado continuar contratando los servicios de la empresa. Este valor es de alto riesgo, considerando que han sido consultados los principales clientes de la empresa para ambas divisiones.

### 3.4.5 Recomendación a terceros

Pensando en la experiencia que ha tenido con Gases Tradición, ¿Cuán probable es que lo recomiende a un colega/gerencias/compañías?

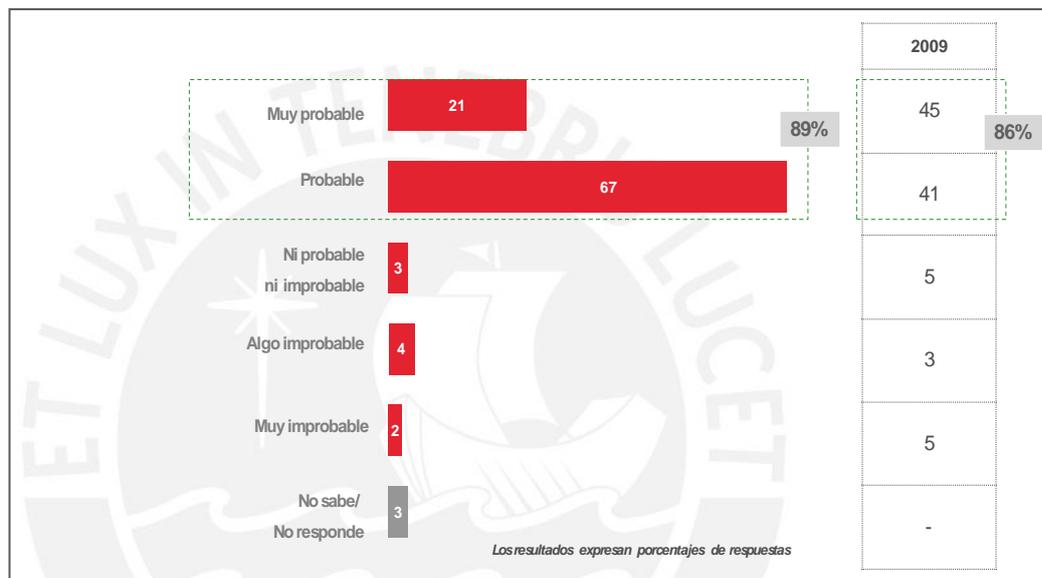


Figura 3.6 Recomendación de Gases Tradición  
Elaboración propia

Como se aprecia en la figura 3.6 existe una probabilidad del 89% de ser recomendada la empresa por parte de los clientes que han sido evaluados.

### 3.4.6. Indicadores de la vinculación con Gases Tradición

En esta sección, como detalla la figura 3.7, se analizan los resultados de dos variables relacionadas con la vinculación del cliente y la empresa. A nivel de nuevas contrataciones un 74% lo realizaría y un 56% mantendría su fidelidad a la empresa a pesar de darse una mejor oferta en el mercado.

La tabla 3.4 muestra los valores porcentuales de los principales indicadores mostrados en esta primera sección de resultados de la encuesta del cliente.

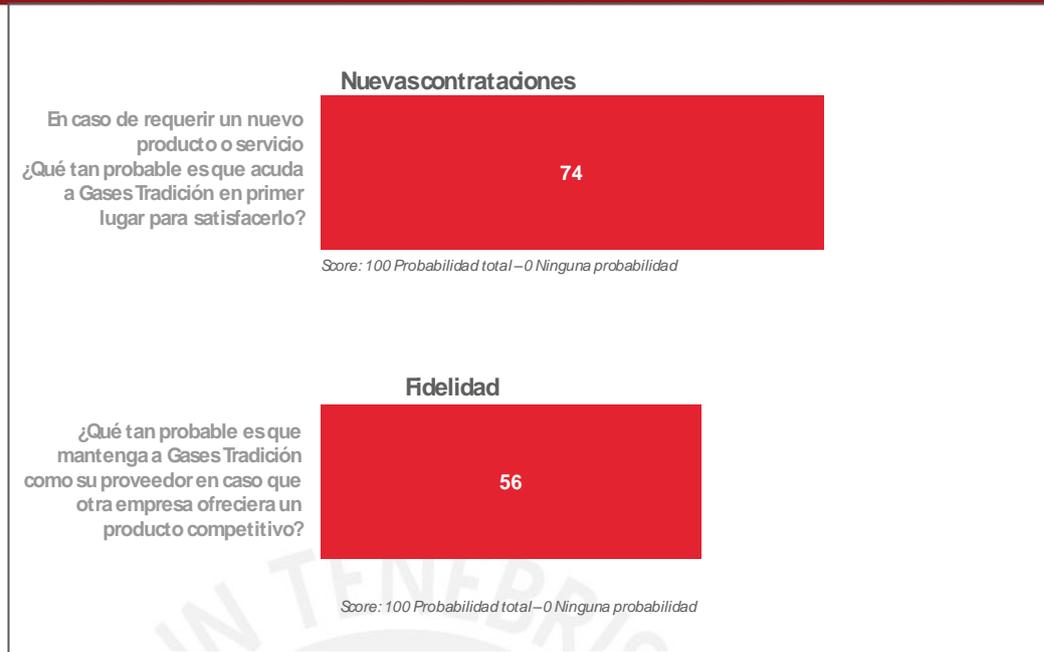


Figura 3.7 Recomendación de Gases Tradición  
Elaboración propia

Tabla 3.4 Tabla resumen de indicadores

|  | Indicador             | Evaluaciones positivas |
|--|-----------------------|------------------------|
|  |                       | Top two box            |
| Indicador de satisfacción                  | Satisfacción general  | 82%                    |
| Indicadores complementarios                | Nuevas contrataciones | 74%                    |
|  | Recomendación         | 89%                    |
|  | Recontratación        | 83%                    |
|  | Fidelidad             | 56%                    |
| Indicadores de vinculación con la compañía |                       |                        |

Elaboración propia

### 3.4.7 Nivel de satisfacción por áreas de la empresa

La figura 3.8 muestra una disminución en el resultado comparado con el 2009 a nivel de oferta de productos, gestiones administrativas y el servicio de venta.

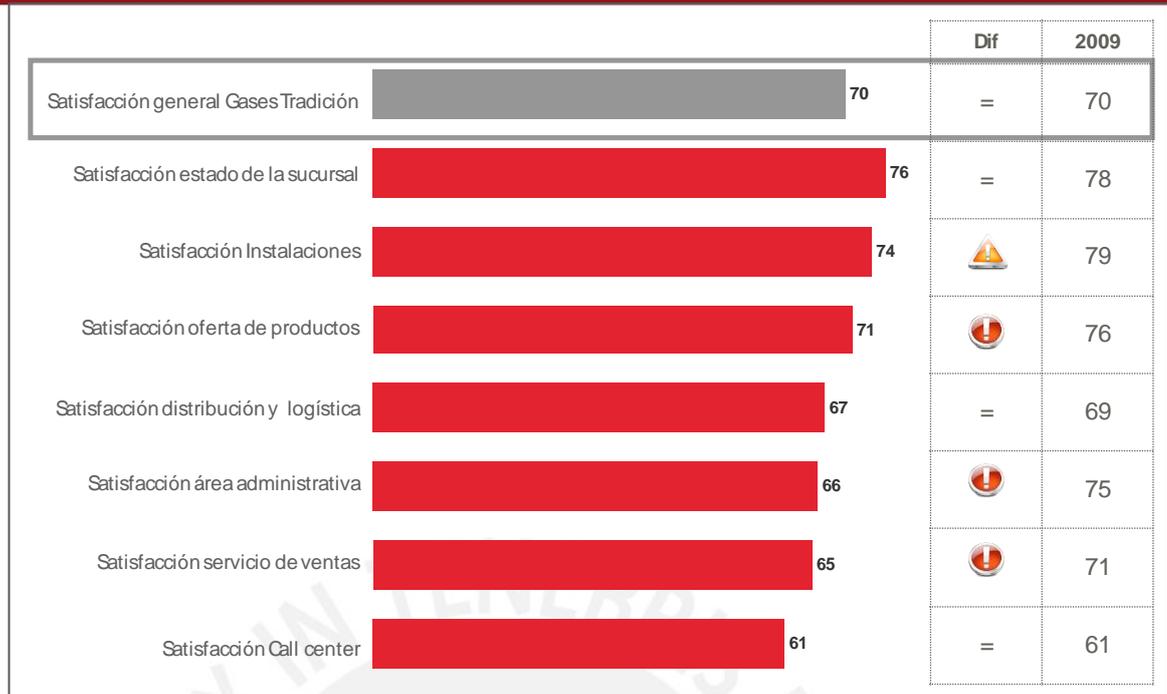


Figura 3.8 Satisfacción a nivel de las distintas áreas de la empresa  
Elaboración propia

### 3.4.8 Síntesis del capítulo

- Gases Tradición muestra en términos generales un resultado similar de satisfacción con respecto a la medición del 2009 (70 puntos), observándose un leve incremento en la cantidad de clientes satisfechos.
- El puntaje de satisfacción general (70 puntos) se ubica por debajo del regional (79 puntos). La división de negocios industrial, incrementó levemente los resultados de este indicador.
- Es casi inexistente el GAP entre la satisfacción inicial y final esto expresa una paridad de la imagen de la compañía y la calidad de los procesos.
- Los niveles que muestran los indicadores de vinculación con la compañía son muy buenos (Recomendación, recontractación, fidelidad), esto se manifiesta en el 43% de clientes altamente vinculados, que otorgan la máxima puntuación en todas estas variables.
- Un indicador de riesgo es el de Fidelidad ya que el 57% de los clientes manifiesta que mantendría a Gases Tradición en caso que otra empresa ofreciera un producto competitivo.

- La satisfacción se sustenta en la calidad y confianza en el producto, la eficiencia en el servicio de entregas y la trayectoria.

### **3.5. Resultados de la Encuesta en función al análisis FODA<sup>8</sup> y la satisfacción general por áreas de la empresa**

#### 3.5.1 Mapa FODA de organización y priorización de áreas

A partir del análisis conjunto de la evaluación de cada una de las grandes dimensiones medidas y su importancia relativa en la variación de la satisfacción general, se delimita un mapa de organización y priorización de áreas para la toma de decisiones.

A continuación se explican los cuadrantes del modelo de análisis y las acciones sugeridas para implementar en cada uno de ellos:

- Cuadrante estratégico: indicadores que logran un alto nivel de satisfacción y que a su vez tienen un peso importante en la satisfacción general. Acción: mantener la performance obtenida.
- Cuadrante diferencial: indicadores que logran un alto nivel de satisfacción pero tienen un impacto menor en la satisfacción general. Acción: comunicar los atributos diferenciales.
- Cuadrante periférico: indicadores con bajo nivel de satisfacción y baja importancia en la satisfacción general. Acción: prevenir para que estos indicadores no migren hacia el cuadrante crítico.
- Cuadrante crítico: indicadores con bajo nivel de satisfacción y alta importancia en la satisfacción general. Acción: tomar medidas de mejora inmediatas.

---

<sup>8</sup> Análisis FODA dentro de la encuesta de satisfacción se aplicó para las principales áreas de la empresa.

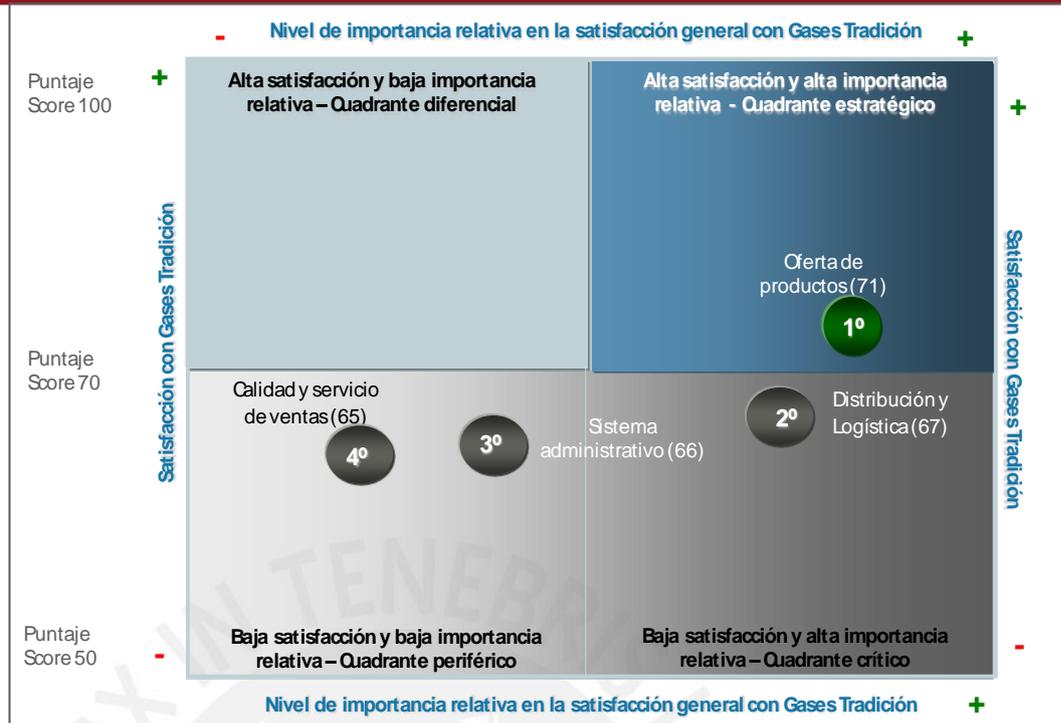


Figura 3.9 Mapa FODA de organización y priorización de áreas  
Elaboración propia

Como se aprecia en la Figura 3.9 la dimensión que se identifica como prioritaria para tomar acciones inmediatas es la referente a Distribución y logística, existe una dimensión con un riesgo de pasar a este cuadrante y es el Sistema administrativo, ambos factores son negativos para la empresa, por lo mismo deberán ser contempladas ambas variables dentro del proceso de planificación estratégica de las áreas y como parte importante del cambio de imagen.

- La calidad de los **productos** es la dimensión evaluada que ha logrado mejorar la performance respecto al 2009 y ser considerada actualmente como una dimensión que brinda una alta satisfacción e importancia para el cliente.
- El Sistema administrativo redujo su calificación con respecto al 2009, se deberán tomar acciones preventivas que impidan a este factor ser una variable crítica.
- En relación al 2009 el sector de ventas disminuyó en su nivel de importancia para los clientes.

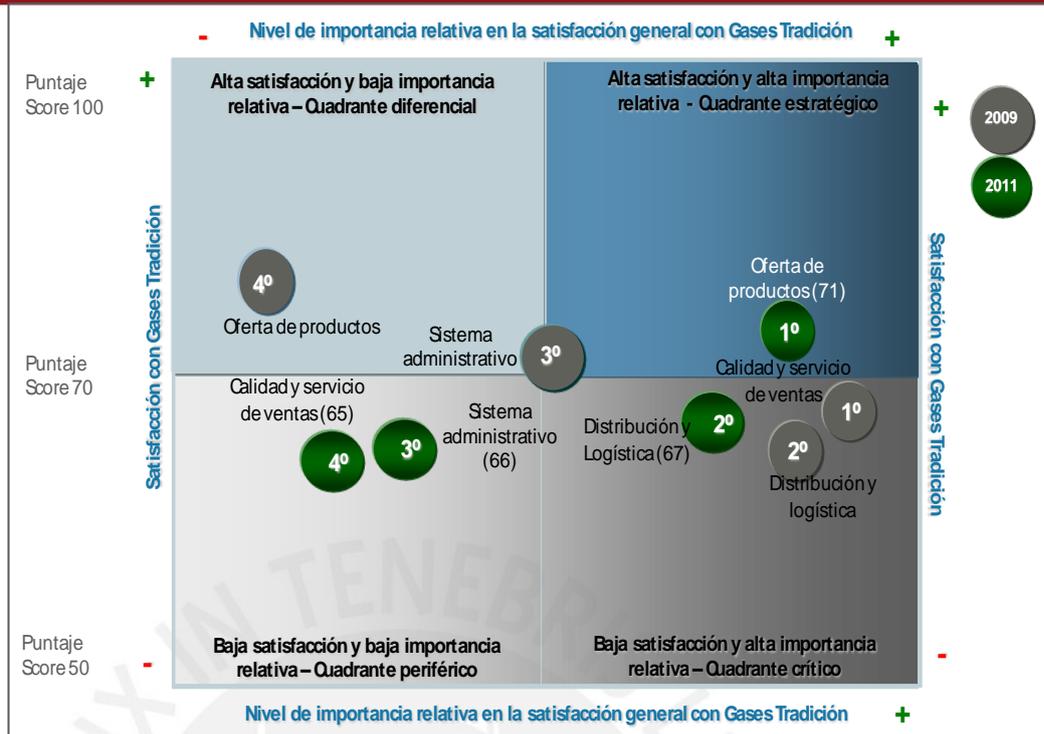


Figura 3.10 Comparativo análisis FODA 2009 vs 2011  
Elaboración propia

- Logística se mantiene en el cuadrante crítico, por mantener su impacto en la satisfacción general, y no crecer en su satisfacción, es recomendable hacer todos los esfuerzos en esta área a fin de optimizar su performance.

### 3.5.2 Satisfacción con las distintas áreas

A continuación se muestran los gráficos resultantes del análisis de las distintas áreas evaluadas en la matriz FODA.

- Oferta de productos

Se preguntó al cliente si le gustaría que Gases Tradición agregue algún producto a su adicional a su oferta. En la figura 3.11 muestra que un 75% de clientes encuentran cubierto actualmente sus requerimientos con la empresa.

- Distribución y logística

Los resultados para Perú en el área de distribución y logística con respecto a la Región que ha incrementado su Score a 80 respecto al

2009 que fue de 76, no han sido favorables. Como se aprecia en la figura 3.12 y 3.13, a pesar de mostrarse mejorías en variables como la calidad del transporte, cumplimiento de normas de seguridad en el suministro, variables como la flexibilidad y adaptación para las entregas y entrega correcta de productos muestran un promedio por debajo del 2009 y del score regional.

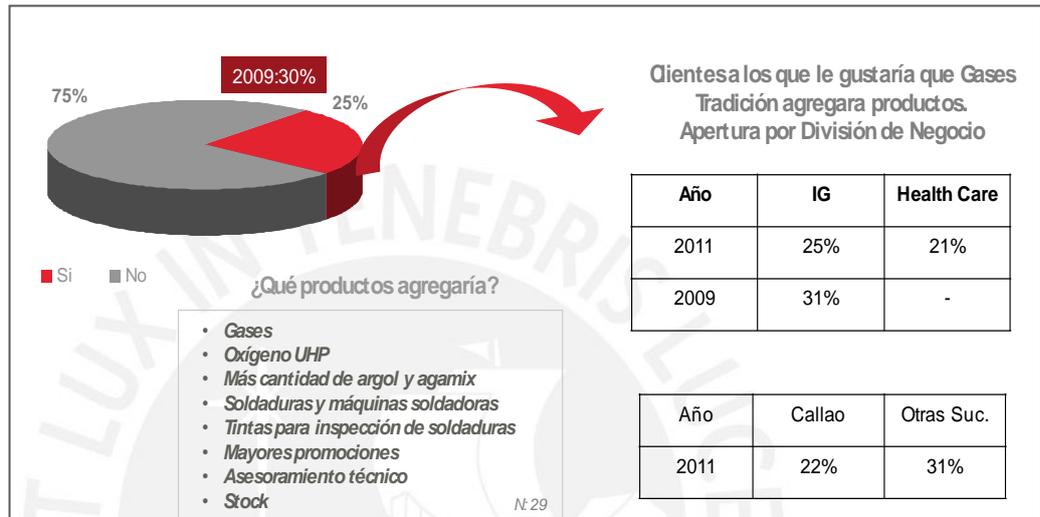


Figura 3.11 Sobre la oferta de productos  
Elaboración propia

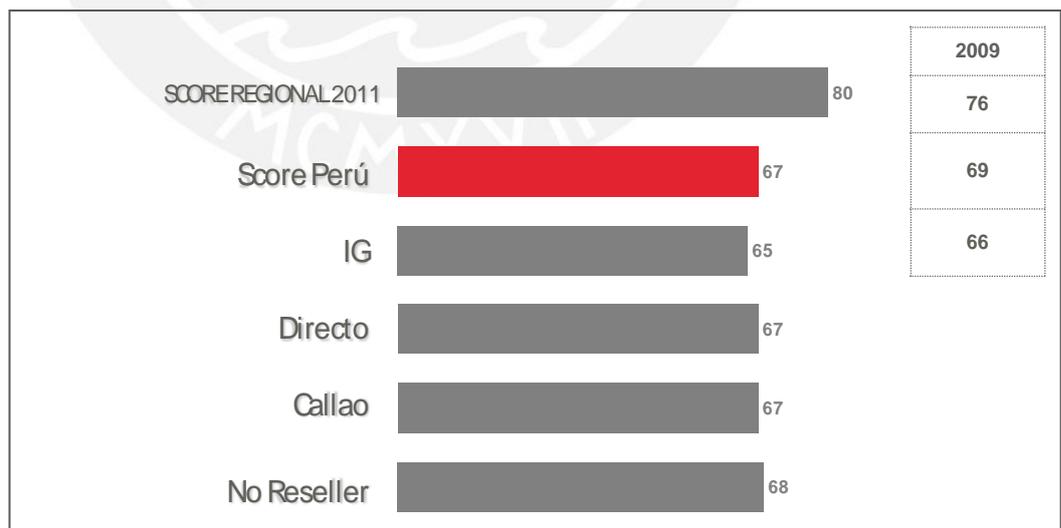


Figura 3.12 Distribución y logística satisfacción general  
Elaboración propia

| SCOREAREA 67   | Score Regional 2011 | PERU 2011 | PERU 2009 |
|--|---------------------|-----------|-----------|
| Cumplimiento de normas de seguridad en el suministro | 90                  | 82        | 83        |
| Cortesía y amabilidad del chofer                     | 88                  | 81        | 78        |
| Estado y apariencia del transporte                   | 88                  | 79        | 79        |
| Embalajes en buen estado                             | 88                  | 75        | 80        |
| Entrega correcta de productos                        | 81                  | 72        | 69        |
| Cumplimiento plazos de entrega                       | 77                  | 69        | 63        |
| Disponibilidad de productos                          | 76                  | 67        | 63        |
| Flexibilidad y adaptación para entregas              | 78                  | 66        | 68        |
| Puntualidad de los horarios establecidos             | 73                  | 66        | 61        |

Figura 3.13 Distribución y logística satisfacción general  
Elaboración propia

- Sistema administrativo y de facturación

Si bien el Sistema administrativo es una variable de bajo nivel de importancia, en la figura 3.14 se observa una disminución con respecto del 2009, siendo el resultado bastante crítico en lo referente a la facilidad y acceso para comunicarse con el sector administrativo (69) con un valor por debajo del resultado del 2009 y del score regional (81) según se aprecia en la figura 3.15.

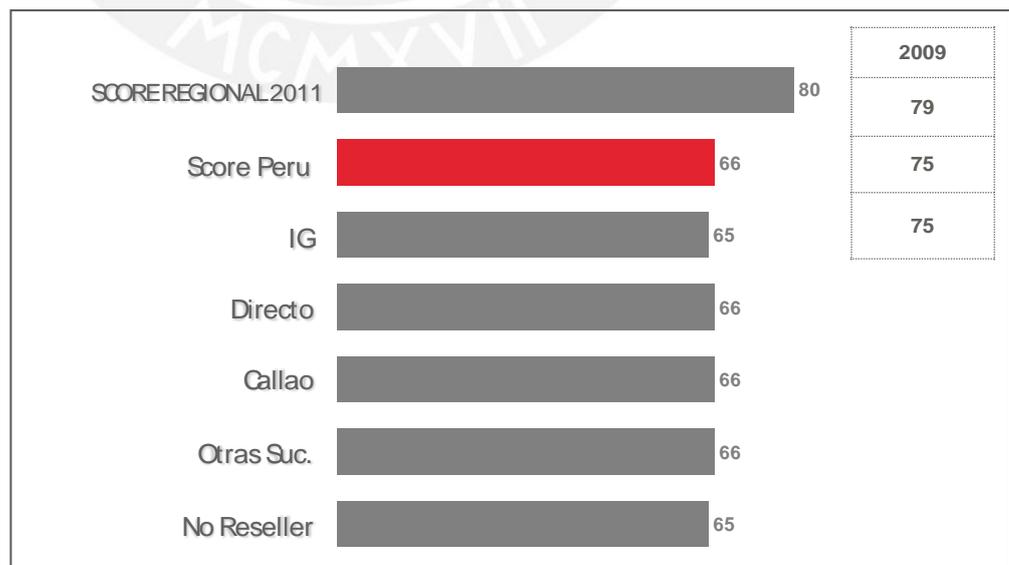


Figura 3.14 Sistema administrativo y de facturación satisfacción general  
Elaboración propia

| SCORE AREA 66   | Score Regional 2011 | PERU 2011 | PERU 2009 |
|---|---------------------|-----------|-----------|
| Claridad de información de las facturas                                 | 87                  | 80        | 83        |
| Puntualidad en entrega de facturas                                      | 84                  | 78        | 82        |
| Facilidad y accesibilidad para comunicarse con el sector administrativo | 81                  | 69        | 75        |

Figura 3.15 Detalle de la satisfacción general a nivel del sistema administrativo y de facturación  
Elaboración propia

- Área de ventas

Una de las dimensiones evaluadas en el mapa *SWOT* para Gases Tradición fue la calidad y servicio de ventas, que se aprecia en la figura 3.9 como algo de baja importancia y baja contribución al nivel de satisfacción. Es una variable que muestra una baja significativa de 6 puntos en su calificación con respecto al 2009 y 15 puntos por debajo del score referencial regional según se muestra en la figura 3.16.

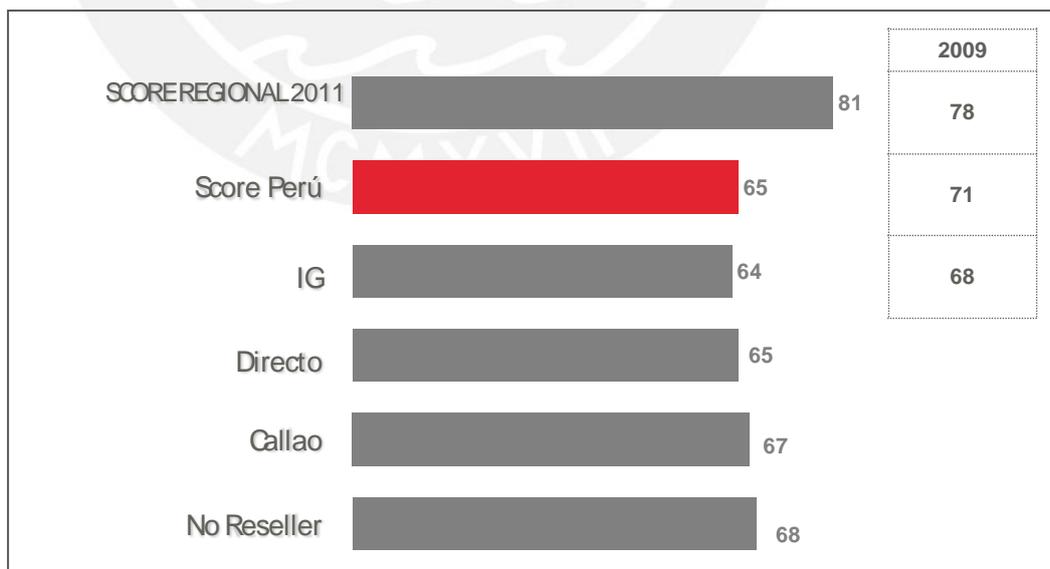


Figura 3.16 Área de ventas satisfacción general  
Elaboración propia

Ante la pregunta de conocimiento de su responsable comercial un 35% aseguró no tener asignado algún representante comercial de la empresa. Como se aprecia en la figura 3.17 del 64% que conoce a su representante comercial, casi un 50% indica no tener una visita constante del mismo.

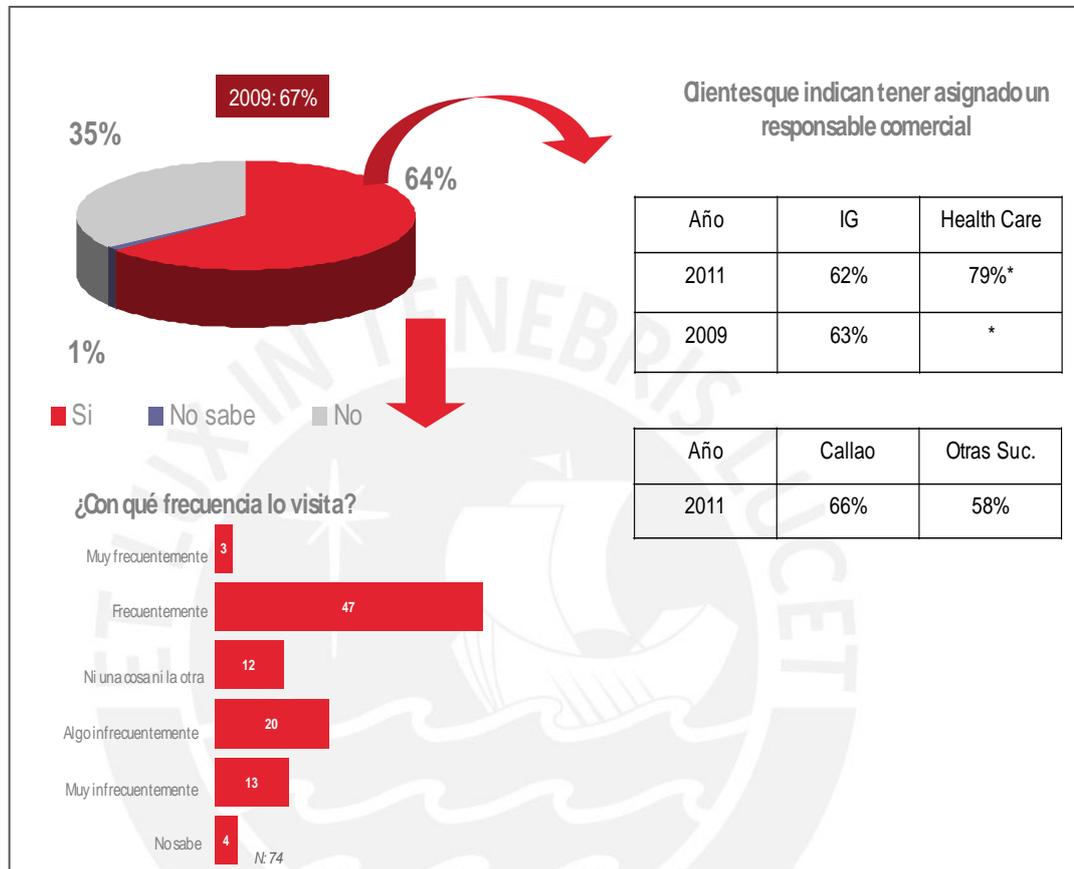


Figura 3.17 Asignación de responsable comercial  
Elaboración propia

Lo expuesto refuerza la desestimación en el nivel de importancia y satisfacción de esta dimensión para los clientes, así como una falla en la gestión actual con la cartera de clientes, principalmente para la división industrial.

Parte constitutiva del Área de ventas es el servicio de Call center de la empresa, que si bien ha mantenido su puntaje de satisfacción con respecto al 2009 como se observa en la figura 3.18 está por debajo del score

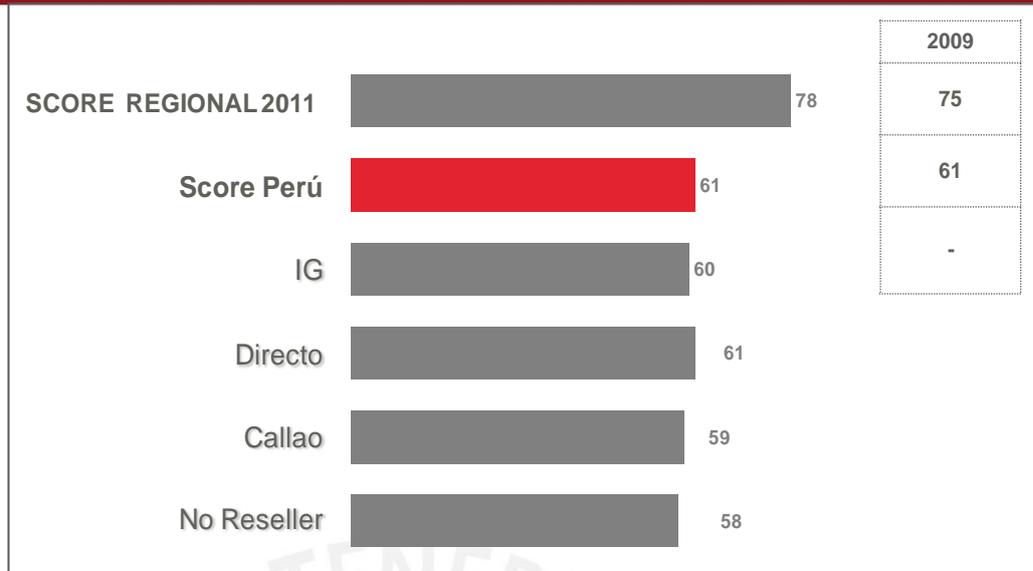


Figura 3.18 Nivel de satisfacción con el Call center

Elaboración propia

regional que mejoró 3 puntos respecto al 2009, y esto se debe al desconocimiento del servicio de call center brindado por la empresa como lo detalla la figura 3.19.

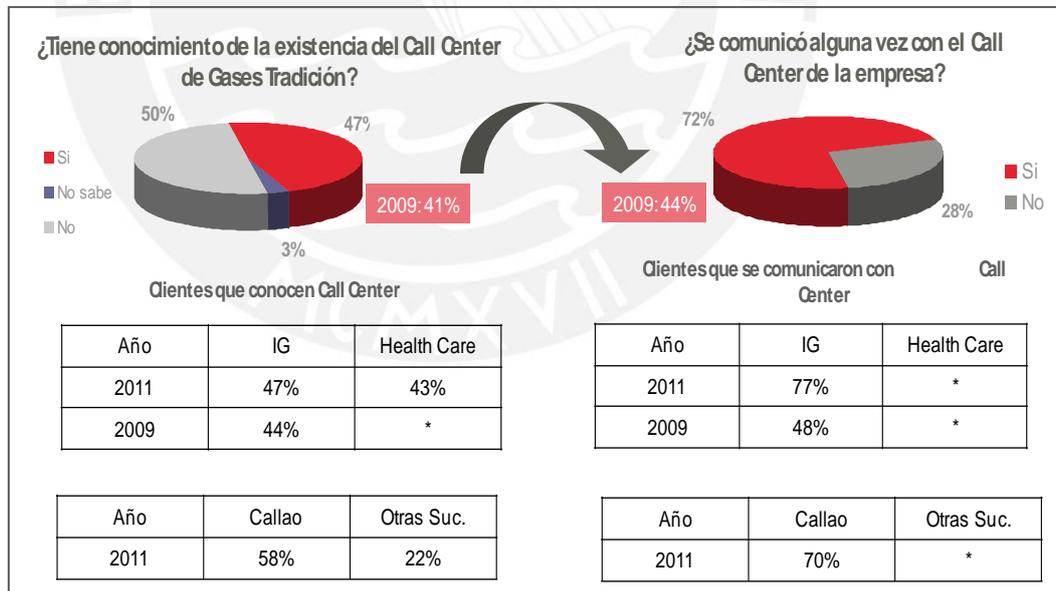


Figura 3.19 Conocimiento del Call center

Elaboración propia

- Instalaciones

La figura 3.20 muestra una disminución importante en la satisfacción con respecto a las instalaciones que puede validarse en la figura 3.21 de

apertura donde las dos variables críticas corresponden al tiempo de respuesta frente a emergencias y al programa de mantenimiento.

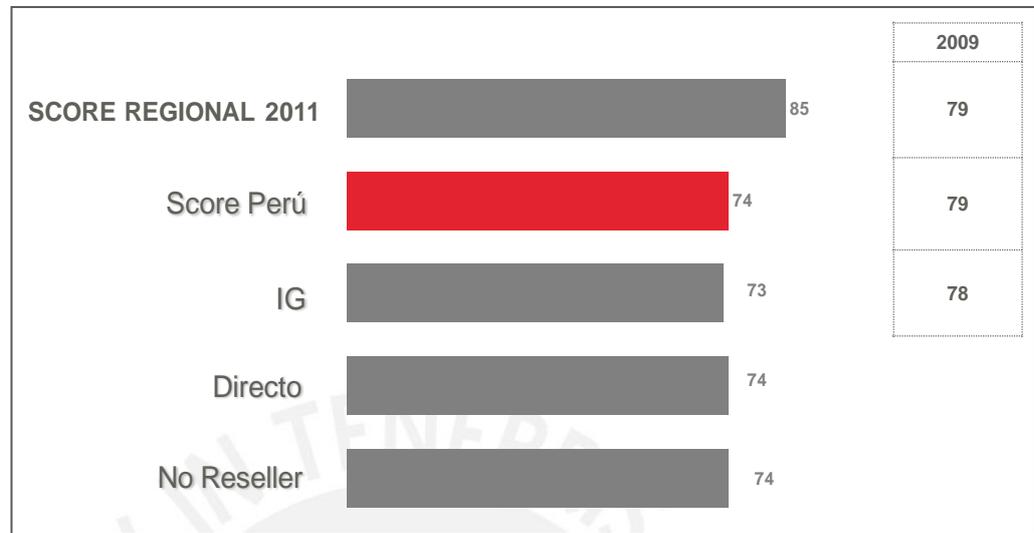


Figura 3.20 Nivel de satisfacción respecto a las Instalaciones  
Elaboración propia

| SCORE AREA74  | Score Regional 2011 | PERU 2011 | PERU 2009 |
|---|---------------------|-----------|-----------|
| Seguridad de la instalación                               | 89                  | 82        | 84        |
| Calidad de la instalación                                 | 88                  | 80        | 86        |
| Adecuación a sus necesidades                              | 88                  | 79        | 81        |
| Capacidad de respuesta de la empresa frente a emergencias | 82                  | 71        | 80        |
| Frecuencia de mantenimiento                               | 72                  | 65        | 63        |

*Escala: 100 Satisfacción total-1 Insatisfacción*

Figura 3.21 Calificación de las instalaciones  
Elaboración propia

- Asesoramiento técnico

Como se aprecia en la figura 3.22, la empresa cuenta con un servicio de asesoramiento técnico que es aprovechado únicamente por un 35% de los clientes encuestados, presentando una mejora de 5 puntos en la capacidad y noción técnica, pero un debilitamiento en la rapidez para la resolución.

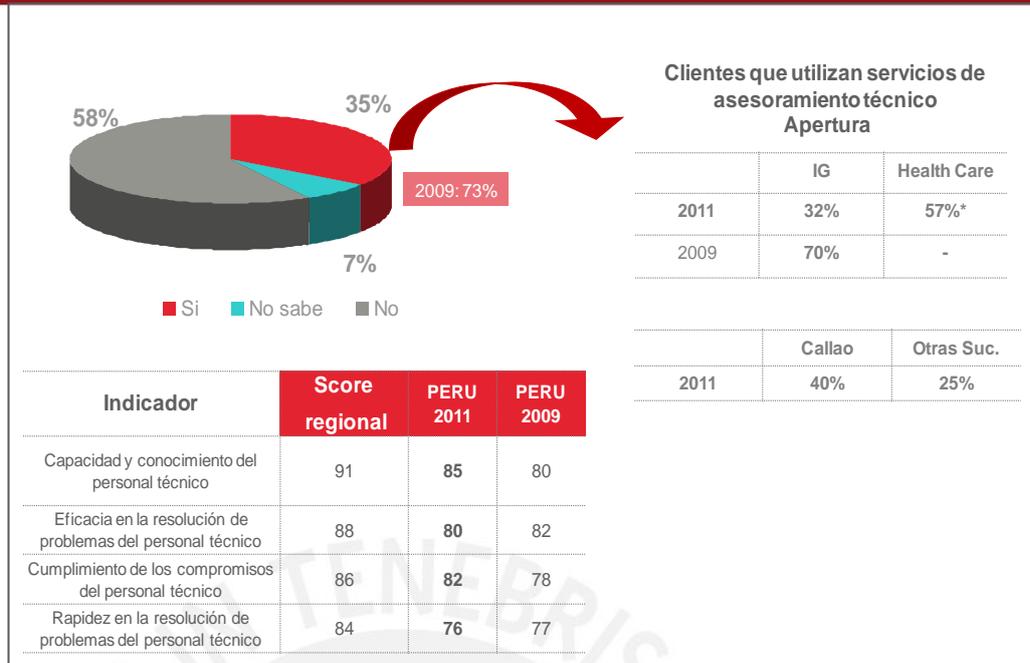


Figura 3.22 Servicio de asesoramiento técnico  
Elaboración propia

### 3.5.3 Relación entre Grupo Innovador y Gases Tradición

Algunos clientes que forman parte de la cartera importante de Gases Tradición y que mantienen un vínculo mayor de confianza y proximidad, son conocedores de la adquisición que hizo el Grupo Innovador en el 2006, por esa razón se muestra en la figura 3.23 que existe un 35% de los clientes encuestados que ya saben la relación entre ambas empresas.



Figura 3.23 Relación entre Grupo Innovador y Gases Tradición  
Elaboración propia

### 3.5.4 Gases Tradición y la competencia

En esta sección de la encuesta permitirá reconocer si en el mercado existe una doble compra por parte de los principales clientes de la empresa.

La figura 3.24 muestra que un 35% efectivamente realiza una doble compra para abastecer su demanda, tanto en la división industrial como en la división medicinal.

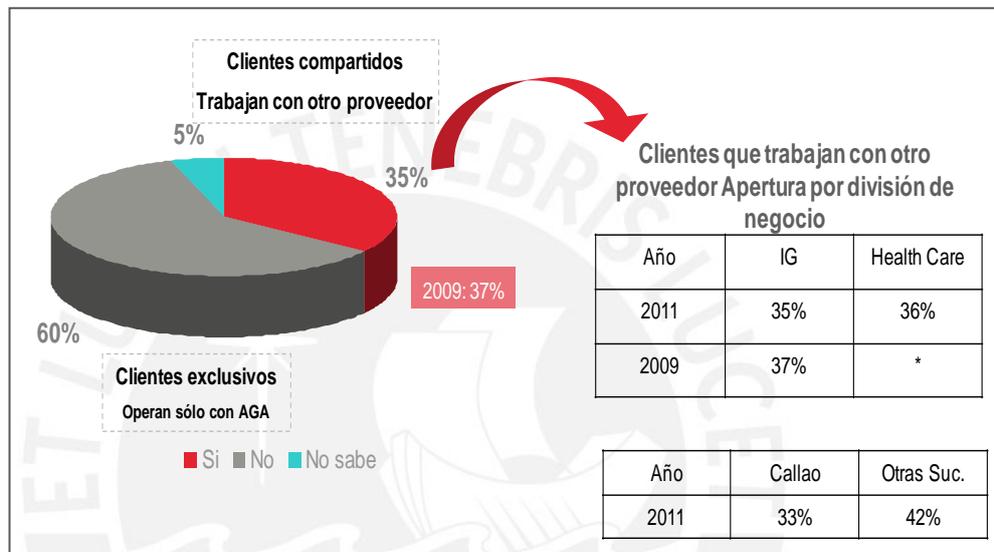


Figura 3.24 Gases Tradición y la competencia  
Elaboración propia

A este universo de clientes compartidos ( 35%) se les preguntó cuál era su otra opción de compra además de Gases Tradición. La figura 3.25 muestra una primera fotografía del mercado al cual pertenece Gases Tradición, donde se confirma que es un mercado compartido con un número reducido de competidores, y en donde el cliente es sensible a variables que van más allá de los precios, para ellos es importante la calidad y servicio de los productos, la atención oportuna, la agilidad en los trámites documentarios y el relacionamiento de la empresa a través de su representante comercial.

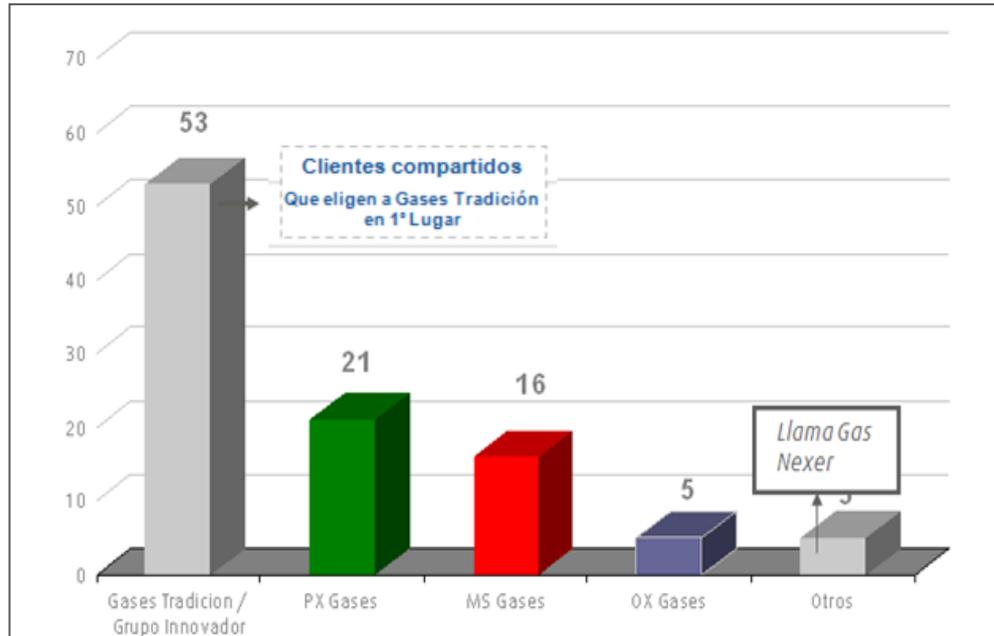


Figura 3.25 Clientes compartidos y elección de proveedor de gas  
Elaboración propia

### 3.5.5 Imagen institucional

Dentro de la encuesta hecha se preguntó por los principales atributos con los que identifican a Gases Tradición la figura 3.26 muestra dentro de las principales variables: la seguridad, seriedad, nivel de tecnología y ética son los principales indicadores que identifica el cliente como parte de la imagen de la empresa, sumado a la cultura organizacional que la empresa imparte a sus trabajadores y que es percibida por los clientes: responsabilidad por la sociedad y el medio ambiente, calidad del equipo de trabajo. Existen puntos que se requieren reforzar como la innovación, la orientación hacia el cliente y la constancia en el contacto con el mismo.

En la sección de anexos se puede apreciar el detalle de apertura para algunos resultados que detallan una mayor precisión en la respuesta brindada por los clientes.

| Indicador                     | Score regional | PERU 2011 | PERU 2009 |
|-------------------------------|----------------|-----------|-----------|
| SEGURIDAD                     | 91             | 85        | 86        |
| SERIEDAD                      | 91             | 82        | 81        |
| NIVEL DE TECNOLOGÍA           | 90             | 82        | 84        |
| ETICA                         | 90             | 81        | 82        |
| CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE    | 88             | 79        | 83        |
| CALIDAD DE RECURSOS HUMANOS   | 89             | 78        | 79        |
| IMAGEN INSTITUCIONAL          | 85             | 78        | 80        |
| INNOVACION Y CREATIVIDAD      | 81             | 72        | 73        |
| RELACION COSTO BENEFICIO      | 80             | 71        | 73        |
| PRECIOS ADECUADOS             | 75             | 71        | 75        |
| COMPAÑÍA ORIENTADA AL CLIENTE | 83             | 69        | 74        |
| COMUNICACION CON EL CLIENTE   | 81             | 68        | 67        |

Figura 3.26 Evaluación de Gases Tradición  
Elaboración propia

### 3.5.6 Recomendaciones finales

- Los resultados muestran que los clientes tienen un alto nivel de exigencia y son muy cautos al momento de otorgar calificaciones.
- Se observa que la satisfacción general se mantiene estable mientras que las áreas se mantienen o descienden en relación al 2009. Esto implica que en Perú, la imagen de la compañía es muy fuerte y no así los procesos.
- Se deberán tomar acciones inmediatas comerciales con respecto al 17% de la muestra de clientes que dejarán de comprar a la empresa en los próximos 12 meses y evaluar el impacto en los resultados del negocio que sustenten cualquier estrategia necesaria a aplicar con estos clientes.
- La compañía deberá enfocarse en mantener su imagen optimizando el nivel de sus procesos: incrementar la calidad del servicio y la atención sobre todo en la demanda más presente que es la de la comunicación y el acercamiento de Gases Tradición a sus clientes.
- Se recomienda optimizar todos los aspectos que tienen que ver con el contacto hacia el cliente, con la atención comercial y las variables logísticas.

- Existe un margen importante para el crecimiento y la recuperación de algunas áreas. Esto es un gran desafío en un mercado exigente, para lo cual mantenerse en el score cercano a los 70 puntos y mejorar los de las aéreas es la meta a lograr en las etapas venideras.



## CAPITULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Se hará el análisis interno y externo del negocio y de las variables que influyen en la evolución de la participación de la empresa en el mercado. El desarrollo de este capítulo servirá como referente para la definición del plan de trabajo para implementar el cambio de marca de Gases Tradición con el menor impacto desfavorable sobre las ventas de la compañía.

### 4.1. Análisis del mercado y la competencia

#### 4.1.1. Mercado global

El mercado es el lugar donde convergen un conjunto de agentes ofertantes y agentes demandantes que participan en la compra y/o venta de bienes y/o servicios en un espacio físico o en un lugar virtual<sup>9</sup>.

Gases Tradición es parte del Grupo Innovador, quien cuenta con ciento veinticinco años de trayectoria, es el líder mundial del mercado de gases industriales derivados del aire, gases especiales para aplicaciones diversas y gases medicinales (ventas mundiales de 13,787 millones de euros); y es también referente de la ingeniería y tecnología alemana a nivel mundial. Esto es producto de múltiples factores: inversión, innovación tecnológica y visión de futuro.

Junto con el Grupo Innovador existen otras empresas destacadas a nivel mundial en la producción de gases que abarcan más del 70% del mercado actual:

1. A Liquide
2. GOF Gases
3. Px Gases
4. A Products
5. Ms Gases

---

<sup>9</sup> Fuente: Manual de Emprendedores – Asociación Pro Bienestar y Desarrollo – USIL

#### 4.1.2 Mercado en Perú

Con respecto al mercado local, Gases Tradición es la empresa con mayor trayectoria en el mercado (60 años) y es reconocida por su seriedad, la calidad de sus productos y de las personas que trabajan en ella.

Debido a la apertura y oportunidad ofrecida en el mercado local, tres empresas competidoras globales efectuaron la compra de aquellas de menor producción, sumado en algunos casos, a las alianzas estratégicas de inversión con alguna de las empresas destacadas a nivel mundial, permitieron que en el mercado se consoliden actualmente cuatro grandes empresas ( ver figura 4.1): Px Gases (43.8%), Gases Tradición (24.7%), Ms Gases (15.5%), IN (4%), el resto de empresas que conforman el 12% no cuentan con producción propia.

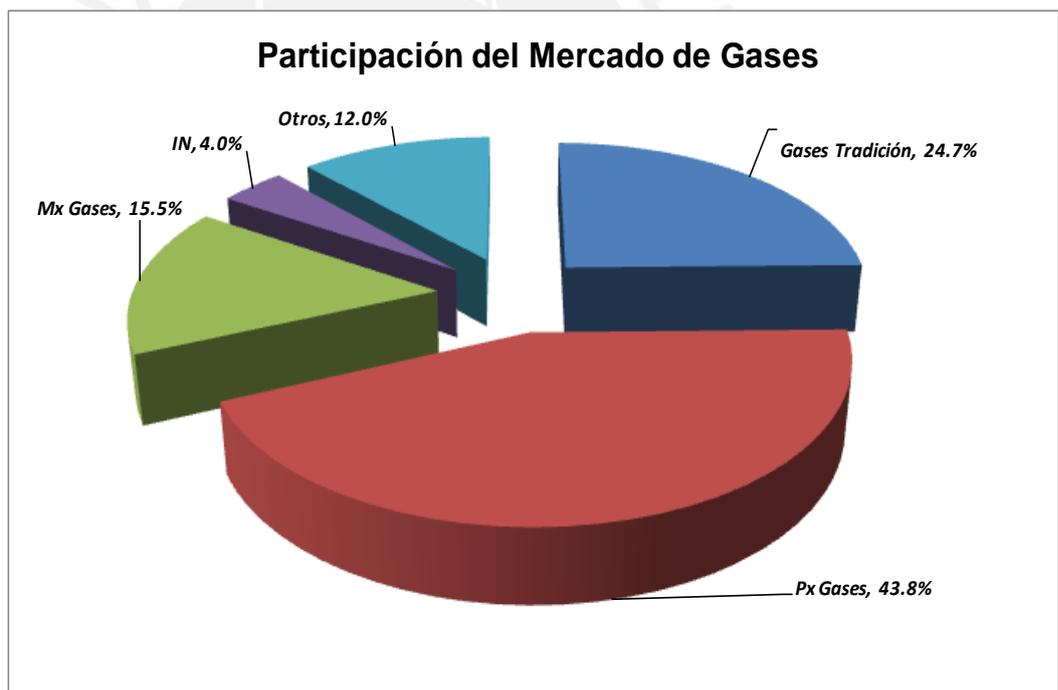


Figura 4.1 Participación de mercado en Perú  
Elaboración propia

Todas las empresas competidoras actualmente han evocado sus esfuerzos en mejorar sus estándares de calidad y de responsabilidad por proteger a la comunidad y el medio ambiente, pasando a ser las certificaciones de calidad ISO (14001,9001), BPM y BPA parte de las variables intrínsecas de los productos y servicios ofrecidos al mercado.

El actual líder del mercado, Px Gases (43.8%), cuenta con 9 plantas de producción y 12 sucursales que le permiten tener el liderazgo y capacidad para el abastecimiento ininterrumpido de los clientes a nivel nacional. Ms gases (15.5%) logró ganar un proyecto con una empresa importante en el mercado, que le permite tener actualmente la planta de producción criogénica de oxígeno y nitrógeno de mayor capacidad en el país (480 toneladas por día), su estrategia se basa en la atención oportuna a precios competitivos.

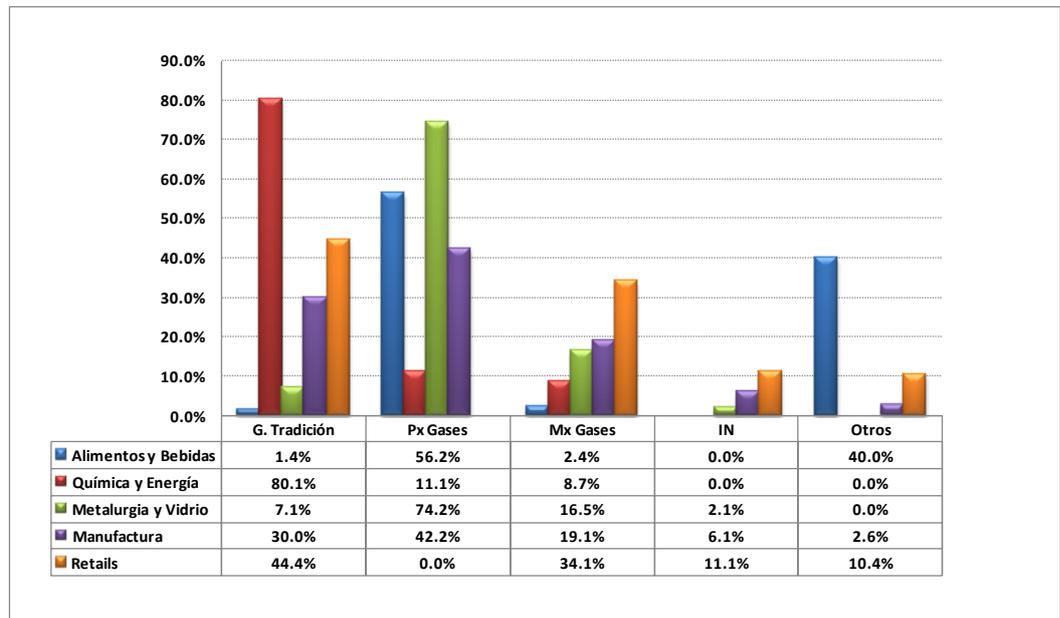


Figura 4.2 Porcentaje de participación de mercado por tipo de industria  
Elaboración propia

En la figura 4.2 podemos apreciar cómo se distribuye la participación de mercado de acuerdo al tipo de industria atendida, para el caso de Px gases, logra una participación del 56.2% dentro de la industria de alimentos y bebidas y un 74.2% dentro del mercado industrial de metalurgia y vidrio. Para el caso de Gases tradición se observa que cubre el 80.1% de la demanda en la industria química y energía y un 44.4% atención a distribuidores y retails.

IN gases (4.0%) es otra de las empresas, cuyo objetivo es ser líder en el mercado Latinoamericano en la entrega de soluciones tecnológicas integrales a otras industrias, principalmente con gases, soldaduras y seguridad industrial.

IN gases de origen latinoamericano, en alianza con una empresa distribuidora de equipos de protección personal busca cubrir en su totalidad las necesidades de sus clientes al ampliar la línea de hardware ofrecida en lo que respecta a equipos y accesorios para corte y soldadura, sumada a la actual escuela de soldadores que ha desarrollado en el Perú para todos los microempresarios dedicados a este rubro, brindando una certificación de respaldo a nombre de esta Empresa que es muestra de un fuerte trabajo de fidelización hacia los clientes de esta línea de productos.

## 4.2. Análisis FODA

El Análisis FODA, también conocido como Matriz DOFA o en inglés SWOT, permitirá estudiar la situación de la empresa evaluando todas sus características internas (debilidades y fortalezas) y externas (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada. Permitirá determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

A continuación se brindará un detalle de lo mostrado en la figura 4.3 para la matriz FODA.

### 4.2.1 Análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros<sup>10</sup>.

- **Fortalezas**

El proyecto encuentra respaldo en la cultura organizacional claramente definida del Grupo Innovador. Adicionalmente, pensando en mejorar los procesos para la satisfacción del cliente, está orientada en ser una empresa de alto desempeño (*High performance organization*), desarrollando planes

---

<sup>10</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

de entrenamiento para el personal de primera y segunda línea (gerencia y coordinaciones) que les permite tener recursos humanos de calidad que

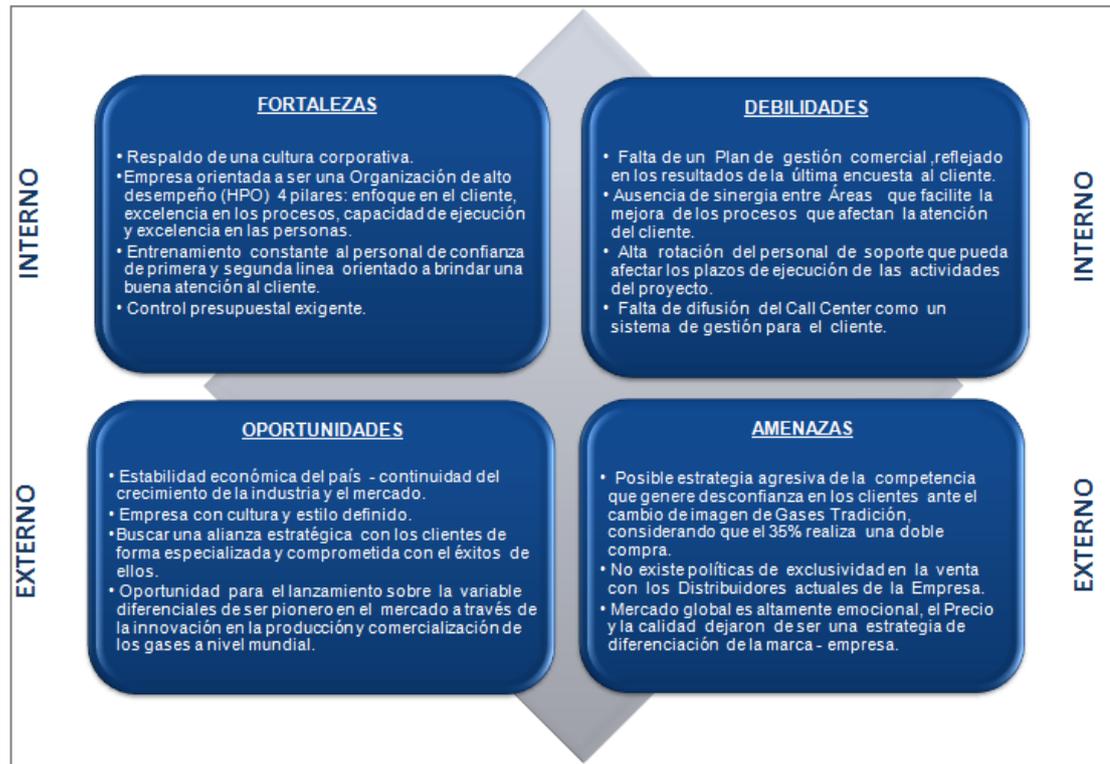


Figura 4.3 Matriz FODA  
Elaboración propia

contribuyan a través de proyectos denominados HPO a presentar propuestas escalables a los demás países de ser de gran impacto, cada año en la empresa.

Adicionalmente el grupo lleva un exhaustivo control financiero con el respaldo de herramientas de gestión que se integrarán próximamente a través del SAP.

• **Debilidades**

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

En la figura 4.3 se identifican las principales debilidades en la empresa que podrían afectar el plan de acción del proyecto: la falta de un plan de gestión hacia el cliente como lo muestran los resultados de la encuesta, indicadores

de gestión aislados por Áreas, alta rotación del personal de soporte y el desconocimiento del call center como centro de gestión para el cliente.

#### 4.2.2 Análisis Externo

- **Oportunidades**

Las oportunidades son aquellos factores, positivos que pueden ser aprovechados y se generan en el entorno.

El país presenta una estabilidad económica que frente a la crisis actual europea da una oportunidad para la continuidad del crecimiento industrial del sector. Se mostrará una empresa con una cultura y estilo definido, que busca ser un aliado estratégico con los clientes a través de la innovación y optimización de los procesos independiente del tamaño de la empresa.

Una característica que respalde la comunicación del proyecto de cambio de Imagen hacia el cliente es la característica de pionero en innovación en la producción y comercialización de gases.

- **Amenazas**

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Existe un posible riesgo frente a la competencia de desvirtuar el cambio de imagen a realizar considerando que un 35% clientes realizan una doble compra y que actualmente estamos en un mercado altamente emocional, donde el precio y la calidad dejan de ser una estrategia de diferenciación ya que todos lo tienen.

Será necesario trabajar la fidelización de los clientes. Otro factor de riesgo importante es la falta de una política de exclusividad en la venta con los distribuidores y será necesario definir pautas comerciales y de marketing atractivas a ellos para considerar ser parte de los distribuidores exclusivos del grupo innovador.

#### 4.2.3 Conclusiones del análisis FODA

El análisis FODA aplicado muestra a nivel interno como ventajas de la empresa el respaldo en una cultura organizacional claramente definida y orientada a ser una organización del alto desempeño a través de proyectos que optimicen los procesos y servicios para el cliente. A su vez se identifica como desventajas que requerirán de la definición de tareas como parte del Plan de acción: una estrategia comercial intensa informativa al cliente que renueve la gestión actual, con la difusión además del servicio de call center, la campaña de difusión interna para todos los empleados invitándolos a ser parte del compromiso con la nueva imagen de la empresa.

A nivel externo la estabilidad del país permitirá la continuidad del crecimiento del mercado, la conformación de alianzas estratégicas con el cliente con el respaldo global de la tecnología e innovación de la empresa y como parte también de las tareas dentro del Plan de acción será considerada una difusión apropiada al mercado de este proceso de cambio y un plan de fidelización y exclusividad con los distribuidores que representan el 15% de las ventas.

### 4.3. Análisis del entorno

La organización no existe ni puede existir fuera del entorno que lo rodea y cuyas variables influirán también en el éxito del proyecto. El análisis del entorno permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentar a la organización del proyecto y a la empresa a nivel de las variables: económicas, político –legales, social y tecnológico.

Las perspectivas de la economía mundial y local han mejorado respecto de las condiciones del 2009; aunque aún persiste una elevada incertidumbre acerca del entorno internacional en los próximos años. De continuar la recuperación mundial, el Perú crecerá alrededor de 5,5% en el período 2010-2013. En este escenario haremos un análisis de las variables externas que pudieran impactar en el desarrollo del proyecto.

#### 4.3.1. Factores económicos

En el año 2009, el mundo enfrentó la crisis financiera más severa desde la Segunda Guerra Mundial. Según el FMI, la economía mundial se contrajo 0,6% y el comercio mundial cayó 10,7%, la mayor contracción desde que se tiene registros. El crecimiento de la economía mundial se ha desacelerado en los últimos meses y durante los próximos años se espera un débil desempeño económico en los países desarrollados, incluso el riesgo de una nueva recesión en varios de ellos se ha incrementado. A pesar de una economía mundial más débil e incierta, durante el periodo 2011-2014 el Perú está en la capacidad de mantenerse como la economía de mayor crecimiento en la región y crecer a tasas sostenidas en torno del 6% anual.

El Perú actualmente mantiene:

- i) Un desempeño favorable: es uno de los pocos países del mundo que ha mostrado un crecimiento ( ver Anexo – Evolución del PBI por Sector industrial).
- ii) La crisis no ha generado daños permanentes: el efecto sobre la brecha producto fue reducido y la recuperación viene siendo más rápida y sostenida que en la gran mayoría de países.
- iii) No se ha presentado una crisis cambiaria.
- iv) Las empresas permanecen sólidas y rentables. La inversión privada continúa mostrando avances como resultado del retorno de la confianza empresarial.
- v) Los bancos mantienen su liquidez y solvencia y el crédito continúa en crecimiento.
- vi) El empleo formal de 10 a más trabajadores creció 1,3% <sup>11</sup>.

El Perú obtuvo el grado de inversión por parte de Moody's y según el *Latin Business Chronicle* (parte del grupo *Latin Trade*) considera al Perú como el tercer mejor país para hacer negocios en la región y el cuarto mejor en ambiente corporativo y nivel tecnológico (Perú tuvo 16.658 puntos avanzó 0.09 puntos), precedido por Chile (17.055 puntos - cayó 0.75 puntos ) y Panamá (17.027 puntos - retrocedió 0.64 puntos) . El índice Latin Business Index mide el ambiente de negocios en 19 países latinoamericanos. Evalúa

---

<sup>11</sup> Fuente : Ministerio de Economía y Finanzas – Marco económico multianual.

cinco factores principales y 27 subcategorías, entre ellas el ambiente macroeconómico, corporativo y político, la situación de cada país en cuanto a globalización y competitividad y el nivel tecnológico <sup>12</sup>.

Los pronósticos de varias instituciones especializadas, locales e internacionales proyectan un crecimiento mayor al 6% para el país.

Hacia adelante, el Perú se encuentra en una buena posición para retornar a su tendencia de crecimiento de largo plazo, de la mano de importantes proyectos de inversión anunciados principalmente en los sectores minería e hidrocarburos. El PBI del 2012 será 5,5% y 6% en el 2013. Así, el Perú se encuentra en la selecta lista de países emergentes que crecerá a un ritmo promedio anual de 5,5% o más en el período 2010-2013<sup>13</sup>.

#### 4.3.2. Factores Tecnológicos

La utilización de gases industriales en la industria química y petroquímica se realiza cada vez más para aumentar la productividad de los procesos, bien basándose en un mejor control de los mismos (control de temperatura, parámetros operacionales) o en un aumento de los niveles de seguridad implicados en dichos procesos.

Además, la utilización de tecnologías “verdes”, que impliquen el uso de productos no agresivos medio-ambientalmente se está viendo favorecido día a día, tanto en el ámbito de la legislación, que cada vez se endurece más en estos campos, como en el terreno de la responsabilidad de producción y concienciación ciudadana, favoreciéndose por las organizaciones preocupadas por la conservación del medio, la difusión de los productos finales o intermedios fabricados según tecnologías poco agresivas con la naturaleza <sup>14</sup>.

#### 4.3.3. Factores Político- legales

Los factores políticos legales son un factor clave para el desarrollo de cualquier negocio ya que ellos son los encargados de dictar las principales regulaciones y normas que rigen las principales actividades de las empresas. La política fiscal que viene desarrollando el gobierno está relacionada al crecimiento económico que se viene dando, y busca el

---

<sup>12</sup> Fuente: Diario Gestión: <http://gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region#>

<sup>13</sup> Fuente: Boletín económico de la Cámara de Comercio de Lima  
[www.camaralima.org.pe](http://www.camaralima.org.pe)

<sup>14</sup> Fuente: Powered by WordPress.com

cumplimiento de los dispositivos legales con el fin de lograr la seguridad y estabilidad que los inversionistas necesitan para lograr consolidar el marco jurídico así como estar inmersos dentro de estándares internacionales y continuar con proyectos de alta rentabilidad social.

Actualmente el país presenta uno de los mejores escenarios macroeconómicos y políticos basados en: estabilidad política del país, sistema de gobierno democrático estable, buenas relaciones internacionales, regulaciones y restricciones a la importación y exportación, Interés de las instituciones públicas, asimismo existen regulaciones ambientales para el caso de la producción industrial que controlan la producción y riesgos de contaminación, temas actualmente en discusión por proyectos mineros como el proyecto Conga en Cajamarca.

Adicionalmente, dentro del sistema tributario vigente, el estado busca mantener un sistema tributario simple, y concluir en el más breve plazo la definición del régimen tributario de la minería sin desalentar su competitividad internacional para seguir atrayendo inversiones. Asimismo se implementarán medidas orientadas a aumentar la presión tributaria ampliando la base tributaria de manera permanente a través de:

- i) Ataque frontal contra la evasión que es alta (un poco mayor a 35% en el IGV y cerca de 50% en el Impuesto a la Renta);
- ii) Reducción del contrabando (cerca de 3% de las importaciones);
- iii) Énfasis en transacciones electrónicas que no sólo facilitan el cumplimiento tributario y aduanero sino generan mejor y mayor oportunidad en la información;
- iv) Recuperación de la deuda en cobranza;
- v) Sistemas de fiscalización y control basados en análisis de riesgo;
- vi) Mayor formalización y fiscalización (especialmente trabajadores independientes).

#### 4.3.4. Factores Sociales

El crecimiento económico de los últimos años, a través de la generación de empleo y los mayores ingresos fiscales, que han financiado significativos incrementos en el gasto social, está permitiendo una progresiva transformación social, con una mejor distribución del ingreso y mayores estándares de calidad de vida. Estas mejoras se reflejan en:

- i) La reducción de la pobreza (de 54,8% a 34,8% entre el 2001 y 2009);
- ii) El crecimiento de los ingresos en los quintiles más pobres;
- iii) Mayor acceso a bienes de consumo durables (por ejemplo, mayor tenencia de cocinas a gas o televisores a colores en los quintiles más pobres);
- iv) Mayor acceso a los servicios básicos (el porcentaje de hogares con servicios higiénicos pasó de 60,4% a 70,8% entre el 2003 y el 2009); y,
- v) La mejora progresiva de la calidad educativa y de los indicadores de salud y saneamiento.

No obstante, importantes segmentos de la sociedad aún enfrentan situaciones críticas, por lo que se debe seguir trabajando en mejorar la calidad del gasto social, que incluyendo los sectores educación y salud pasó de S/. 25 mil millones en el 2005 a más de S/. 38 mil millones en el último año. Este importante esfuerzo de incremento en el presupuesto público debe estar acompañado por mejoras en la calidad y efectividad del gasto; es así que el MEF y los sectores sociales correspondientes se encuentran evaluando la identificación de beneficiarios de programas sociales, la articulación e integración del presupuesto por resultados a la política y gasto social, la construcción de espacios de coordinación, articulación y complementariedad de proyectos de infraestructura económica, el fortalecimiento de la Inversión en salud y la implementación a nivel regional y local del sistema de focalización de hogares (SISFOH).

Como puede apreciarse por los Factores descritos, el panorama general macroeconómico del país muestra una estabilidad óptima para cumplir los objetivos de la compañía y del proyecto, sumada a las políticas de gestión bajo las cuales se rige el grupo en beneficio de la sociedad, el medio ambiente y la innovación del sector.

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

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989. Las 5 Fuerzas de Michael Porter formaron un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue

desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos que se aprecian en la figura 4.4.

Para el proyecto de implementación del cambio de imagen se muestra el siguiente análisis:

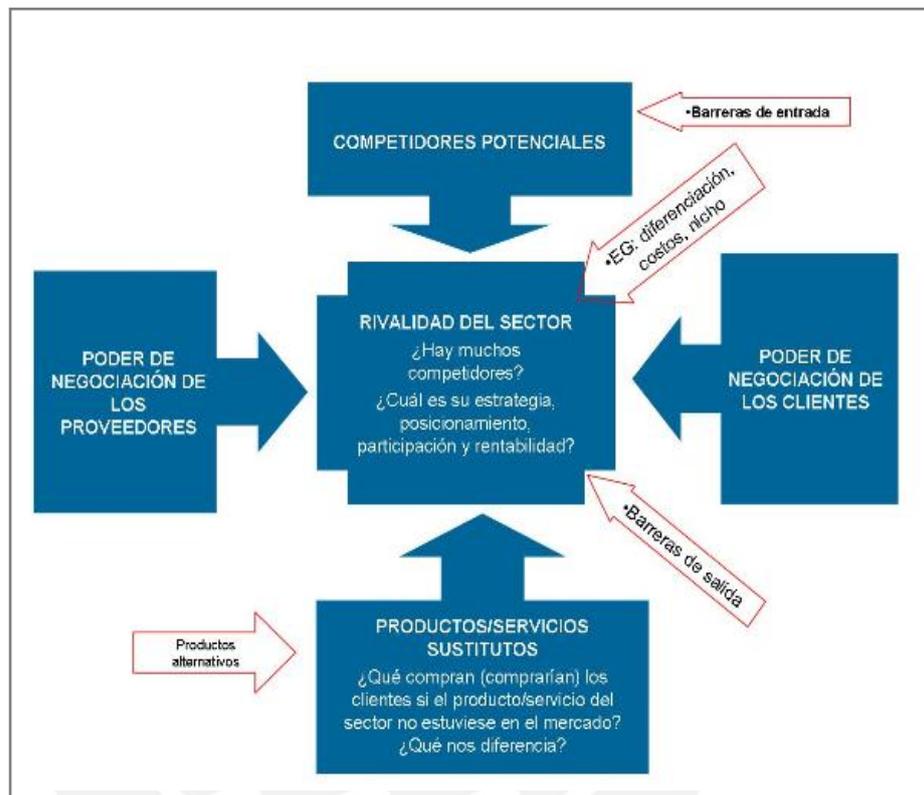


Figura 4.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter  
Elaboración propia

#### 4.4.1. Grado de rivalidad entre competidores existentes

Actualmente son tres las empresas que cuentan con una planta de producción de gases derivados del aire ubicada localmente y una trabaja con la planta de producción situada en Chile. Este es un sector rentable, pero que exige altos niveles de inversión. El grado de rivalidad es alto y lo evidencia el tener el mercado compartido de la principal cartera de clientes para la compañía.

#### 4.4.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Como se mencionó previamente, la construcción de plantas de producción de gases derivados del aire y gases especiales requiere de equipos con tecnología compleja que implican grandes inversiones. Localmente no existe amenaza de nuevos competidores, sin embargo, a nivel de distribución han surgido nuevas empresas distribuidoras que comercializan indistintamente productos de los diferentes competidores del sector y ofrecen al público aquellos que les brindan mayores márgenes.

#### 4.4.3. Amenaza de aparición de sustitutos

Dentro del sistema de clasificación industrial internacional uniforme (CIIU), cuyo objetivo es establecer una clasificación estandarizada de las actividades económicas productivas, determina que la actividad de producción de gases se categoriza bajo la familia de sustancias químicas básicas y no cuentan con sustitutos directos. Estos gases son empleados en los procesos de producción de empresas de diferentes sectores. Como sustitutos indirectos comprendería la adquisición de maquinarias o nueva tecnología que implicarían inversiones mayores, para las cuales el tiempo de recupero sería de largo plazo ya que la demanda es estática en muchos sectores y otros que adicionalmente abastece la empresa y están siendo afectados por nuevas leyes de control (pesca, minería).

#### 4.4.4. Poder de negociación de los clientes

El cliente objetivo como se mostró en los resultados de la encuesta de satisfacción es un cliente compartido, con gran poder de negociación y que además valora no solo la calidad del producto, sino la calidad del servicio que inicia desde el registro de su pedido, la gestión realizada para su atención y el tiempo real tomado para su entrega. Es importante para él la fluidez en las gestiones administrativas y el grado de vinculación de la empresa con su negocio a través de la comunicación y visita constante del representante comercial.

#### 4.4.5. Poder de negociación de los proveedores

Para el caso de los productos clasificados dentro de la familia de hardware (accesorios y equipos para corte y soldadura, equipos y accesorios de oxigenoterapia), se cuentan con proveedores internacionales que brindan

precios exclusivos para el Grupo Innovador. Será importante definir los tiempos de entrega y la política de abastecimiento de los productos para el lanzamiento de la nueva línea de hardware para el sector industrial bajo la marca Innovador.

#### 4.4.6. Conclusiones del análisis Porter

Es necesario desarrollar estrategias de publicidad, precios, innovación y mejor servicio al cliente. El proyecto de cambio de imagen para Gases Tradición será la oportunidad para lanzar en el mercado características diferenciales que permitan fidelizar y atraer nuevos clientes.

También como se mencionó en el análisis FODA será importante definir una estrategia de negocio y política de exclusividad con los distribuidores que comercializan los productos de Gases Tradición, brindándoles alguna oferta atractiva para ellos, por ejemplo: mayores descuentos por volumen de compra y rotación de cilindros, elaboración de material publicitario para los principales puntos de distribución a nivel nacional, capacitación técnica sobre el manejo y aplicaciones de gases, entre otros.

Adicionalmente, en lo que respecta al cliente, parte de la estrategia de comunicación del cambio de imagen trabajará con sumo cuidado la fidelización del mismo, buscando brindar una oferta diferenciada, no solo como proveedor sino como socio estratégico del cliente, a través de soluciones innovadoras que marquen la diferencia a nivel mundial.

## CAPÍTULO 5. PLAN DE ACCIÓN

En este capítulo se mostrará a detalle el plan de tareas necesario como resultado del análisis hecho en los capítulos anteriores. Las tareas se clasificarán de acuerdo a la prioridad de ejecución y a la responsabilidad de cada área de la organización. Se iniciará con aquellas actividades que comprenden los trámites legales, que son críticas de gestionar y efectuar en un plazo específico.

Se presentarán 3 secciones: la definición del grupo de trabajo, la calendarización de actividades y la definición de indicadores que brinden referencia de los avances del proyecto en función a las variables: tiempo, responsables, actividades y presupuesto disponible versus los gastos incurridos.

### 5.1. Grupo de trabajo

Dada la importancia del proyecto que implica un cambio relevante y la sensibilidad del mercado objetivo de este sector de gases industriales, es necesario resaltar que el equipo de trabajo será una pieza fundamental para el éxito del proyecto de cambio de imagen: permitirá ejecutar todas las tareas en la secuencia y plazos óptimos, con la debida responsabilidad.

Las personas integrantes del equipo serán evaluadas en función a su experiencia de trabajo, conocimientos, destrezas y capacidad de liderazgo dentro de la empresa y en el rol que desempeñen actualmente dentro del Área a la que pertenezcan. Asimismo, se tomará como referente la experiencia en la participación en equipos de trabajo previos para algún proyecto interno de la empresa.

Con el respaldo del comité de gerencia de la empresa y por lo antes expuesto, se tipifican dentro del equipo de trabajo dos formas de apoyo para el proyecto (ver figura 5.1)



Figura 5.1 Piezas fundamentales en el proyecto de cambio de imagen  
Elaboración propia

#### 5.1.1. Apoyo externo

Se refiere a todo integrante del grupo de trabajo externo a la empresa que brindará el soporte necesario para la gestión de trámites legales y notariales de actualización y regulación con entidades públicas o privadas del país (ejemplo: Minuta de constitución y acuerdo de la junta de accionistas y representantes legales, inscripción de la nueva razón social, actualización de licencias de funcionamiento a nivel de todas las sucursales, entre otras). Serán tres abogados asesores a cargo de la coordinación para la gestión de los trámites con las entidades requeridas y en coordinación con los gestores responsables del grupo de apoyo interno que cuenten con información necesaria para la gestión.

Como apoyo externo se considera también a la agencia de publicidad que desarrollará el plan de comunicación adecuado para la empresa bajo supervisión directa del Área de Marketing y gestión del cliente.

#### 5.1.2. Apoyo Interno

Lo conforman todas las personas vinculadas laboralmente a la empresa y que serán el nexo responsable de la ejecución de todas las actividades requeridas en su área, del seguimiento y cumplimiento de los tiempos estimados para cada una de las actividades internas y aquellas efectuadas por los componentes encargados de brindar el apoyo externo (ejemplo:

inventario de documentación interna y de uso al cliente con logo, listado de proveedores para informar el próximo cambio de razón social, seguimiento a algún trámite legal gestionado por los responsables del apoyo externo, entre otras).

### 5.1.3. Conformación del grupo de trabajo

El grupo de trabajo como se aprecia en la figura 5.2 lo deberá conformar como mínimo un miembro gestor por cada área de la empresa, que será responsable de velar por la ejecución y seguimiento de las tareas asignadas a su responsabilidad. Existirán además 2 sponsors que avalarán la ejecución del proyecto en el país y serán los gerentes de la división de negocio industrial y medicinal. Por su implicancia e impacto sobre los clientes y el mercado, se considera apropiado designar a la Gerencia de Marketing y Gestión del cliente como la responsable de este proyecto.

## 5.2. Estructura detallada de trabajo

La tabla 5.1 muestra un consolidado de las actividades globales definidas por Áreas, los subgrupos y todas las tareas involucradas para desarrollar el proyecto de cambio de imagen.

Existe un total de 121 actividades que serán desarrolladas por el grupo de trabajo, las referidas a los trámites de actualización documentaria se dan inicio una vez hecha la inscripción en Registros públicos de la nueva razón social. Las demás actividades definidas por área, podrán desarrollarse en forma simultánea sin ser dependiente de alguna actividad previa.

Como personas gestoras se contabilizan a los líderes seleccionados por área para integrar el grupo de apoyo interno y las personas responsables del apoyo externo (staff de abogados y consultores de la agencia de medios).

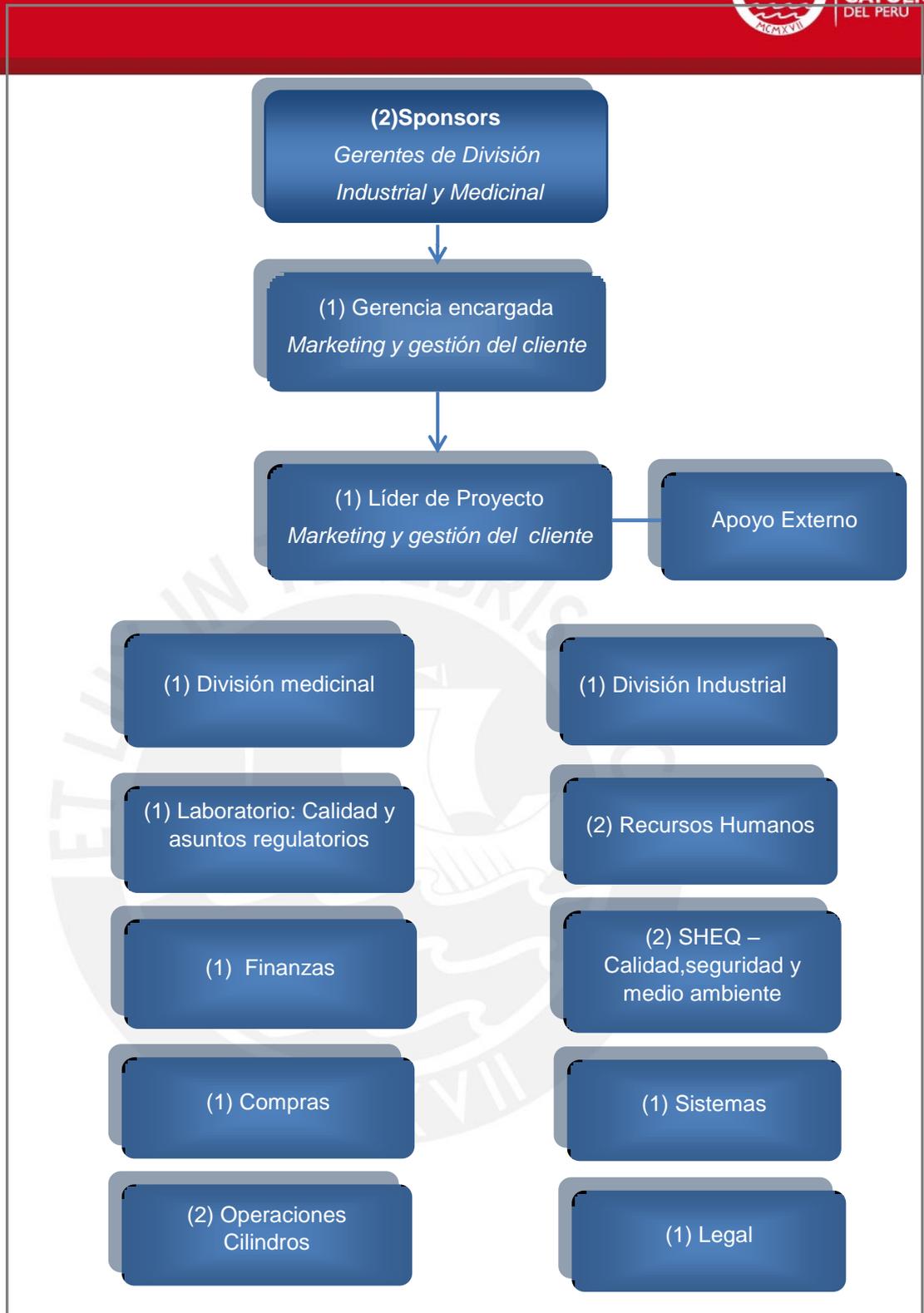


Figura 5.2 Estructura del grupo de trabajo  
Elaboración propia.

Tabla 5.1 Detalle General de las Actividades Globales para el Proyecto

| Nro Act. | Detalle de Actividades Globales  | Duración | Tiempo (Días) | Personas Gestoras | Subgrupos por Actv. Global | Tareas totales por Actv. Global | % Tot Act   |
|----------|--|----------|---------------|-------------------|----------------------------|---------------------------------|-------------|
| 1        | ACTIVIDADES DE MARKETING Y GESTION DEL CLIENTE PREVIAS AL PROYECTO DE CAMBIO DE IMAGEN | 8 mss    | 176           | 4                 | 3                          | 24                              | 20%         |
| 2        | TRAMITES LEGALES   | 209 días | 209           | 7                 | 2                          | 30                              | 25%         |
| 3        | ACTIVIDADES DE MARKETING Y GESTION DEL CLIENTE   | 2 mss    | 44            | 7                 | 1                          | 10                              | 8%          |
| 4        | ACTIVIDADES DE SISTEMAS  | 45 días  | 45            | 2                 | 1                          | 4                               | 3%          |
| 5        | ACTIVIDADES DE RRHH  | 2 mss    | 44            | 3                 | 2                          | 9                               | 7%          |
| 6        | ACTIVIDADES DEL AREA DE SUMINISTRO DE CILINDROS Y SERVICIOS DE INGENIERIA              | 3 mss    | 66            | 4                 | 3                          | 13                              | 11%         |
| 7        | ACTIVIDADES DEL AREA DE CALIDAD Y ASUNTOS REGULATORIOS MEDICINALES                     | 3 mss    | 66            | 2                 | 4                          | 13                              | 11%         |
| 8        | ACTIVIDADES DEL AREA DE SEGURIDAD, SALUD, CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE                      | 1 ms     | 22            | 2                 | 2                          | 4                               | 3%          |
| 9        | ACTIVIDADES DE LA DIVISION INDUSTRIAL  | 2 mss    | 44            | 2                 | 3                          | 9                               | 7%          |
| 10       | ACTIVIDADES DE LA DIVISION MEDICINAL   | 2 mss    | 44            | 2                 | 2                          | 5                               | 4%          |
|          |  |          |               |                   | <u>23</u>                  | <u>121</u>                      | <u>100%</u> |

Elaboración propia

A continuación se presenta la estructura de las actividades globales involucradas por área.

#### 5.2.1. Actividades de marketing y gestión del cliente previas al proyecto de cambio de Imagen<sup>15</sup>

El detalle de actividades de la tabla 5.2 muestra tres subgrupos de tareas, un primer bloque está formado por todas las actividades relacionadas con la Encuesta de Satisfacción cuyo detalle se explicó en el capítulo 3 del proyecto y la campaña de pre lanzamiento que se identificó como una oportunidad para ser desarrollada en las dos Ferias de mayor relevancia en América Latina y para la empresa, las cuales congregan a muchos inversionistas interesados en el sector industrial y de salud: Perumin y Tecnosalud.

<sup>15</sup> Las tablas mostradas se elaboraron en MS Project cuya abreviatura para mes es “ms” y para meses es “mss”.

Tabla 5.2 Actividades de Pre-lanzamiento

| Nombre de tarea   | Duración |
|---|----------|
| <b>ACTIVIDADES DE MARKETING Y GESTION DEL CLIENTE PREVIAS AL PROYECTO DE CAMBIO DE IMAGEN</b> | 8 mss    |
| Encuesta de Satisfacción de Clientes  | 5 mss    |
| <b><u>PRE-LANZAMIENTO</u></b>   | 3 mss    |
| <b>División Industrial: Feria Perumin, Arequipa</b>   | 5 días   |
| Alquiler del módulo ( 2 espacios)   | 15 días  |
| Diseño de stand   | 1 ms     |
| Anfitrionas (2)   | 1 ms     |
| Gestión de vendedores ( viaje y alojamiento por 3 )   | 5 días   |
| <u>Elaboración de Folletería:</u>   | 21 días  |
| (1 millar) Catálogo Institucional   | 21 días  |
| (1 millar) Manual del cliente   | 21 días  |
| (1 millar) Folders impresos A4  | 21 días  |
| (1 millar) Folleto "La confianza de siempre un nuevo futuro"                                  | 21 días  |
| <u>Compra de Obsequios:</u>   | 96 días  |
| (500) Lapiceros ecológicos.   | 21 días  |
| (500) Lapiceros con resaltador.   | 21 días  |
| (300) USBs  | 21 días  |
| (300) Tacos   | 15 días  |
| <b>División Medicinal: Feria Tecnosalud, Jockey Plaza - Lima</b>                              | 4 días   |
| Alquiler del módulo ( 2 espacios)   | 15 días  |
| Diseño de stand   | 1 ms     |
| Anfitrionas (2)   | 15 días  |
| <u>Elaboración de Folletería:</u>   | 21 días  |
| (1 millar) Catálogo Institucional   | 21 días  |
| (1 millar) Manual del cliente   | 21 días  |
| (1 millar) Folders impresos A4  | 21 días  |
| (1 millar) Folleto "La confianza de siempre un nuevo futuro"                                  | 21 días  |
| <u>Compra de Obsequios:</u>   | 1 ms     |
| (500) Cojines inflables para el Cuello  | 15 días  |
| (500) Vasos térmicos  | 15 días  |
| (500) Lapiceros ecológicos.   | 21 días  |
| (2 millares) Bolsas de 3 micras transparentes con Logo  | 15 días  |

Elaboración propia

Estas tareas fueron trabajadas entre el área de marketing y gestión del cliente y las divisiones de negocio de la empresa, quienes brindaron toda la referencia necesaria para la elección de los clientes a encuestar y el

contenido y detalle a mostrar para cada uno de los eventos mencionados como actividad de prelanzamiento del cambio de imagen.

Las tareas involucradas en ambas ferias abarcan la logística regular que comprende: la contratación del espacio, diseño de stand, servicio de anfitrión, merchandising y folletería para los clientes. En esta oportunidad el concepto especial manejado para los dos eventos trabajó el slogan: **“La confianza de siempre, un nuevo futuro, Gases Tradición ahora es Innovación”**.

Dado que la nueva imagen tiene por color representativo el azul y Gases Tradición se caracteriza por su color rojo, se trabajaron piezas publicitarias referidas a frutos rojos en azul: como las fresas, cerezas, el ají que se entregaron como volantes con el propósito de llamar la atención del público e invitarlos a visitar el stand para una mayor información.

#### 5.2.2. Trámites legales

Este bloque de actividades comprende todo trámite legal involucrado en el proceso de cambio de razón social y será liderado por el equipo de apoyo externo que lo conforma el staff de abogados, a quienes se les proporcionará la documentación necesaria para la ejecución de estas tareas. Los trámites legales inician con los Pasos societarios referidos al proceso de cambio de denominación, seguido de los trámites administrativos referidos a este mismo proceso (ver tabla 5.3 y tabla 5.4).

Considerando los tiempos promedio de respuesta de los organismos del Estado, se estima que el bloque de trámites legales tome aproximadamente 209 días hasta la aprobación de las actualizaciones necesarias implicadas en el proyecto.

De las actividades mostradas en la tabla 5.4, solamente la gestión referida a los permisos emitidos por el Ministerio de la Producción será dependiente de la emisión documentaria de la actualización ante la DINANDRO.

Tabla 5.3 Trámites legales – Actividades correspondientes a los pasos societarios para el cambio de denominación.

| Nombre de tarea  | Duración |
|--|----------|
| <b>TRAMITES LEGALES</b>  | 209 días |
| <b>PASOS SOCIETARIOS REFERIDOS AL PROCESO DE CAMBIO DE DENOMINACIÓN DE GASES TRADICION S.A. A GRUPO INNOVADOR S.A.</b> | 18 días  |
| Reserva de Razón Social: Grupo Innovador Perú S.A.   | 2 días   |
| Poderes de representación de ser el caso.  | 1 día    |
| Junta General de Accionistas acordando el cambio de denominación social.   | 1 día    |
| Elaboración de la minuta de cambio de denominación social.   | 1 día    |
| Otorgamiento de Escritura pública de Cambio de razón social  | 2 días   |
| Inscripción en Registro de personas jurídicas  | 7 días   |
| Inscripción en el Registro de propiedad inmueble y vehicular   | 7 días   |

Elaboración propia

### 5.2.3. Actividades de marketing y gestión del cliente

La tabla 5.5 presenta todas las actividades de actualización necesarias de realizar: la información a brindar al cliente a través de los medios de contacto que suele emplear con la empresa (call center, website bajo el formato de la nueva denominación), actualización y difusión del nuevo correo de atención al cliente: el cliente recibirá un mail informativo usando la base de gestión Relavis. Estas actividades se prepararán antes del inicio de los trámites legales de tal forma que permita el entrenamiento respectivo al personal que conforma el Call center, así como la actualización del contenido que pueda consultar el cliente en la nueva website.

Parte de la responsabilidad del Área de Marketing será coordinar y dar seguimiento a las actividades que son parte del plan de comunicación a realizarse por la Agencia de Publicidad.

### 5.2.4. Actividades de Sistemas

Las actividades del área de sistemas comprendidas en la tabla 5.6, serán coordinadas con la casa matriz, quienes ya cuentan con la reserva de los dominios de correo y del website para la migración respectiva.

Adicionalmente, son responsables de la actualización dentro de las herramientas de gestión interna y de gestión hacia el cliente, de los datos referidos al cambio de denominación (logotipo y razón social)

Todo contrato de servicio de telefonía (central telefónica, telefonía móvil y fija, internet) deberá ser actualizado con la nueva razón social.

El tiempo estimado de estas tareas es de 45 días, iniciándose una vez hecho la inscripción del registro con la nueva denominación.

Tabla 5.4 Trámites legales – trámites de gestión administrativa referidos al proceso de cambio de denominación

| Nombre de tarea  | Duración |
|--|----------|
| <b>TRAMITES ADMINISTRATIVOS REFERIDOS AL PROCESO DE CAMBIO DE DENOMINACION</b>                         | 62 días  |
| Inscripción en la SUNAT - Formulario 2127, comunicación del cambio de denominación social              | 5 días   |
| Indicación temporal computarizada en documentación legal   | 1 día    |
| Ministerio de Trabajo - Comunicado   | 1 día    |
| Actualización del PDT 601 ( Planilla electrónica)  | 7 días   |
| Actualización e impresión del Reglamento Interno de Trabajo  | 7 días   |
| Modificación de contratos de Trabajo a Plazo fijo y de extranjeros ( adendas)                          | 7 días   |
| Modificación de contratos de convenios y prácticas   | 7 días   |
| Actualización del SCTR ( Seguro complementario de trabajo)   | 5 días   |
| Emisión de Acta de reconocimiento a trabajadores que continuarán trabajando con la nueva razón social. | 1 ms     |
| Actualización de Tarjetas de propiedad en vehículos de la empresa.                                     | 15 días  |
| Actualización con Entidades prestadoras de Salud (EPS), Seguro de Trabajadores.                        | 5 días   |
| Actualización con Administradoras de Fondos de Pensiones (AFPs)  | 5 días   |
| Oficina de Normalización Provisional (ONP)   | 5 días   |
| Coordinación con la Compañías aseguradoras para el cambio de póliza.                                   | 7 días   |
| Compensación por tiempo de servicios (CTS)   | 7 días   |
| Actualización de Licencias de Funcionamiento a nivel nacional.   | 2 mss    |
| Actualización de Certificado de Defensa Civil  | 3 mss    |
| DINANDRO - Cambio de Razón Social del Cerus del IQPF   | 30 días  |
| PRODUCE - Ministerio de la Producción, comunicación de la actualización del IQPF.                      | 7 días   |
| INDECOPI - Actualización de marcas   | 3 mss    |
| Permisos de importación y exportación.   | 7 días   |
| OSCE - Licitaciones, actualización de nueva razón social.  | 20 días  |
| Trámites de actualización DIGEMID - DIRESA   | 2 mss    |

Elaboración propia

Tabla 5.5 Actividades de Marketing

| Nombre de tarea   | Duración |
|---|----------|
| <b><u>ACTIVIDADES DE MARKETING Y GESTION DEL CLIENTE:</u></b>       | 2 mss    |
| Nuevo speech para el Call center                                    | 7 días   |
| Actualización de la grabación de la central                         | 1 ms     |
| Mailing informativo al cliente                                      | 3 días   |
| Actualización del Website de Linde                                  | 2 mss    |
| <b>Seguimiento y ejecución del Plan de Comunicaciones</b>           | 8 mss?   |
| <b><u>Compra de Obsequios:</u></b>                                  | 6 mss?   |
| (500) Agendas de la División Medicinal                              | 1 ms     |
| (500) Cuadernos de la División Industrial                           | 1 ms     |
| (1 millar) Calendarios de escritorio de la División Medicinal       | 1 ms     |
| (2 millares) Calendarios de pared de la División Industrial         | 1 ms     |
| <b><u>ACTIVIDADES DE SISTEMAS</u></b>                               | 45 días  |
| Cambio de dominio de correo   | 1 ms     |
| Actualización de los datos en los sistemas de atención al cliente   | 7 días   |
| Actualización de los contratos de servicios de telefonía e internet | 15 días  |
| Activación del nuevo dominio para la website                        | 1 ms     |

Elaboración propia

Tabla 5.6 Actividades del Área de Sistemas

| Nombre de tarea   | Duración |
|---|----------|
| <b><u>ACTIVIDADES DE SISTEMAS</u></b>                               | 45 días  |
| Cambio de dominio de correo   | 1 ms     |
| Actualización de los datos en los sistemas de atención al cliente   | 7 días   |
| Actualización de los contratos de servicios de telefonía e internet | 15 días  |
| Activación del nuevo dominio para la website                        | 1 ms     |

Elaboración propia

#### 5.2.5. Actividades de Recursos Humanos

Dentro de las tareas que el Área de Recursos Humanos deberá realizar, comprende la difusión del proyecto al personal de la empresa y terceros, así como la organización del evento de lanzamiento interno. El tiempo estimado de este trabajo como se observa en la tabla 5.7 es de dos meses iniciando en paralelo al proceso de registro con la nueva razón social.

Tabla 5.7 Actividades del Área de Recursos Humanos

| Nombre de tarea  | Duración |
|--|----------|
| <b>ACTIVIDADES DE RRHH:</b>  | 2 mss    |
| <b>CAMPAÑA INTERNA - RRHH</b>  | 15 días  |
| Banners informativos alusivos al Cambio de Imagen  | 15 días  |
| Posters para oficinas  | 7 días   |
| Carta de Comunicación del próximo Cambio de Imagen y cuestionario de preguntas frecuentes. | 7 días   |
| Actualización e impresión del Reglamento Interno de Trabajo.                               | 15 días  |
|  |          |
| <b>PREPARACIÓN DEL LANZAMIENTO INTERNO</b>   | 1 ms     |
| Evento de lanzamiento  | 1 ms     |
| <u>Kit de Obsequio para trabajadores:</u>  | 1 ms     |
| Cuaderno Linde   | 1 ms     |
| Lapiceros ecológicos   | 1 ms     |
| USB  | 1 ms     |

Elaboración propia

#### 5.2.6. Actividades del Área de Suministro de cilindros y servicios de ingeniería

La tabla 5.8 comprende tres subgrupos de actividades referidas a: actualización de la infraestructura de las instalaciones, vehículos y medios de transporte a nivel nacional bajo el nuevo formato del Grupo Innovador (señaléticas, logo y pintado de fachadas, tanques en planta y clientes), actualización de presentación de cilindros y empaques para despacho y la impresión y actualización de la documentación a nivel nacional legal e interna.

#### 5.2.7. Actividades del Área de calidad y asuntos regulatorios medicinales

Como se aprecia en la tabla 5.9, comprende todos los trámites necesarios de actualización con los entes reguladores del estado con respecto a la producción y comercialización de los gases medicinales, tales como DIGEMID (Dirección general de medicamentos, insumos y drogas), DIRESA (Dirección regional de salud) y de la OSCE (Organismo Supervisor de las contrataciones del estado), este último referido a las licitaciones públicas convocadas por el Estado.

Tabla 5.8 Actividades del Área de Suministro de Cilindros y Servicios de Ingeniería

| Nombre de tarea   | Duración |
|---|----------|
| <b><u>ACTIVIDADES DEL AREA DE SUMINISTRO DE CILINDROS Y SERVICIOS DE INGENIERIA:</u></b>  | 3 mss    |
| <b>ACTUALIZACIÓN DE INSTALACIONES A NIVEL NACIONAL CON NUEVO LOGO</b>   | 2 mss    |
| Pintado de fachadas   | 2 mss    |
| Letras corpóreas en fachadas  | 2 mss    |
| Señalética a nivel nacional   | 2 mss    |
| Pintado y rotulado de tanques a nivel nacional  | 2 mss    |
| Pintado y rotulado de tanques a nivel nacional  | 2 mss    |
| <b>ACTUALIZACIÓN DE PRESENTACIÓN DE CILINDROS Y EMPAQUES PARA DESPACHO</b>  | 1 ms     |
| Etiquetas para Cilindros Industriales y Medicinales   | 1 ms     |
| Sellos Termocongelables para Cilindros Industriales y Medicinales ( 4 millares)   | 1 ms     |
| (1 millar) Cajas de cartón con Logo para despacho de mercadería   | 1 ms     |
| (2 millares) Bolsas para despacho de mercadería   | 1 ms     |
| <b>IMPRESIÓN Y ACTUALIZACION DE LA DOCUMENTACION LEGAL A NIVEL NACIONAL Y FORMATOS INTERNOS CON LOGO</b>                                | 3 mss    |
| Actualización de cláusulas sobre comodato de cilindros en la documentación legal  | 15 días  |
| Impresión de Documentación Legal a Nivel Nacional con la Nueva Razón Social y Logo  | 3 mss    |
| Impresión de Otra Documentación: Letras de Cambio / Cheques Voucher   | 20 días  |
| Impresión de Formatos internos de control con Logo ( Guías de almacén, Recibos de Caja de Tesorería, Permiso de trabajo, hojas de ruta) | 20 días  |
| <b><u>ACTIVIDADES DEL AREA DE CALIDAD Y ASUNTOS REGULATORIOS MEDICINALES</u></b>  | 3 mss    |
| DROGUERIA TRAMITES DE REGISTROS SANITARIOS - 279 artículos, 25 Trámites.  | 15 días  |

Elaboración propia

#### 5.2.8. Actividades del Área de seguridad, salud, calidad y medioambiente

El tiempo estimado para el desarrollo de esta actividad es un mes según se muestra en la tabla 5.10 e involucra todo trámite referido con la actualización de los certificados de calidad, los formatos de permisos de trabajo empleados para la labor de los contratistas dentro de la planta a nivel nacional, actualización de formatos para el registro de nuevos

procedimientos, folletos de seguridad para los clientes, reglamento interno de seguridad y fotochecks para trabajadores y visitantes.

Tabla 5.9 Actividades del Área de Calidad y asuntos regulatorios medicinales

| Nombre de tarea  | Duración |
|--|----------|
| <b><u>ACTIVIDADES DEL AREA DE CALIDAD Y ASUNTOS REGULATORIOS MEDICINALES</u></b> | 3 mss    |
| DROGUERIA TRAMITES DE REGISTROS SANITARIOS - 279 artículos, 25 Trámites.         | 15 días  |
| <b>LABORATORIO</b>   | 1 ms     |
| Permisos de Laboratorio Gases medicinales  | 1 ms     |
| Actualización del registro de Etiquetas medicinales                              | 1 ms     |
| Certificado de Buenas prácticas de manufactura (BPM)                             | 15 días  |
| Certificado de Buenas prácticas de almacenamiento (BPA)                          | 15 días  |
| Constancia de Laboratorio  | 1 ms     |
| Constancia de Droguería  | 1 ms     |
| Autorización sanitaria DIRESA Callao   | 1 ms     |
| Autorización sanitaria DIGEMID   | 1 ms     |
| Actualización en el Registro Nacional de Proveedores - OSCE                      | 15 días  |
| <b>SUCURSAL CHICLAYO - MEDICINAL</b>   | 2 mss    |
| Trámites INDECI - ampliación de rubro  | 2 mss    |
| Autorización sanitaria DIGEMID   | 1 ms     |
| <b>SUCURSAL HUANCAYO - MEDICINAL</b>   | 1 ms     |
| Cambio de razón social de la Droguería en DIREMID                                | 1 ms     |

Elaboración propia

Tabla 5.10 Actividades del Área de Seguridad, salud, calidad y medioambiente

| Nombre de tarea   | Duración |
|---|----------|
| <b><u>ACTIVIDADES DEL AREA DE SEGURIDAD, SALUD, CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE</u></b> | 1 ms     |
| Actualización de certificados de calidad a nivel nacional                       | 20 días  |
| <b>OTRAS ACTIVIDADES</b>  | 1 ms     |
| Reemplazo de fotochecks de empleados y contratistas                             | 1 ms     |
| Actualización de Reglamento interno de seguridad                                | 1 ms     |
| Folletería de seguridad para clientes   | 1 ms     |

Elaboración propia

### 5.2.9. Actividades de la División Industrial

Ambas divisiones de negocio de la empresa tendrán la responsabilidad directa de visitar a los clientes VIP de su cartera de ventas, para informar a las personas estratégicas de contacto con la empresa del próximo cambio de Imagen a realizarse y el interés de fortalecer el vínculo de negocios con ellos consolidándose como un socio estratégico.

Otra de las actividades importantes con el soporte del Área de Marketing será actualizar todos los formatos y folletos con el nuevo logo, como se presenta en la tabla 5.11

Parte importante del trabajo dentro del plan de acción del proyecto es establecer una política de venta adecuada con los distribuidores autorizados que permita posicionar los productos y servicios ofrecidos integrados bajo la nueva imagen de innovación e ingeniería que trae el Grupo Innovador. Para ello la división industrial trabajará de manera coordinada con los distribuidores a nivel nacional para la adaptación de la infraestructura interna y externa, así como se les brindará el material impreso necesario para la exposición de los productos.

Tabla 5.11 Actividades de la División Industrial

| Nombre de tarea  | Duración |
|--|----------|
| <b>ACTIVIDADES DE LA DIVISION INDUSTRIAL</b>                     | 8 mss    |
| Visita a clientes VIP para informar del próximo Cambio de Imagen | 2 mss    |
| <b>PAPELERIA Y FOLLETOS CON LOGO</b>                             | 2 mss    |
| Actualización de Folletería con el nuevo formato                 | 2 mss    |
| (2 millares) Hojas Membretadas                                   | 2 mss    |
| (2 millares) Folders   | 2 mss    |
| (2 millares) Sobres membretados A4 para documentación externa    | 2 mss    |
|  |          |
| <b>DISTRIBUIDORES A NIVEL NACIONAL</b>                           | 6 mss    |
| Pintado de fachada en Distribuidores con el nuevo logo           | 6 mss    |
| (500) Catálogo de productos                                      | 6 mss    |
| (30) Acrílicos porta revista                                     | 6 mss    |
| (240) Posters A3 en papel fotográfico                            | 6 mss    |

Elaboración propia

### 5.2.10. Actividades de la División Medicinal

De la misma forma que la división industrial, se observa en la tabla 5.12 que el equipo de ventas medicinal efectuará un plan de visita respectivo a los

clientes VIP para la comunicación del próximo cambio de imagen. Serán responsables también de inventariar y actualizar los formatos y folletos con la nueva imagen.

Tabla 5.12 Actividades de la División Medicinal

| Nombre de tarea  | Duración |
|--|----------|
| <b>ACTIVIDADES DE LA DIVISION MEDICINAL</b>                      | 2 mss    |
| Visita a clientes VIP para informar del próximo Cambio de Imagen | 2 mss    |
| <b>PAPELERIA Y FOLLETOS CON LOGO</b>                             | 2 mss    |
| (2 millares) Hojas Membretadas                                   | 2 mss    |
| (2 millares) Folders   | 2 mss    |
| (2 millares) Sobres membretados A4 para documentación externa    | 2 mss    |
| Actualización de Folletería con el nuevo formato                 | 2 mss    |

Elaboración propia

### 5.3. Indicadores de gestión

Una vez definido el plan de acción es importante llevar indicadores de control que permita tener un detalle referencial semanal y mensual de la evolución del Proyecto.

#### 5.3.1. Control de Actividades

Los indicadores propuestos a nivel de actividades son:

- a. **Porcentaje de avance semanal por actividad global:** permitirá medir el grado de avance semanal por cada actividad global sobre el total de tareas asignadas.

|   |  |
|---|--|
| <b>% Avance por actividad global "n"</b><br>= | (Tareas culminadas dentro de la actividad global "n" al cierre de la semana / Tareas asignadas totales)*100% |
| <b>Unidad:</b>                                | Porcentaje   |
| <b>Control:</b>                               | Deberá observarse como referencia junto con los 2 indicadores de tiempo definidos.                           |

- b. **Delta de tiempo:** permitirá visualizar los tiempos para todas las actividades e identificar alertas en aquellas que estén en riesgo de exceder los tiempos máximos estimados para su cumplimiento.

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Delta de Tiempo =</b> | (T.real actividad - T.estimado actividad) |
| <b>Unidad:</b>           | Días ( 1 mes = 22 días hábiles).          |
| <b>Control :</b>         | >0 → tomar gestión inmediata.             |

- c. **Porcentaje de tiempo utilizado por actividad global:** este indicador porcentual permitirá controlar semanalmente el estatus del tiempo planificado para cada actividad global, las cuales ya consideran los plazos externos de respuesta por parte de los entes reguladores versus la referencia del tiempo real transcurrido de la gestión.

|  |  |
|--|--|
| <b>% Tiempo utilizado x actividad global "n" =</b> | (T.real x actividad global "n" / T.estimado global para la actividad "n")*100% |
| <b>Unidad:</b>                                     | Porcentaje.  |
| <b>Control:</b>                                    | No deberá exceder del 5 %  |

### 5.3.2 Control financiero

- a. **Control de gastos por actividad:** permite tener una referencia del gasto incurrido en cada actividad comparado con el presupuesto que tenga asignado.

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Avance de gastos x actividad =</b> | (Gasto real x actividad / Presupuesto global x actividad )*100% |
| <b>Unidad:</b>                        | Porcentaje.   |
| <b>Control:</b>                       | No exceder el presupuesto                                       |

- b. Evolución del gasto total:** con este indicador se tendrá un detalle general del presupuesto de gastos. Como parámetro de control se consideró un máximo del 15% del total estimado para invertir en el Proyecto.

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>% Avance de gastos =</b> | (Gasto real Total a la fecha / Presupuesto total)*100% |
| <b>Unidad:</b>              | Porcentaje   |
| <b>Control:</b>             | Máximo un 15% sobre el estimado.                       |

5.3.3. Control de gestión hacia el cliente

- a. Control de la correspondencia entregada a los clientes para informar del cambio de razón social:** Este indicador permitirá llevar el detalle de la gestión de entrega de las cartas y brochures informativos que se entregarán a los clientes con motivo del cambio de imagen a nivel nacional.

El servicio de despacho se trabajará con un courier de entrega especial a nivel de Lima y un courier para las entregas a nivel de sucursales.

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>% Correspondencia entregada =</b> | (# Cargos registrados / # de contactos total por clientes)*100% |
| <b>Unidad:</b>                       | Porcentaje  |
| <b>Control:</b>                      | Al 100% al mes de registrada la nueva razón social.             |

- b. Clientes ganados y perdidos (gyp)del mes:** Durante la puesta en marcha del proyecto, al cierre de cada mes, se tendrá este indicador como referente para medir la sensibilidad en el mercado en respuesta al lanzamiento de la nueva imagen. Se tomará como referencia el total de clientes con venta registrada en los últimos 3 meses a nivel nacional.

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Cientes gyp del mes “i” =</b> | $(\# \text{ Clientes con venta en el mes "i"} / \# \text{ Total de clientes con venta en los últimos 3 meses}) * 100\%$ |
| <b>Unidad:</b>                   | Porcentaje  |
| <b>Control:</b>                  | < 75% de clientes   |

Considerando la estacionalidad de compra de algunos clientes regulares, ya sea por su sistema de producción o rubro en el que se desarrollan y que pudiera estar regulado por la legislación nacional (p.e: tiempos de veda en la pesca, proyectos mineros en evaluación, licitaciones públicas del estado, etc.) se tiene como límite de control que este indicador como mínimo podría llegar a un 75% sobre la cartera total.

## CAPÍTULO 6. PLAN DE COMUNICACIÓN

### 6.1. Consideraciones para el cambio de marca

#### 6.1.1. La Marca

- Todas las marcas exitosas se basan en una idea común e imagen uniforme tanto para el interior como el exterior de la compañía.
- Las marcas fuertes atraen clientes, inspiran fidelidad y poseen la flexibilidad para incurrir en nuevas áreas de oportunidad.
- La marca transmite a través de los colores y su diseño la personalidad de la empresa.
- Para reconocer una marca y percibirla como familiar, es preciso estar expuesto a ella y ver su simbología muchas veces.

#### 6.1.2. La Marca Innovador

Como una compañía con presencia global, el Grupo Innovador busca presentarse como un líder internacional y diferenciarse de la competencia con una imagen claramente definida.

Para alcanzar los objetivos de comunicación y dar vida a la imagen de marca, las comunicaciones darán énfasis a:

1. Compromiso y performance.
2. Fascinación y creatividad.
3. Tendencias tecnológicas y mercados globales futuros.

Sobre esta base y rescatando las fortalezas de la marca Tradición, se estructura la nueva identidad como se observa en la figura 6.1.

#### 6.1.3. Público Objetivo

##### Mercado

- Clientes directos – todos sus contactos.
- Distribuidores.
- Prensa.

- Entidades financieras.
- Cámaras comerciales.
- Embajadas.
- Sindicatos.
- Instituciones de Gobierno.

### GRUPO INNOVADOR + GASES TRADICION

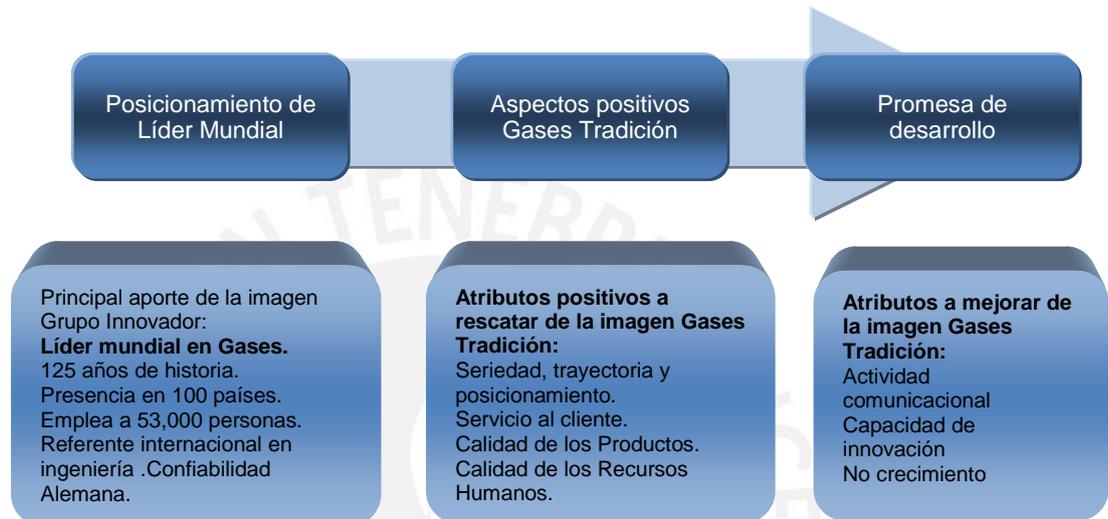


Figura 6.1 Construcción de la nueva identidad de Gases Tradición

Elaboración propia

- Proveedores.
- Público en general.
- Competencia.

#### Público interno

- Personal de Callao y sucursales.
- Fuerza de ventas.
- Call center.
- Gestores de cobranzas.
- Transportistas.

#### 6.1.4. Mensaje a transmitir.

***“Manteniéndose a la vanguardia a través de la innovación”.***

Contenido del mensaje:

- **Liderazgo internacional**
  - ✓ Visión internacional.
  - ✓ Mayor respaldo.
  - ✓ Nueva tecnología.
  - ✓ Innovación.
  
- **Continuidad de Recursos humanos**
  - ✓ Atención al cliente.
  - ✓ Seriedad.
  - ✓ Trato personalizado.

## 6.2. Estructura del plan de comunicación

El plan de comunicación detalla las etapas comprendidas dentro de la estrategia de medios conveniente para transmitir el mensaje requerido dentro y fuera de la empresa hacia los clientes estratégicos.

El plan de comunicación comprenderá 4 etapas fundamentales para este proceso.

- Transición (Gases Tradición a Grupo Innovador).
- Cambio de marca (Grupo Innovador).
- Lanzamiento hacia el mercado con una conferencia de prensa.
- Mantenimiento (consolidación de Gases Tradición).

### 6.2.1. Antecedentes

- Gases Tradición está presente en el mercado peruano desde 1953, proveyendo productos para los sectores de la industria y la medicina. Su sede central se encuentra en el Callao y además cuenta con 6 sucursales en provincias: Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Huancayo y Arequipa.
  
- Gases Innovador adquiere Gases Tradición desde el año 2000. Desde esa fecha ambas marcas han convivido paralelamente, pero

predominando Gases Tradición, tanto en el ámbito comercial (clientes) como legal (Registros Públicos y Sunat).

- A partir del 2012; Gases Tradición se convertirá en Grupo Innovador. Este proceso se comunicará formalmente en el 2012.
- Este proceso implicará un antes y un después. El cambio será radical, pues la comunicación implicará una nueva marca, un nuevo logotipo y una nueva identidad corporativa.

#### 6.2.2. Etapas del proceso

- **Transición ( Gases Tradición a Grupo Innovador)**

Envío de una carta informativa (Gases Tradición ahora es el Grupo Innovador) a los clientes, Proveedores, Cámaras asociadas, Entidades públicas y privadas con las que la empresa mantenga algún tipo de vínculo.

- **Cambio (Grupo Innovador)**

Envío de una carta confirmatoria (ahora somos el Grupo Innovador) a los clientes, junto con un obsequio alusivo a la nueva imagen y pauteo de publrreportajes.

Evento interno para los colaboradores – reunión de lanzamiento.

Relaciones públicas, entrevistas y notas de prensa.

- **Lanzamiento (Grupo Innovador)**

Pauta en prensa y revistas dirigidas a la comunidad empresarial durante el mes que se defina para el lanzamiento.

- **Mantenimiento (consolidación de Grupo Innovador)**

Pauta con menor inversión en los próximos 6 meses.

#### 6.2.3. Objetivos de la campaña.

- Lograr una identificación corporativa por parte de los clientes internos con la nueva marca Grupo Innovador.
- Consolidar la relación comercial de Grupo Innovador con los actuales clientes externos.

- Generar para el Grupo Innovador una imagen de marca sólida y confiable en la comunidad empresarial.

#### 6.2.4. Grupo objetivo

- **Cientes internos:** ejecutivos, gerentes, personal administrativo, operarios y terceros dentro de la empresa.
- **Cientes externos:** gerentes generales o similares del sector público y privado, jefes de logística y / o compras del sector público y privado. Todos los clientes a nivel nacional. Periodistas ligados a medios de prensa y revistas de negocios y gremiales.

#### 6.2.5. Relaciones Públicas

- **Entrevistas.**
  - ✓ Generar entrevistas con el gerente general y/o gerentes de categoría de la empresa, quienes serán los voceros responsables para brindar alguna declaración a los medios de comunicación.
  - ✓ La entrevista debe tratar temas novedosos expuestos a manera de noticia para ser relevante y trascender en los medios de comunicación.
  - ✓ La figura 6.2 muestra dos modelos de artículos para este tipo de entrevistas realizadas con las empresas Profuturo AFP y 3M Perú



**Profuturo AFP – Día 1  
(Entrevista Central)**

**3M Perú – Día 1  
(Entrevista Central)**

Figura 6.2 Modelos de entrevistas centrales

Elaboración propia

• **Notas de Prensa**

Las publicaciones en medios escritos se realizarán a nivel nacional, considerando las localidades donde Gases Tradición tiene participación de mercado, en los diarios de mayor lectoría en cada zona.

La agencia se encargará de redactar las notas de prensa o artículos que serán aprobados por el responsable del proyecto de la empresa. La figura 6.3 nos muestra dos modelos de nota de prensa en dos diarios conocidos del medio.



Figura 6.3 Modelos de notas de prensa.

Elaboración propia

El detalle del alcance las notas de prensa comprende:

- ✓ Redacción y difusión de notas de prensa ricas en información, novedosas y atractivas para los medios de comunicación.
- ✓ Las notas de prensa serán difundidas a medios especializados del rubro de salud e industria, teniendo en cuenta para el caso de los departamentos donde la empresa cuenta con una sucursal, la lectoría referencial en los diarios del medio.
- ✓ Los medios en los cuales se publicarán las notas de prensa serán escogidos de acuerdo al grupo objetivo y al nivel de lectoría de la zona en la cual se ubique nuestra planta, las figuras 6.4, 6.5, 6.6, 6.7 y 6.8

muestran los diarios de mayor circulación en dichas provincias con referencia del nivel de lectoría según CPI para el 2011.

- ✓ Los temas a difundirse serán tratados de tal manera que genere interés e impacto en nuestro público objetivo, para lograr un rebote satisfactorio en otros medios de comunicación.



Figura 6.4 Nivel de lectoría en Arequipa  
Fuente: CPI (2011)

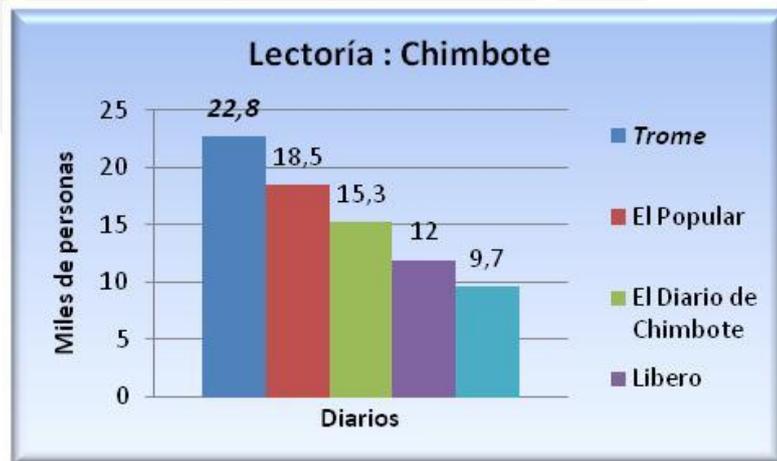


Figura 6.5 Nivel de lectoría en Chimbote  
Fuente: CPI (2011)



Figura 6.6 Nivel de lectoría en Huancayo

Fuente: CPI (2011)



Figura 6.7 Nivel de lectoría en Chiclayo

Fuente: CPI (2011)



Figura 6.8 Nivel de lectoría en Trujillo

Fuente: CPI (2011)

- **Seguimiento:**

- ✓ Se realizará un monitoreo detallado de las apariciones de las notas en los medios de comunicación.
- ✓ Todo artículo, nota, publicación será valorizado contra el tarifario regular de publicidad de los medios de prensa escrita para que se identifique el ahorro y la retribución de su inversión.
- ✓ Se contará con un reporte de todas las apariciones en medios que se tuvo durante el periodo de ejecución del plan de relaciones públicas.

## **CAPÍTULO 7. PRESUPUESTO DE GASTOS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

En el presente capítulo se mostrará el detalle del presupuesto requerido para el Proyecto a nivel de las actividades globales consideradas dentro del plan de acción. Asimismo, se detallará la composición de la inversión para el proyecto y un cronograma de financiamiento para el pago del porcentaje que será solicitado a una entidad financiera.

Otra sección importante de este capítulo, será mostrar la proyección global de las ventas en un periodo de 12 meses considerando las variables regulares de estacionalidad y estrategia determinadas por las divisiones de negocio: precio de los productos y sus incrementos proyectados, incremento en los volúmenes de venta de los principales gases, crecimiento del mercado, inflación del año, proyectos con alta probabilidad de adjudicación, evolución del PBI, que son considerados para definir el crecimiento porcentual global para elaborar el presupuesto, adicionando el impacto real del proyecto de cambio de imagen, teniendo dos posibles escenarios : uno conservador donde se alcanza el presupuesto estimado y otro donde se muestra la tendencia por efecto adicional del cambio de imagen al cumplir el plan de acción en su totalidad.

### **7.1. Presupuesto de inversión**

Luego de trabajar el detalle de las actividades globales por áreas y de explicar la estrategia de comunicación a emplear para el proyecto, se procede en esta sección a la elaboración del presupuesto requerido para cumplir con las actividades en agenda.

Como se aprecia en la tabla 7.1 la inversión estimada es de s/.864,051, siendo las actividades referidas al trabajo de marketing y comunicaciones, operaciones de cilindros e instalaciones, las actividades que requieren mayor inversión.

### **7.2 Programa de financiamiento**

La Gerencia de la empresa junto con el staff ejecutivo de negocios de la Región determinaron un aporte del 60% de la inversión estimada para el

proyecto, de esta forma, como se aprecia en la tabla 7.2, **s/ 345,000** serán financiados con fuentes de recursos terceros.

Tabla 7.1. Presupuesto de inversión estimado para el proyecto

| <u>Nro Act.</u> | <u>Detalle de Actividades Globales</u>   | <u>Inversión estimada</u> | <u>% Presupuesto Inv.</u> |
|-----------------|--|---------------------------|---------------------------|
| 1               | ACTIVIDADES DE MARKETING Y GESTION DEL CLIENTE PREVIAS AL PROYECTO DE CAMBIO DE IMAGEN | S/. 178,591               | 21%                       |
| 2               | TRAMITES LEGALES   | S/. 20,000                | 2%                        |
| 3               | ACTIVIDADES DE MARKETING Y GESTION DEL CLIENTE   | S/. 287,976               | 33%                       |
| 4               | ACTIVIDADES DE SISTEMAS  | S/. 0                     | 0%                        |
| 5               | ACTIVIDADES DE RRHH  | S/. 76,149                | 9%                        |
| 6               | ACTIVIDADES DEL AREA DE SUMINISTRO DE CILINDROS Y SERVICIOS DE INGENIERIA              | S/. 166,937               | 19%                       |
| 7               | ACTIVIDADES DEL AREA DE CALIDAD Y ASUNTOS REGULATORIOS MEDICINALES                     | S/. 17,951                | 2%                        |
| 8               | ACTIVIDADES DEL AREA DE SEGURIDAD, SALUD, CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE                      | S/. 6,491                 | 1%                        |
| 9               | ACTIVIDADES DE LA DIVISION INDUSTRIAL  | S/. 81,838                | 9%                        |
| 10              | ACTIVIDADES DE LA DIVISION MEDICINAL   | S/. 28,118                | 3%                        |
|                 |  | <b>S/. 864,051</b>        | <b>100%</b>               |

Elaboración propia

Según información referencial del BCR la tasa a la cual aplicaría la empresa para un financiamiento bancario del proyecto será del 11.1% (1). Los datos de financiamiento se aprecian en la tabla 7.3 (el préstamo será pagado en 24 meses con 2 meses de gracia). Las cuotas mensuales serán fijas, luego del cálculo de la tasa efectiva mensual ( $TEM = 0.88103\%$ ) y el Factor de recupero de capital ( $FRC = [TEM * (1 + TEM)^n] / [(1 + TEM)^n - 1]$ ) se obtiene una cuota de s/. 17,626, correspondiendo para los dos primeros meses únicamente el pago de s/. 6,106 por concepto de intereses. La tabla 7.4 detalla el cronograma de pagos estipulado en el financiamiento solicitado.

Tabla 7.2. Estructura general de financiamiento del proyecto

| Estructura de Financiamiento |             |            |            |
|------------------------------|-------------|------------|------------|
| Estructura                   | Año 0       |            |            |
| Inversiones                  | Aporte      | Préstamo   | Total      |
| Capital de trabajo           | S/. 519,051 | 345,000    | 864,051    |
| <b>Peso</b>                  | <b>%</b>    | <b>60%</b> | <b>40%</b> |
| Elaboración propia           |             |            |            |

Tabla 7.3. Datos del Financiamiento

| Datos Generales del Financiamiento |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| Concepto                           | Datos                    |
| Monto del préstamo                 | S/. 345,000              |
| Plazo en Meses                     | 24 meses                 |
| Periodo de gracia                  | 2 meses                  |
| <b>TEA %</b>                       | <b>11.10%</b> Fuente BCR |

Elaboración propia

Tabla 7.4. Cronograma de Pagos

| n                   |    | 12            |              | FRC     | 0.05020 |             |
|---------------------|----|---------------|--------------|---------|---------|-------------|
| TEM                 |    | 0.88103%      |              | Cuota   | 17,626  |             |
| CRONOGRAMA DE PAGOS |    |               |              |         |         |             |
|                     | N° | Saldo Inicial | Amortización | Interés | Cuota   | Saldo Final |
|                     | 0  |               |              |         |         |             |
| Periodo de gracia   | 1  | S/. 345,000   |              | 3,040   |         | S/. 348,040 |
|                     | 2  | S/. 348,040   |              | 3,066   |         | S/. 351,106 |
|                     | 3  | S/. 351,106   | 14,533       | 3,093   | 17,626  | S/. 336,573 |
|                     | 4  | S/. 336,573   | 14,661       | 2,965   | 17,626  | S/. 321,913 |
|                     | 5  | S/. 321,913   | 14,790       | 2,836   | 17,626  | S/. 307,123 |
|                     | 6  | S/. 307,123   | 14,920       | 2,706   | 17,626  | S/. 292,203 |
|                     | 7  | S/. 292,203   | 15,052       | 2,574   | 17,626  | S/. 277,151 |
|                     | 8  | S/. 277,151   | 15,184       | 2,442   | 17,626  | S/. 261,967 |
|                     | 9  | S/. 261,967   | 15,318       | 2,308   | 17,626  | S/. 246,649 |
|                     | 10 | S/. 246,649   | 15,453       | 2,173   | 17,626  | S/. 231,196 |
|                     | 11 | S/. 231,196   | 15,589       | 2,037   | 17,626  | S/. 215,607 |
|                     | 12 | S/. 215,607   | 15,726       | 1,900   | 17,626  | S/. 199,881 |
|                     | 13 | S/. 199,881   | 15,865       | 1,761   | 17,626  | S/. 184,016 |
|                     | 14 | S/. 184,016   | 16,005       | 1,621   | 17,626  | S/. 168,011 |
|                     | 15 | S/. 168,011   | 16,146       | 1,480   | 17,626  | S/. 151,865 |
|                     | 16 | S/. 151,865   | 16,288       | 1,338   | 17,626  | S/. 135,577 |
|                     | 17 | S/. 135,577   | 16,431       | 1,194   | 17,626  | S/. 119,146 |
|                     | 18 | S/. 119,146   | 16,576       | 1,050   | 17,626  | S/. 102,570 |
|                     | 19 | S/. 102,570   | 16,722       | 904     | 17,626  | S/. 85,847  |
|                     | 20 | S/. 85,847    | 16,870       | 756     | 17,626  | S/. 68,978  |
|                     | 21 | S/. 68,978    | 17,018       | 608     | 17,626  | S/. 51,960  |
|                     | 22 | S/. 51,960    | 17,168       | 458     | 17,626  | S/. 34,791  |
|                     | 23 | S/. 34,791    | 17,319       | 307     | 17,626  | S/. 17,472  |
|                     | 24 | S/. 17,472    | 17,472       | 154     | 17,626  | S/. 0       |

Elaboración propia

### 7.3 Proyección de resultados de ventas

En esta sección se mostrarán dos escenarios referenciales de los resultados de ventas: un primer escenario donde se alcanza la meta del presupuesto en base a las tendencias fijadas por las divisiones de negocio, y otro que muestra la variación sobre las ventas una vez realizado el cambio de imagen bajo los lineamientos definidos dentro del plan de acción, tomando además como referencia la situación de pérdida potencial de un 17% de los clientes VIP encuestados.

El presupuesto de ventas, se desarrolla partiendo de los datos reales alcanzados en el último año, de donde se obtiene un precio promedio base referencial para los gases, hardware, servicios e instalaciones. Sumado a esa tendencia, se toma un factor de estacionalidad trimestral que combina variables económicas generales para el negocio como inflación, tendencia esperada de crecimiento definida por la región de acuerdo a la evaluación de la situación del mercado (factores que fueron mencionados en el cuarto capítulo del proyecto) y proyectos próximos a realizar en algunos clientes. Las condiciones base para la elaboración de la proyección de ventas se muestran en la Tabla 7.5

Tabla 7.5. Parámetros referenciales para el presupuesto de ventas

| Objetivos                                    | Valor % | Periodo          |
|--|---------|------------------|
| <b>General</b>                               |         |                  |
| Crecimiento esperado en Ventas a nivel Total | 10%     | Anual            |
| Crecimiento en línea de Hardware             | 12%     | Anual            |
| Servicios e Instalaciones                    | 10%     | Anual            |
| <b>Estacionalidad</b>                        |         |                  |
| Q1   | 22%     | trimestral       |
| Q2   | 24%     | trimestral       |
| Q3   | 32%     | trimestral       |
| Q4   | 22%     | trimestral       |
| <b>Precio</b>                                |         |                  |
| Gases ( incremento en precio)                | 3%      | Desde el 1er mes |
| <b>Volumen</b>                               |         |                  |
| Oxígeno                                      | 10%     | Anual            |
| Acetileno                                    | 8%      | Anual            |
| Agamix                                       | 10%     | Anual            |
| Resto de gases                               | 8%      | Anual            |

Elaboración propia

En la tabla 7.6, se observa el resultado de estimación para el primer escenario mencionado. El cumplimiento del presupuesto de ventas (valores en millones de soles) para el periodo del proyecto asciende a **S/. 57'540,098**, representando un crecimiento del 10.76% sobre las ventas del periodo 2011.

Tabla 7.6 – Escenario 1: Cumplimiento del presupuesto de ventas en miles de soles (S./)

| Escenario 1                            |                                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                       |                  |
|--|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------|------------------|
| CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS |                                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                       |                  |
| Familia                                | Agrupador Producto              | Mes 1 (S./)      | Mes 2 (S./)      | Mes 3 (S./)      | Mes 4 (S./)      | Mes 5 (S./)      | Mes 6 (S./)      | Mes 7 (S./)      | Mes 8 (S./)      | Mes 9 (S./)      | Mes 10 (S./)     | Mes 11 (S./)          | Mes 12 (S./)     |
| Gas                                    | Acetileno                       | 276,339          | 283,010          | 265,611          | 274,597          | 255,331          | 264,031          | 303,948          | 270,055          | 283,889          | 274,542          | 269,101               | 259,450          |
|  | Agamix                          | 372,667          | 379,548          | 356,805          | 369,462          | 344,086          | 356,377          | 410,961          | 365,763          | 385,175          | 373,098          | 366,309               | 353,756          |
|  | Aire Sintético                  | 23,292           | 23,722           | 22,301           | 23,092           | 21,506           | 22,274           | 25,686           | 22,861           | 24,074           | 23,319           | 22,895                | 22,110           |
|  | Argon                           | 305,818          | 311,464          | 292,801          | 303,187          | 282,363          | 292,450          | 337,242          | 300,152          | 316,082          | 306,171          | 300,600               | 290,299          |
|  | Carburo De Calcio               | 22,490           | 22,906           | 21,533           | 22,297           | 20,766           | 21,507           | 24,801           | 22,074           | 23,245           | 22,516           | 22,107                | 21,349           |
|  | Co2                             | 51,178           | 52,123           | 49,000           | 50,738           | 47,253           | 48,941           | 56,437           | 50,230           | 52,896           | 51,237           | 50,305                | 48,581           |
|  | Gases Especiales                | 130,571          | 132,862          | 125,014          | 129,448          | 120,557          | 124,864          | 143,988          | 128,152          | 134,954          | 130,722          | 128,344               | 123,946          |
|  | Helio                           | 138,352          | 140,906          | 132,463          | 137,162          | 127,741          | 132,304          | 152,568          | 135,789          | 142,995          | 138,512          | 135,991               | 131,331          |
|  | Hexaflouro                      | 7,699            | 7,841            | 7,372            | 7,633            | 7,109            | 7,363            | 8,490            | 7,557            | 7,958            | 7,708            | 7,568                 | 7,309            |
|  | Hidrogeno                       | 12,830           | 13,066           | 12,283           | 12,719           | 11,846           | 12,269           | 14,148           | 12,592           | 13,260           | 12,844           | 12,611                | 12,179           |
|  | Mapax                           | 1,448            | 1,475            | 1,386            | 1,436            | 1,337            | 1,385            | 1,597            | 1,421            | 1,497            | 1,450            | 1,423                 | 1,375            |
|  | Nitrogeno                       | 561,575          | 561,759          | 528,097          | 546,830          | 509,272          | 527,464          | 608,252          | 541,356          | 570,087          | 552,212          | 542,163               | 523,585          |
|  | Oxido Nitroso                   | 14,114           | 14,374           | 13,513           | 13,992           | 13,031           | 13,497           | 15,564           | 13,852           | 14,587           | 14,130           | 13,873                | 13,397           |
|  | Oxigeno                         | 1,821,749        | 1,855,385        | 1,744,206        | 1,806,079        | 1,682,031        | 1,742,114        | 2,008,943        | 1,787,998        | 1,882,892        | 1,823,852        | 1,790,665             | 1,729,305        |
|  | <b>Gas Total</b>                |                  | <b>3,732,122</b> | <b>3,800,562</b> | <b>3,572,384</b> | <b>3,698,673</b> | <b>3,444,229</b> | <b>3,566,839</b> | <b>4,112,627</b> | <b>3,659,853</b> | <b>3,853,602</b> | <b>3,732,314</b>      | <b>3,663,954</b> |
| HW                                     | Electrodos Esab                 | 9,537            | 8,014            | 12,253           | 7,691            | 8,269            | 3,848            | 4,444            | 4,094            | 1,936            | 4,299            | 2,224                 | 2,970            |
|  | Electrodos Y Alambres Linde     | 246,921          | 415,550          | 373,417          | 403,150          | 358,377          | 436,112          | 418,086          | 238,103          | 520,076          | 403,339          | 319,232               | 345,648          |
|  | Equipos Y Accesorios Eléctricos | 76,470           | 29,859           | 62,985           | 18,652           | 32,197           | 25,222           | 25,331           | 513,328          | 27,045           | 81,653           | 33,667                | 46,796           |
|  | Hw Medicinal                    | 160,779          | 32,297           | 20,896           | 38,048           | 42,221           | 32,423           | 40,726           | 54,486           | 66,612           | 32,170           | 30,344                | 73,685           |
|  | Otros                           | 21,505           | 8,321            | 45,615           | 6,860            | 5,484            | 3,979            | 11,161           | 18,588           | 40,006           | 9,967            | 7,851                 | 25,694           |
| Oxi - Combustibles Linde               | 157,907                         | 255,990          | 177,231          | 187,088          | 328,200          | 177,632          | 217,632          | 259,409          | 284,204          | 240,001          | 281,577          | 240,649               |                  |
| <b>HW Total</b>                        |                                 | <b>673,118</b>   | <b>750,031</b>   | <b>692,396</b>   | <b>661,498</b>   | <b>774,749</b>   | <b>679,215</b>   | <b>711,357</b>   | <b>1,088,008</b> | <b>939,879</b>   | <b>771,429</b>   | <b>673,895</b>        | <b>734,441</b>   |
| Instalaciones                          |                                 | 299,839          | 124,962          | 390,072          | 125,626          | 294,293          | 212,758          | 26,158           | 135,252          | 33,254           | 180,240          | 343,874               | 411,005          |
| <b>Instalaciones Total</b>             |                                 | <b>299,839</b>   | <b>124,962</b>   | <b>390,072</b>   | <b>125,626</b>   | <b>294,293</b>   | <b>212,758</b>   | <b>26,158</b>    | <b>135,252</b>   | <b>33,254</b>    | <b>180,240</b>   | <b>343,874</b>        | <b>411,005</b>   |
| Servicio                               |                                 | 89,929           | 119,452          | 140,156          | 117,411          | 89,937           | 144,395          | 130,667          | 103,696          | 160,073          | 111,026          | 113,285               | 111,589          |
| <b>Servicio Total</b>                  |                                 | <b>89,929</b>    | <b>119,452</b>   | <b>140,156</b>   | <b>117,411</b>   | <b>89,937</b>    | <b>144,395</b>   | <b>130,667</b>   | <b>103,696</b>   | <b>160,073</b>   | <b>111,026</b>   | <b>113,285</b>        | <b>111,589</b>   |
| <b>Grand Total</b>                     |                                 | <b>4,795,008</b> | <b>4,795,008</b> | <b>4,795,008</b> | <b>4,603,208</b> | <b>4,603,208</b> | <b>4,603,208</b> | <b>4,986,808</b> | <b>4,986,808</b> | <b>4,986,808</b> | <b>4,795,008</b> | <b>4,795,008</b>      | <b>4,795,008</b> |
| <b>TOTAL DEL PERIODO</b>               |                                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | <b>S/. 57,540,098</b> |                  |

Elaboración propia

En la tabla 7.7 se muestran los resultados dentro del segundo escenario, que comprende todas las variables resultantes de la ejecución del proyecto de cambio de imagen.

Tabla 7.7 – Escenario 2: Resultado de ventas con el impacto del cambio de imagen en miles de soles (S/.)



| RESULTADO DE VENTAS INCLUIDO EL CAMBIO DE IMAGEN |                           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Escenario 2                                      | Mes.1<br>(S/.)            | Mes.2<br>(S/.)   | Mes.3<br>(S/.)   | Mes.4<br>(S/.)   | Mes.5<br>(S/.)   | Mes.6<br>(S/.)   | Mes.7<br>(S/.)   | Mes.8<br>(S/.)   | Mes.9<br>(S/.)   | Mes.10<br>(S/.)  | Mes.11<br>(S/.)  | Mes.12<br>(S/.)  |
| <b>Familia</b>                                   | <b>Agrupador Producto</b> |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|  | 278,339                   | 292,915          | 274,908          | 284,208          | 284,267          | 273,273          | 314,586          | 279,507          | 293,835          | 284,151          | 278,520          | 288,531          |
|  | 372,667                   | 392,832          | 369,293          | 382,393          | 356,129          | 368,850          | 425,345          | 379,565          | 398,656          | 386,156          | 379,129          | 366,138          |
|  | 23,292                    | 24,553           | 23,081           | 23,900           | 22,259           | 23,054           | 26,585           | 23,661           | 24,917           | 24,135           | 23,696           | 22,884           |
|  | 305,818                   | 322,366          | 303,049          | 313,799          | 292,246          | 302,685          | 349,046          | 310,658          | 327,145          | 316,887          | 311,121          | 300,480          |
|  | 22,490                    | 23,707           | 22,287           | 23,077           | 21,492           | 22,260           | 25,669           | 22,846           | 24,059           | 23,304           | 22,880           | 22,096           |
|  | 51,178                    | 53,948           | 50,715           | 52,514           | 48,907           | 50,654           | 58,412           | 51,988           | 54,747           | 53,031           | 52,066           | 50,282           |
|  | 130,571                   | 137,637          | 129,389          | 133,979          | 124,777          | 129,234          | 149,028          | 132,638          | 139,677          | 135,297          | 132,836          | 128,284          |
| <b>Gas</b>                                       | 138,352                   | 145,838          | 137,099          | 141,963          | 132,212          | 136,935          | 157,908          | 140,541          | 148,000          | 143,360          | 140,751          | 135,928          |
|  | 7,699                     | 8,116            | 7,630            | 7,900            | 7,358            | 7,620            | 8,788            | 7,821            | 8,236            | 7,978            | 7,833            | 7,564            |
|  | 12,830                    | 13,524           | 12,713           | 13,164           | 12,260           | 12,698           | 14,643           | 13,033           | 13,724           | 13,294           | 13,052           | 12,605           |
|  | 1,448                     | 1,526            | 1,435            | 1,486            | 1,384            | 1,433            | 1,653            | 1,471            | 1,549            | 1,500            | 1,473            | 1,423            |
|  | 551,575                   | 581,420          | 546,580          | 565,969          | 527,097          | 545,925          | 629,541          | 560,304          | 590,040          | 571,539          | 561,139          | 541,911          |
|  | 14,114                    | 14,877           | 13,986           | 14,482           | 13,487           | 13,969           | 16,109           | 14,337           | 15,098           | 14,624           | 14,358           | 13,866           |
|  | 1,821,749                 | 1,920,323        | 1,805,253        | 1,869,292        | 1,740,902        | 1,803,088        | 2,079,256        | 1,850,578        | 1,948,794        | 1,887,687        | 1,853,338        | 1,789,831        |
| <b>Gas Total</b>                                 | <b>3,732,122</b>          | <b>3,933,582</b> | <b>3,697,417</b> | <b>3,828,127</b> | <b>3,564,777</b> | <b>3,691,679</b> | <b>4,256,569</b> | <b>3,787,947</b> | <b>3,988,478</b> | <b>3,862,945</b> | <b>3,792,192</b> | <b>3,661,802</b> |
|  | 9,537                     | 8,294            | 12,682           | 7,960            | 8,559            | 3,983            | 4,599            | 4,237            | 2,003            | 4,449            | 2,302            | 3,074            |
|  | 246,921                   | 430,094          | 386,486          | 417,260          | 370,920          | 451,376          | 432,719          | 246,437          | 538,279          | 417,456          | 329,370          | 357,746          |
| <b>HW</b>  | 76,470                    | 30,904           | 65,190           | 19,305           | 33,324           | 26,105           | 26,217           | 531,294          | 27,992           | 84,511           | 34,846           | 47,399           |
|  | 160,779                   | 33,428           | 21,627           | 39,379           | 43,698           | 33,558           | 42,152           | 56,393           | 68,943           | 33,295           | 31,406           | 76,264           |
|  | 21,505                    | 8,613            | 47,211           | 7,100            | 5,676            | 4,118            | 11,551           | 19,239           | 41,407           | 10,316           | 8,126            | 26,593           |
|  | 157,907                   | 264,949          | 183,434          | 193,647          | 339,687          | 183,849          | 225,225          | 268,489          | 294,151          | 248,402          | 291,432          | 249,071          |
| <b>HW Total</b>                                  | <b>673,118</b>            | <b>776,283</b>   | <b>716,630</b>   | <b>684,650</b>   | <b>801,865</b>   | <b>702,988</b>   | <b>742,465</b>   | <b>1,126,089</b> | <b>972,775</b>   | <b>798,429</b>   | <b>697,482</b>   | <b>760,146</b>   |
| <b>Instalaciones</b>                             | 299,839                   | 129,336          | 403,724          | 130,023          | 304,593          | 220,204          | 27,073           | 139,986          | 34,418           | 186,548          | 355,910          | 425,390          |
| <b>Instalaciones Total</b>                       | <b>299,839</b>            | <b>129,336</b>   | <b>403,724</b>   | <b>130,023</b>   | <b>304,593</b>   | <b>220,204</b>   | <b>27,073</b>    | <b>139,986</b>   | <b>34,418</b>    | <b>186,548</b>   | <b>355,910</b>   | <b>425,390</b>   |
| <b>Servicio</b>                                  | 89,929                    | 123,633          | 145,062          | 121,520          | 93,085           | 149,449          | 135,240          | 107,325          | 165,675          | 114,912          | 117,250          | 115,494          |
| <b>Servicio Total</b>                            | <b>89,929</b>             | <b>123,633</b>   | <b>145,062</b>   | <b>121,520</b>   | <b>93,085</b>    | <b>149,449</b>   | <b>135,240</b>   | <b>107,325</b>   | <b>165,675</b>   | <b>114,912</b>   | <b>117,250</b>   | <b>115,494</b>   |
| <b>Total Ventas</b>                              | <b>4,795,008</b>          | <b>4,962,833</b> | <b>4,962,833</b> | <b>4,764,320</b> | <b>4,764,320</b> | <b>4,764,320</b> | <b>5,161,347</b> | <b>5,161,347</b> | <b>5,161,347</b> | <b>4,962,833</b> | <b>4,962,833</b> | <b>4,962,833</b> |
| <b>TOTAL DEL PERIODO</b>                         |                           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>S/ 59,386,176</b>                             |                           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |

Elaboración propia

Como se puede apreciar el importe total por ventas asciende a **S/ 59'386,176**, siendo un 3.21% adicional al resultado que se alcanzaría en el primer escenario (**S/1'846,078**) y un 14.31% de crecimiento con respecto a las ventas referenciales del año anterior.

La inversión necesaria para el proyecto (S/.864,051) involucra la ejecución de todas aquellas actividades que necesitan efectuarse para no detener la operación del negocio y para no impactar negativamente en los resultados esperados de ventas, considerando también la posición y presencia de la empresa en el mercado desde hace 60 años y el referente de contar con un mercado compartido donde existe el riesgo de perder parte de la cartera de clientes importantes ( 17% de los clientes que fueron encuestados).

Tabla 7.8 – Impacto en ventas con una ejecución parcial del plan de acción

| <u>Variables</u>                        | <u>Cantidad</u> | <u>Impacto en<br/>ventas IG</u> | <u>Impacto en<br/>ventas HH</u> |
|---|-----------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Total de clientes Encuestados           | 116             |                                 |                                 |
| Potenciales Clientes VIP a perder (17%) | 20              | 15                              | 5                               |
| Total clientes VIP que hacen 80% Venta  |                 | 157                             | 23                              |
| Proporcionalidad en Ventas              |                 | 74%                             | 26%                             |
| Ventas 2011                             | S/. 51,951,369  | S/. 38,444,013                  | S/. 13,507,356                  |
| Ventas VIP 2011                         |                 | S/. 30,755,210                  | S/. 10,805,885                  |
| Pérdida potencial de ventas             | S/. -5,342,287  | S/. -2,899,217                  | S/. -2,443,070                  |
| <b>Porcentaje de pérdida</b>            | <b>-10.28%</b>  |                                 |                                 |

Elaboración propia

En la tabla 7.8 se muestra para la empresa la pérdida potencial de la venta si se efectuara un plan de acción de manera parcial, excluyendo parte de las actividades del proyecto que están dirigidas al cliente y que representan el 65% del presupuesto estimado (S/.561,633). Como se observa esto impactaría negativamente sobre las ventas anuales esperadas en un -10.28% (S/.5'267,495), lo cual no permitiría a la empresa alcanzar el presupuesto esperado mostrado en el primer escenario y se perdería la oportunidad en términos de rentabilidad de tener un mejor resultado con la ejecución total del proyecto.

## CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1. Conclusiones

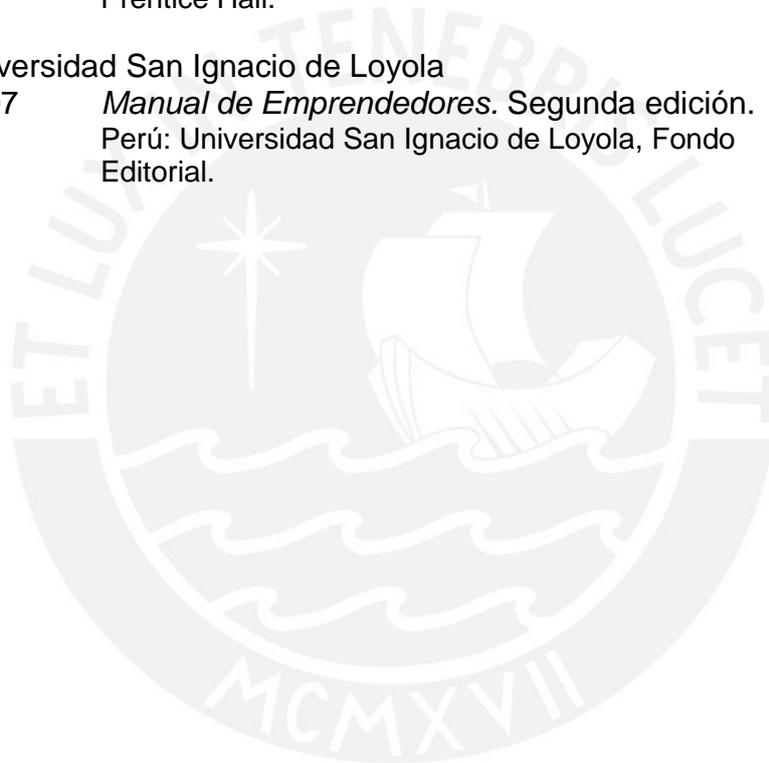
- Para desarrollar un proyecto de cambio de imagen y razón social como el expuesto, es fundamental partir de un diagnóstico inicial, conocer los años de operación de la empresa, la situación del entorno y el mercado, la percepción del cliente y un análisis de los procesos internos que permitan definir un Plan de Acción óptimo y poder aprovechar este cambio como una oportunidad para posicionar la marca e incrementar la participación de mercado de la empresa.
- El Proyecto de Cambio de Imagen, muestra un claro impacto a nivel de ventas, ya que permitirá cumplir e incluso superar las expectativas de crecimiento del periodo. Se confirma que invertir en la fidelización del cliente y posicionamiento de la nueva marca, arroja como resultado inicial un incremento adicional sobre las ventas anuales esperadas del 3.21%.
- Dentro de los indicadores referenciales valorados por el cliente que fueron considerados para efectuar el proyecto de cambio de imagen, destaca la calidad de los productos. Esta fue una de las dimensiones evaluadas que logró mejorar la performance respecto al 2009 y ser considerada como una dimensión que brinda una alta satisfacción e importancia para el cliente. Sin embargo, la empresa no debe conformarse con tener un buen producto, ya que como lo muestra el análisis del entorno, en el mercado existen competidores que también brindan lo mismo y el perfil actual del cliente nos muestra la mayor capacidad de elección que tiene, la mayor exigencia de rapidez, no solo es comprar el producto sino una buena atención en un tiempo óptimo, es más crítico y más infiel (35% de clientes realizan doble compra), por lo cual es importante destinar parte de la inversión de la empresa en fidelizar a los clientes.
- El plan de comunicación a desarrollarse como parte del proyecto, es una pieza clave que permitirá dar al cliente información institucional de la empresa, la gama de productos y servicios que brinda y reforzar el servicio de atención gratuita para pedidos y reclamos a través del call center.

## 8.2. Recomendaciones

- Dos factores importantes y valorados por el cliente son el Sistema administrativo y la logística (con una baja calificación en la encuesta de satisfacción), es necesario hacer una revisión de todo el proceso involucrado en la atención del cliente desde el ingreso de sus pedidos hasta el despacho, para identificar y optimizar posibles puntos críticos que generen retrasos. Una fuente de información que será útil para identificar los puntos críticos dentro de este ciclo es la base de reclamos del cliente.
- A nivel de gestión de ventas, se recomienda estructurar un plan de visita mensual a un porcentaje de los clientes tabulados como VIP y los que no conforman el universo VIP de cada cartera de vendedor para ambas divisiones de negocio, a modo de continuar la estrategia definida dentro del plan de Cambio de Imagen, que ayudarán a mejorar los indicadores de relacionamiento con el cliente mostrados con un valor por debajo del promedio en la Encuesta de satisfacción.
- Herramienta CRM Relavis: recientemente el grupo adquirió un software de respaldo para la gestión con el cliente, que permitirá registrar detalles más específicos por cada uno de ellos, a nivel de contactos por Áreas dentro de sus empresas, nuevos proyectos, clientes potenciales, así como brindarles información de interés por segmento de cliente acerca de los productos, servicios y datos generales de utilidad para ellos. Esta herramienta se convierte entonces en una oportunidad de respaldo a las acciones de mejora dirigidas a la gestión hacia el cliente.
- Política con los Distribuidores autorizados: es necesario definir una estrategia de trabajo con los distribuidores autorizados a nivel nacional, ya que actualmente ofrecen también los productos de la competencia y en algunos casos por niveles de producción de los mismos los márgenes para los distribuidores suelen ser más atractivos y de oferta por lo tanto hacia los clientes.
- Encuesta de satisfacción al término del proyecto de cambio de imagen: dada la relevancia del proyecto y de los factores descritos en los capítulos previos se considera necesario efectuar una nueva encuesta hacia el cliente para conocer el impacto logrado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HARVARD, Business  
2009 *¿Cómo crear un Plan de Negocio?* Cuarta edición.  
Perú: Editorial Impact media.
- KOTLER, Philip – AMSTRONG, Gary  
1998 *Fundamentos de Mercadotecnia.* Cuarta edición.  
México: Editorial Prentice Hall.
- STONER, James A.F.  
1999 *Administración.* Sexta edición. México: Editorial  
Prentice Hall.
- Universidad San Ignacio de Loyola  
2007 *Manual de Emprendedores.* Segunda edición.  
Perú: Universidad San Ignacio de Loyola, Fondo  
Editorial.



## ANEXOS



## VALORES DE LA EMPRESA

- **Pasión por la Excelencia.**

- ✓ La visión del Grupo Innovador es ser líder mundial de los gases y el grupo de ingeniería.
- ✓ Pasión por contribuir y ganar.
- ✓ Ser y seguir siendo una organización de alto rendimiento.

Los valores fundamentales de apoyo:

- ✓ La mejora continua, compromiso y valor.

Comportamientos:

- ✓ Esfuerzo por la excelencia en todo lo que se hace.
- ✓ Mejora continua en todos los aspectos de la organización, procesos y operaciones, con el uso de Six Sigma como ayuda para hacerlo.
- ✓ Búsqueda de oportunidades para aprender desde dentro, también con los clientes, competidores y otras industrias.
- ✓ Desarrollo y entrenamiento de las personas para que puedan lograr un rendimiento superior.
- ✓ Reconocimiento y premiación del alto rendimiento individual y en equipo.

Rechazan:

El cinismo, la mediocridad y la arrogancia.

- **Innovación para los Clientes.**

- ✓ Los clientes externos son la razón y pieza fundamental para el éxito actual y futuro.
- ✓ Innovar en todos los ámbitos del negocio con el fin de retener a los clientes existentes y hacerse un nicho en nuevos mercados y segmentos de clientes.
- ✓ Brindar un excelente servicio a los clientes internos para que puedan dar un mejor servicio a los clientes externos.

Los valores fundamentales de apoyo:

- ✓ Intimidad con el cliente, la creatividad, el aprendizaje y la capacidad de respuesta.

Comportamientos:

- ✓ Siempre cumplir las promesas.
- ✓ Ofrecer soluciones de valor añadido a los clientes.
- ✓ Anticiparse al cliente y las necesidades del mercado en la medida que se va conociendo el comportamiento.
- ✓ Crear un clima que favorezca la innovación.
- ✓ Reconocer y premiar a la gente que pone los intereses de los clientes primero y muestra innovación y creatividad.

Rechazamos:

La frase "Lo hemos hecho antes."

- **Capacitando a las personas.**

- ✓ Que el personal sea el creador de nuestro éxito.
- ✓ Confiar en que las personas capaces y responsables pueden hacer una diferencia.
- ✓ *Empowerment* para las personas y equipos.

Los valores fundamentales de apoyo:

- ✓ Rendición de cuentas, la confianza y la transparencia.

Comportamientos:

- ✓ Metas claras y responsables para las personas.
- ✓ Dar a la gente espacio para tomarla iniciativa, el aprendizaje y la realización personal.
- ✓ Fomentar el espíritu empresarial.
- ✓ Cada persona de la empresa, se comportan de manera consistente con los principios de seguridad, la integridad, la sostenibilidad y el respeto.

Rechazamos:

La intimidación, el miedo y la microgestión.

- **Progresando a través de la diversidad.**

- ✓ Creencia firme en la diversidad de los empleados, sus capacidades, la huella global de la empresa y la gama de actividades de negocio que brinda una fuente de ventaja competitiva.
- ✓ Crear un entorno en el que cada empleado puede contribuir plenamente y desarrollar el máximo de su capacidad.
- ✓ Seguridad que existen beneficios para el desarrollo del negocio gracias a la diversidad de género.

Los valores fundamentales de apoyo:

La integración, colaboración, reconciliación.

Comportamientos:

- ✓ Búsqueda, promoción y aceptación de la contribución y participación de diversidad de individuos y equipos, que además permita a las personas tener una carrera gratificante dentro de la Empresa.
- ✓ Fomentar una mentalidad global, desarrollando individuos y equipos que puedan pensar globalmente y actuar localmente.

Rechazamos:

La discriminación (en todas sus formas), el provincianismo y la estrechez de miras.

## PRINCIPIOS DE LA EMPRESA

- **Seguridad // No queremos hacer daño a las personas**

La seguridad es un requisito previo para cualquier negocio que se emprenda. La preocupación es por la salud de los trabajadores y la sociedad y la seguridad, así como la de los demás. La seguridad es 100% de nuestro comportamiento, el 100% del tiempo.

- **Integridad // Nuestras acciones son honestas, justas y éticas**

Hay principios universales éticos y morales que trascienden las diferencias culturales y se busca adhesión coherente con los mismos. La honestidad y la equidad destacan en las relaciones con los clientes, proveedores y otras partes interesadas. Se espera que las personas del Grupo Innovador siempre se comporten de acuerdo con el detalle y el espíritu del código de ética de la empresa.

- **Sostenibilidad // Preocupación por el éxito de hoy, y de la responsabilidad por las generaciones futuras.**

En línea con la visión, Gases Innovador confía en que sus productos, tecnologías y soluciones harán una diferencia en el mundo sin dañar al medio ambiente. Acepta su responsabilidad para las futuras generaciones por ser ambientalmente responsable y ayuda a sus clientes a hacer lo mismo.

- **Respeto // Todo ser humano merece ser tratado con respeto**

Los empleados se tratan con cortesía y dignidad, independientemente de la antigüedad, la edad, género, etnia, religión, orientación sexual o cualquier otra diferencia. Se respeta la humanidad de los demás a través de nuestras palabras y acciones, comportándose de acuerdo con el detalle y el espíritu de la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

## CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la calidad de los servicios y productos de Gases Tradición en general?

- 1.1. Completamente satisfecho
- 1.2. Satisfecho
- 1.3. Ni satisfecho ni insatisfecho
- 1.4. Algo insatisfecho
- 1.5. Completamente insatisfecho
- 1.6. No sabe / No contesta → pasar a preg. 3

---

2. ¿Por qué está #1# con la calidad de los servicios y productos de Gases Tradición?

2.1.....

.....

---

3. ¿Cuáles son las dos cosas que más le gustan de Gases Tradición?, ¿Por qué?

3.1.....

.....

---

4. ¿Cuáles son las dos cosas que considera que Gases Tradición debería mejorar ? ¿Por qué?

4.1.....

.....

---

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la oferta de productos de Gases Tradición en general?

- 5.1. Completamente satisfecho
- 5.2. Satisfecho
- 5.3. Ni satisfecho ni insatisfecho
- 5.4. Algo insatisfecho
- 5.5. Completamente insatisfecho
- 5.6. No sabe / No contesta

---

6. ¿Le gustaría que Gases Tradición agregara algún producto a su oferta?

- 6.1. Si → pasar a preg. 7
- 6.2. No → pasar a preg. 8

---

7. ¿Qué servicio/producto le gustaría que agregara a su oferta?

7.1.....

.....

---

8. En los últimos 12 meses, ha percibido que la calidad en el servicio de Gases Tradición se ha:

- 8.1. Mejorado significativamente → pasar a preg. 10
- 8.2. Apenas mejorado → pasar a preg. 10
- 8.3. Ni deteriorado ni mejorado → pasar a preg. 11
- 8.4. Apenas deteriorado → pasar a preg. 9

- 8.5. Deteriorado significativamente → pasar a preg. 9  
 8.6. No sabe/No contesta → pasar a preg. 11

**9.** ¿En qué aspectos considera que la calidad en el servicio de Gases Tradición se ha deteriorado?

9.1.....  
 ..... → pasar a  
 preg. 11

**10.** ¿En qué aspectos considera que la calidad en el servicio de Gases Tradición ha mejorado ?

10.1.....  
 .....

**11.** ¿Usted tiene asignado algún Responsable Comercial (VENDEDOR) de Gases Tradición que lo visite?

- 11.1. Si → pasar a preg. 12  
 11.2. No → pasar a preg. 17  
 11.3. No sabe → pasar a preg. 17

**12.** ¿Con qué frecuencia lo visita? Califique su frecuencia de visitas.

- 12.1. Muy frecuentemente  
 12.2. Frecuentemente  
 12.3. Ni una cosa ni la otra  
 12.4. Algo infrecuente  
 12.5. Muy infrecuentemente  
 12.6. No sabe / No contesta

**13.** ¿Cuál sería en su criterio, un número óptimo de visitas en un lapso anual?

**14.** Ahora vamos a centrarnos en el desempeño del Responsable Comercial .  
 Califique con un número de 1 a 5, donde 1 significa "muy malo" y 5 "muy bueno".

|   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Facilidad para ser contactado telefónicamente   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Atento (tiene calidad de trato y atención)  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Conocimientos técnicos y disposición para brindar información sobre productos, aplicaciones y soluciones técnicas | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Cumple sus compromisos en forma puntual   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Presenta propuestas y/o proyectos para mejorar la productividad de la empresa (interés por sus necesidades)       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Presenta soluciones adecuadas a sus requerimientos  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Tiene rapidez de respuesta ante la solicitud de un pedido o cotización  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Claridad y facilidad de comprensión de las propuestas comerciales   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**15.** En términos generales, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la calidad y el servicio de ventas de Gases Tradición?

- 15.1. Completamente satisfecho
- 15.2. Satisfecho
- 15.3. Ni satisfecho ni insatisfecho
- 15.4. Algo insatisfecho
- 15.5. Completamente insatisfecho
- 15.6. No sabe / No contesta

**16.** ¿Qué cosas considera usted que agregarían mayor valor al servicio de ventas de Gases Tradición?

16.1.....

.....

**17.** ¿Usted trabaja con algún Especialista o Ingeniero en aplicaciones de Gases Tradición?

- 17.1. Si → pasar a preg. 18
- 17.2. No → pasar a preg. 20
- 17.3. No sabe → pasar a preg. 20

**18.** En términos generales, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el desempeño del especialista o Ingeniero en aplicaciones de Gases Tradición?

- 18.1. Completamente satisfecho
- 18.2. Satisfecho
- 18.3. Ni satisfecho ni insatisfecho
- 18.4. Algo insatisfecho
- 18.5. Completamente insatisfecho
- 18.6. No sabe / No contesta

**19.** ¿Qué cosas considera usted que agregarían mayor valor al trabajo del Especialista o Ingeniero en aplicaciones de Gases Tradición?

19.1.....

.....

**20.** Ahora, vamos a hablar sobre el servicio de distribución de productos de Gases Tradición. Esto incluye aspectos como el acceso y la cordialidad del personal que lo atiende telefónicamente, flexibilidad en el proceso de entrega, puntualidad, exactitud y manejo de eventuales errores en la entrega, en caso que existir. ¿Usted ha tenido experiencias con el proceso de entregas o está al tanto de estos temas de Grupo Innovador/Gases Tradición?

- 20.1. Si → pasar a preg. 21
- 20.2. No → pasar a preg. 25
- 20.3. No sabe → pasar a preg. 25

**21.** Nuevamente, califique a Gases Tradición en los siguientes aspectos del servicio de distribución y logística :

|  | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Calidad de atención telefónica                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Cumplimiento de los plazos de entrega pactados             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Puntualidad de los horarios establecidos para la entrega   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Entrega correcta de los productos y la cantidad solicitada | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

|   |                         |
|---|-------------------------|
| Entrega de productos en buen estado (embalajes)                                   | ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) |
| Disponibilidad de los productos   | ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) |
| Flexibilidad y adaptación de Gases Tradición para la coordinación de las entregas | ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) |
| Cumplimientos con las normas de seguridad en el suministro                        | ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) |
| Seguimiento de los niveles de consumo   | ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) |
| Cortesía y amabilidad del chofer  | ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) |
| Estado y apariencia general del transporte  | ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) |

**22.** ¿Cuál su nivel de satisfacción con el servicio de retiro de gases en una filial de Gases Tradición?

- 22.1. Completamente satisfecho
- 22.2. Satisfecho
- 22.3. Ni satisfecho ni insatisfecho
- 22.4. Algo insatisfecho
- 22.5. Completamente insatisfecho
- 22.6. No usa ese servicio
- 22.7. No sabe / No contesta

**23.** Y en términos generales, ¿Cuán satisfecho está usted con el servicio de distribución y logística de Gases Tradición?

- 23.1. Completamente satisfecho
- 23.2. Satisfecho
- 23.3. Ni satisfecho ni insatisfecho
- 23.4. Algo insatisfecho
- 23.5. Completamente insatisfecho
- 23.6. No sabe

**24.** ¿Qué cosas considera usted que agregarían mayor valor al servicio de distribución y logística de Gases Tradición?

24.1.....

..... → pasar a  
preg. 26

**25.** ¿Podría dejarnos asentado el nombre y teléfono de contacto de la persona que en su empresa esté relacionada con el proceso de entregas de Gases Tradición ? Así podremos consultar su nivel de satisfacción con el servicio.

25.1.....

.....

**26.** Ahora vamos a centrarnos en el sistema administrativo y de facturación de Gases Tradición. Califique por favor, los siguientes aspectos siguiendo la escala ya utilizada donde 5 es Muy bueno y 1 Muy malo.

|   |     |     |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
| Nivel de puntualidad en la entrega de las facturas                      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Claridad de la información que contienen las facturas                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Facilidad y accesibilidad para comunicarse con el sector administrativo | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**27.** ¿Alguna vez ha tenido algún problema con las facturas emitidas por Gases Tradición?

- 27.1. Si → pasar a preg. 28
- 27.2. No → pasar a preg. 29
- 27.3. No sabe → pasar a preg. 29

**28.** ¿Qué tipo de problemas tuvo?

28.1.....

.....

**29.** ¿Ha visitado alguna vez alguna de las sucursales de Gases Tradición?

- 29.1. Si → pasar a preg. 30
- 29.2. No → pasar a preg. 31

**30.** Pensando en la infraestructura de la sucursal , ¿Cuán satisfecho está usted con aspectos como orden y aseo de la sucursal, tamaño de la sucursal, iluminación, estado de la misma?

- 30.1. Completamente satisfecho
- 30.2. Satisfecho
- 30.3. Ni satisfecho ni insatisfecho
- 30.4. Algo insatisfecho
- 30.5. Completamente insatisfecho
- 30.6. No sabe / No contesta

**31.** En términos generales, ¿Cuán satisfecho está usted con el sistema administrativo y de facturación de Gases Tradición?

- 31.1. Completamente satisfecho
- 31.2. Satisfecho
- 31.3. Ni satisfecho ni insatisfecho
- 31.4. Algo insatisfecho
- 31.5. Completamente insatisfecho
- 31.6. No sabe / No contesta

**32.** ¿Qué cosas considera usted que agregarían mayor valor al servicio administrativo de Gases Tradición?

32.1.....

.....

**33.** ¿Tiene conocimiento de la existencia del Call Center que tiene Gases Tradición?

- 33.1. Si → pasar a preg. 34
- 33.2. No → pasar a preg. 41
- 33.3. No sabe → pasar a preg. 41

**34.** ¿Se comunicó alguna vez con el Call center de Gases Tradición? (1800 242 427)

- 34.1. Si → pasar a preg. 35
- 34.2. No → pasar a preg. 41
- 34.3. No sabe → pasar a preg. 41

**35.** ¿Qué tipo de gestión realiza más frecuentemente por este medio?

- 35.1. Consultas generales → pasar a preg. 37
- 35.2. Consulta de entregas → pasar a preg. 37

- 35.3. Pedidos generales (gases, gases especiales, líquido, materiales) → pasar a preg. 37
- 35.4. Pedido de retiro → pasar a preg. 37
- 35.5. Reclamo → pasar a preg. 38
- 35.6. Servicio técnico → pasar a preg. 37
- 35.7. Otros → pasar a preg. 36

**36.** ¿Qué gestión realizó a través del call center?

36.1.....  
.....

**37.** ¿Cómo calificaría la performance del Call Center de Gases Tradición en términos de...? Califique con un número de 1 a 5, donde 1 significa "muy malo" y 5 significa "muy bueno".

|   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Facilidad para acceder al call center                                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Trato y predisposición (calidad de la atención recibida, cortesía...) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Conocimiento de productos/procesos etc.                               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Eficacia en la respuesta  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

Pasar a preg. 39

**38.** ¿Cómo calificaría la performance del Call Center de Gases Tradición en términos de ...? Califique con un número de 1 a 5, donde 1 significa "muy malo" y 5 significa "muy bueno".

|   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Facilidad para acceder al call center                                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Trato y predisposición (calidad de la atención recibida, cortesía...) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Conocimiento de productos/procesos etc.                               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Eficacia en la respuesta  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Tiempo de procesamiento del reclamo                                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Satisfacción gral con la resolución del reclamo                       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**39.** En general, ¿cuán satisfecho está usted con el Call Center de Gases Tradición?

- 39.1. Completamente satisfecho
- 39.2. Satisfecho
- 39.3. Ni satisfecho ni insatisfecho
- 39.4. Algo insatisfecho
- 39.5. Completamente insatisfecho
- 39.6. No sabe / No contesta

**40.** ¿Qué otras funcionalidades usted considera que agregarían mayor valor al Contact Center de Gases Tradición?

40.1.....  
.....

**41.** Ahora vamos a hablar del estado de las instalaciones y del servicio de mantenimiento de las mismas. ¿Tiene su empresa una instalación realizada por Gases Tradición?

- 41.1. Si → pasar a preg. 42
- 41.2. No → pasar a preg. 47
- 41.3. No sabe → pasar a preg. 47

**42.** ¿Cómo calificaría con una escala del 1 al 5 donde 1 es muy malo y 5 Muy bueno a las instalaciones de Gases Tradición con relación a los siguientes puntos?:

|  | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Instalación adecuada a sus necesidades                         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Calidad de la instalación                                      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Seguridad de la instalación                                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Frecuencia de mantenimiento                                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Capacidad de respuesta de Gases Tradición frente a emergencias | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**43.** Su empresa, ¿utiliza los servicios de asesoramiento técnico de Gases Tradición?

- 43.1. Si → pasar a preg. 44
- 43.2. No → pasar a preg. 45
- 43.3. No sabe → pasar a preg. 45

**44.** Y ahora vamos a hablar del asesoramiento técnico que su empresa recibe por parte de Gases Tradición. En una escala de 1 a 5, ¿cómo calificaría la calidad del asesoramiento que brinda Gases Tradición en relación a ....

|   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Capacidad y conocimientos del personal técnico              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Eficacia en la resolución de problemas del personal técnico | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Rapidez en la resolución de problemas del personal técnico  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Cumplimiento de los compromisos del personal técnico        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**45.** En general, ¿cuán satisfecho está usted con las instalaciones realizadas por Gases Tradición?

- 45.1. Completamente satisfecho
- 45.2. Satisfecho
- 45.3. Ni satisfecho ni insatisfecho
- 45.4. Algo insatisfecho
- 45.5. Completamente insatisfecho
- 45.6. No sabe / No contesta

**46.** ¿Qué cosas considera usted que agregarían mayor valor a las instalaciones, el asesoramiento técnico y el servicio de mantenimiento de Gases Tradición?

46.1.....

**47.** Llegando al final de la encuesta le solicitamos nos responda: ¿Además de Gases Tradición, su empresa trabaja con algún otro proveedor de gas ?

- 47.1. Si → pasar a preg. 48
- 47.2. No → pasar a preg. 50
- 47.3. No sabe → pasar a preg. 50

**48.** ¿Cuál es su principal proveedor de gas , incluyendo Gases Tradición? ¿Y su segundo proveedor? ¿Y el tercero?

- 48.1.....
- 48.2.....
- 48.3.....

**49.** ¿ Cómo compararía a Gases Tradición con el más importante de sus otros proveedores de gases con relación a los siguientes aspectos?. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "mucho peor" y 5 "mucho mejor", Ud. diría que Linde Gas /AGA es ... respecto del más importante de sus otros proveedores

|  | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Servicio de ventas   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Calidad de productos   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Servicio de asesoramiento técnico (ingeniero de aplicaciones)      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Servicio de Call Center  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Distribución de productos  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Sistema administrativo   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Instalaciones, asesoramiento técnico y mantenimiento de las mismas | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**50.** Y, en general, cómo evaluaría a Gases Tradición respecto de los siguientes atributos, en una escala del 1 al 5 donde 1 es "muy malo" y 5 "muy bueno"

|   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Ética   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Seriedad  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Calidad de sus recursos humanos                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Nivel de tecnología                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Seguridad                                       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Innovación y creatividad                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Cuidado con el medio ambiente                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Compañía orientada al cliente y sus necesidades | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Precios adecuados                               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Comunicación con el cliente                     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Imagen institucional                            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Relacion costo beneficios                       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**51.** ¿Su empresa tiene pensado continuar o dejar de contratar los servicios de Gases Tradición en los próximos 12 meses?

- 51.1. Continuar contratando → pasar a preg. 52
- 51.2. Dejar de contratar → pasar a preg. 53
- 51.3. Aún no lo sé → pasar a preg. 54

**52.** ¿Cuáles son los factores principales que influyen en la decisión de continuar contratando servicios Gases Tradición?

52.1.....

.....→pasar a preg. 54

**53.** ¿Cuáles son los factores principales que influyen en la decisión de dejar de contratar servicios de Gases Tradición?

53.1.....

.....

---

**54.** Pensando en la experiencia que ha tenido con Gases Tradición, ¿cuán probable es que Ud. lo recomiende a un colega/otras gerencias/ otras compañías?

54.1. Muy probable

54.2. Probable

54.3. Ni probable ni improbable

54.4. Algo improbable

54.5. Muy improbable

54.6. No sabe / No contesta

---

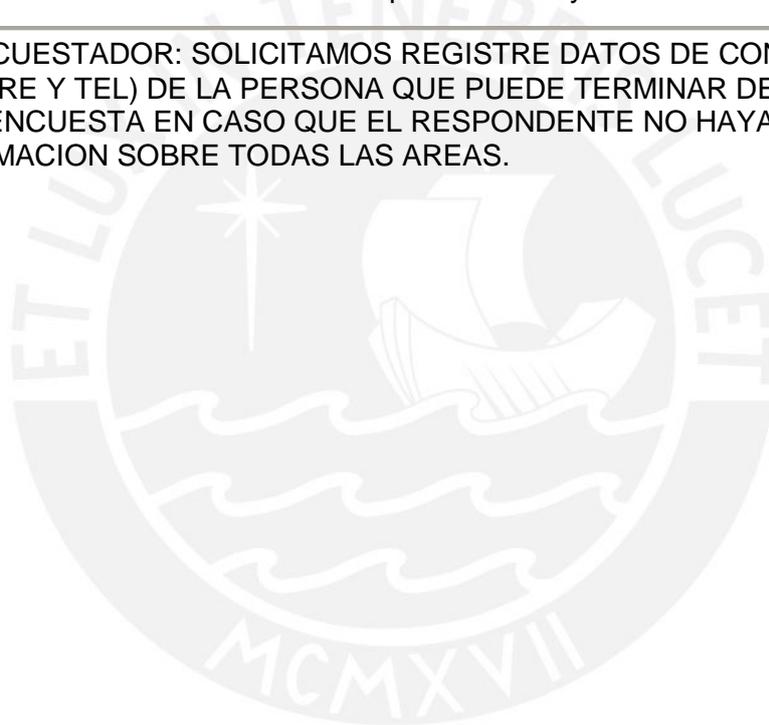
**55.** ¿Hay algo más que desee agregar respecto de los productos y servicios de Gases Tradición?

55.1.....

**56.** ¿Conoce Ud la relación entre Grupo Innovador y Gases Tradición?

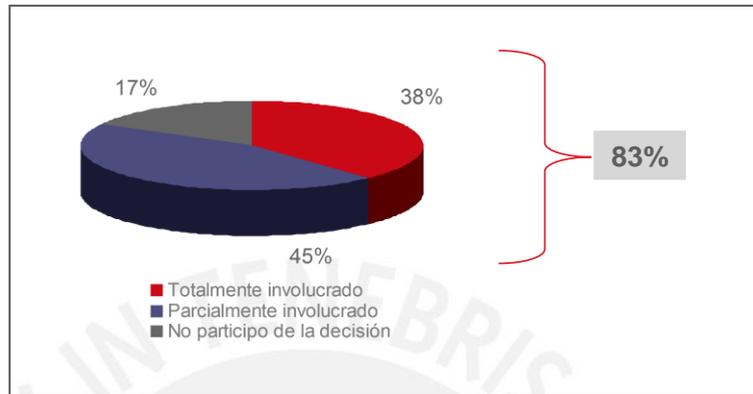
---

**57.** ENCUESTADOR: SOLICITAMOS REGISTRE DATOS DE CONTACTO (NOMBRE Y TEL) DE LA PERSONA QUE PUEDE TERMINAR DE COMPLETAR ESTA ENCUESTA EN CASO QUE EL RESPONDENTE NO HAYA PODIDO DAR INFORMACION SOBRE TODAS LAS AREAS.

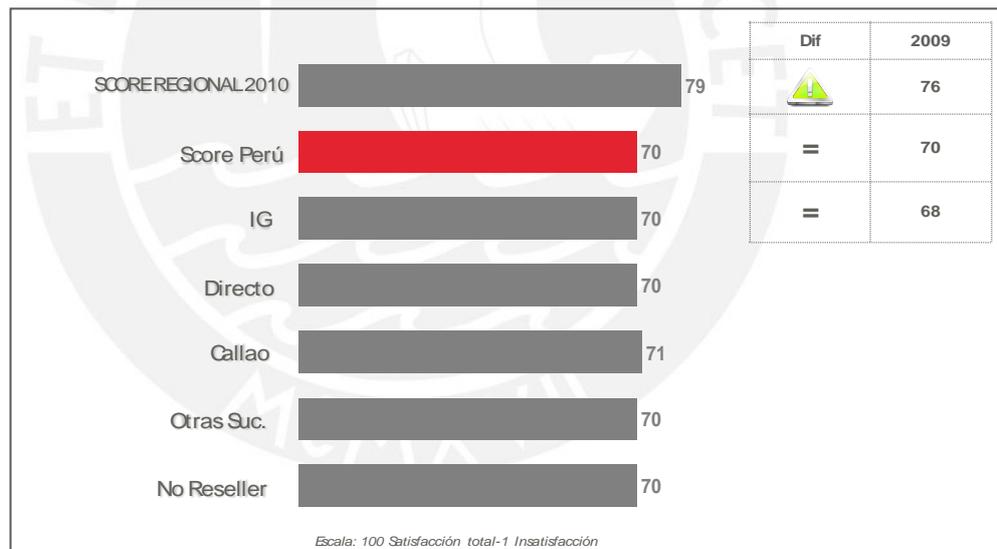


## APERTURAS DEL RESULTADO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

### 1. Nivel de decisión en la contratación de productos de Gases Tradición Sucursal Callao



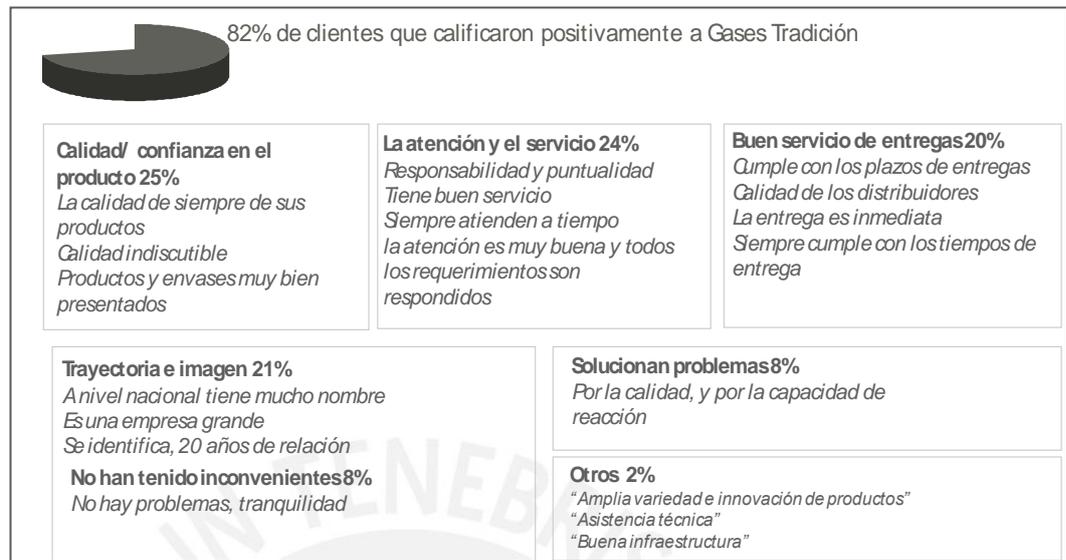
### 2. Satisfacción general con los productos y servicios de Gases Tradición por tipo de Cliente



### 3. Clientes que califican con 4 o 5 la Satisfacción General + Clientes que recomiendan a Gases Tradición + Clientes que recontractarán + Clientes que acuden a Gases Tradición en 1º Lugar (Fidelidad)



4. Satisfacción general con los productos y servicios de Gases Tradición- calificación positiva

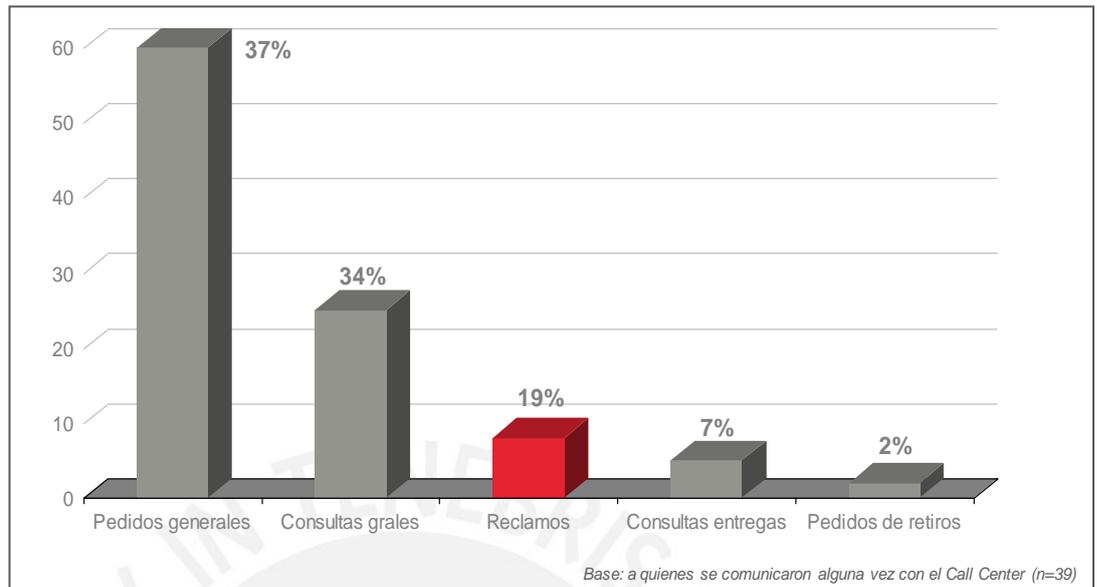


5. Calificación intermedia/ negativa



6. Gestiones realizadas con el servicio de call center:

¿Qué tipo de gestión realiza más frecuentemente por este medio?



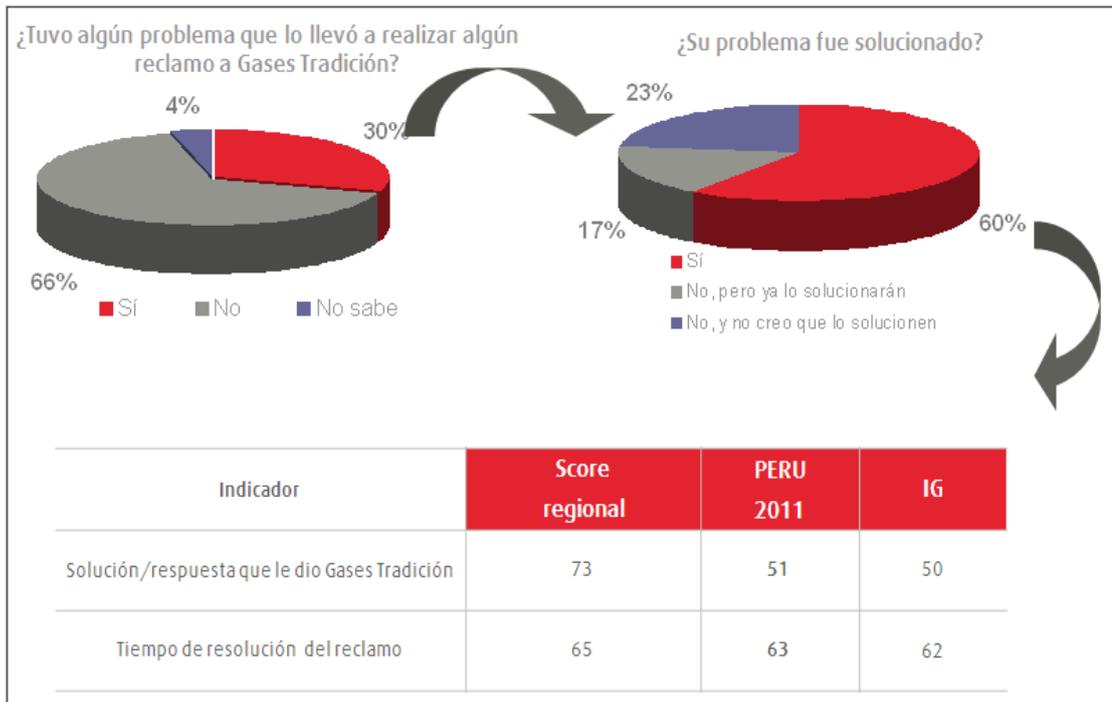
Del total de clientes encuestados un 30% presentó algún tipo de reclamo, encontrando una solución para este en un nivel del 60%.

| SCORE AREA 61  | Score Regional 2011 | PERU 2011 | PERU 2009 |
|--|---------------------|-----------|-----------|
| Trato y predisposición                                 | 87                  | 73        | 69        |
| Facilidad para acceder al Call Center                  | 83                  | 63        | 63        |
| Calidad de resolución                                  | 80                  | 58        | -         |
| Conocimiento de los productos/procesos                 | 82                  | 57        | 59        |
| Tiempo de respuesta en el procesamiento de la consulta | 77                  | 55        | -         |

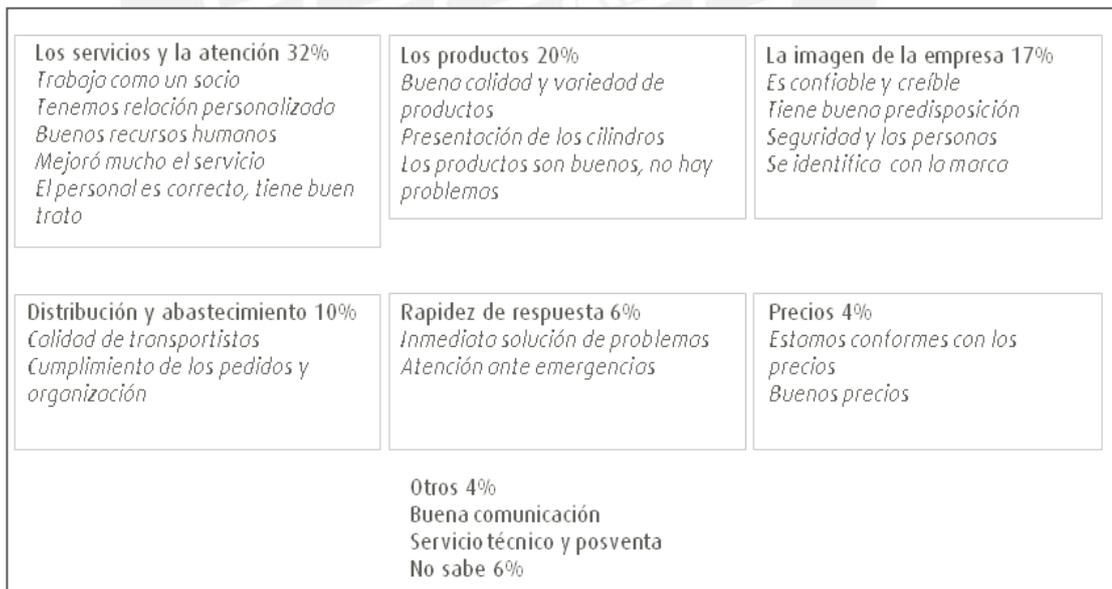
  

| Implementación de acciones               | TOTAL PERU | IG |
|--|------------|----|
| Pedidos a través de la Web               | 72         | 72 |
| Extensión del horario en días hábiles    | 57         | 56 |
| Extensión de atención en fines de semana | 58         | 56 |
| Servicio de atención nocturno            | 34         | 32 |

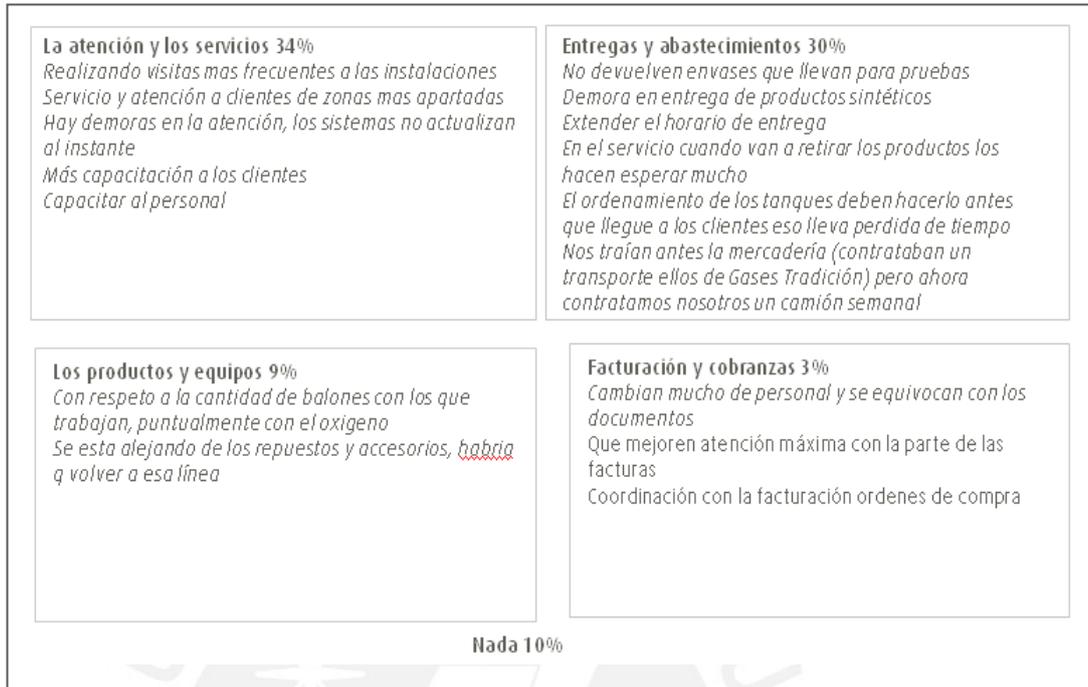
7. Reclamos



8. ¿Cuáles son las dos cosas que más le gustan de Gases Tradición?

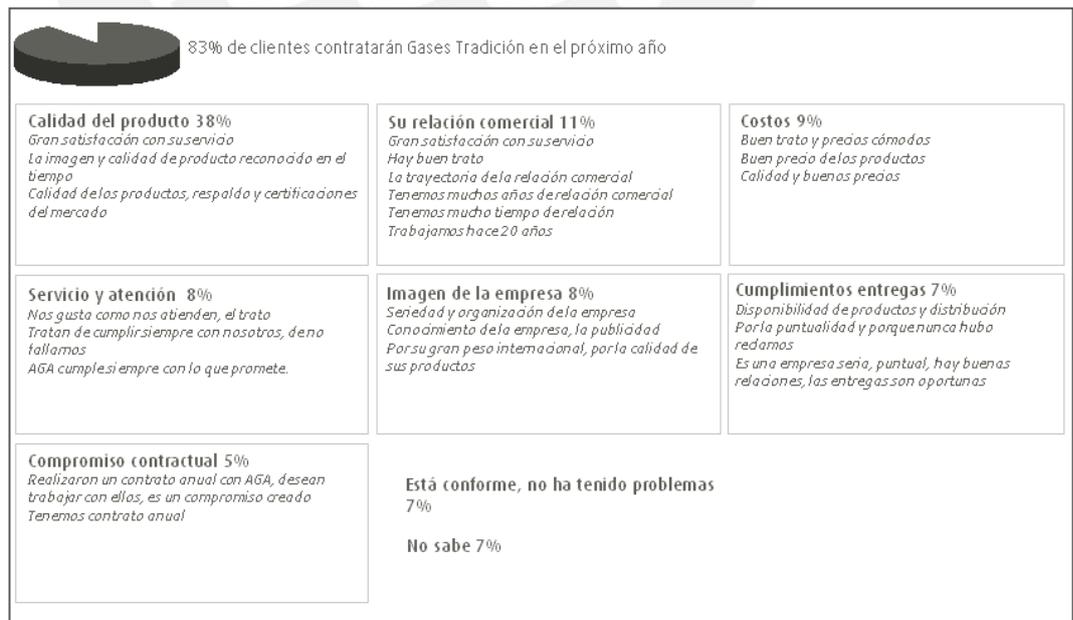


9. ¿Cuáles son las dos cosas que considera que Gases Tradición debería mejorar?



10. Fidelidad

¿Cuáles son los factores principales que influyen en la decisión de continuar contratando servicios de Gases Tradición?



## 11. Satisfacción general con el Área de ventas

¿Qué cosas considera que agregarían mayor valor al servicio de ventas de Gases Tradición?

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>La atención al cliente 30%</b><br/> <i>Capacitación y mejor respuesta al cliente</i><br/> <i>Que los representantes sepan que es lo que venden</i><br/> <i>Servicio y atención posventa</i></p>  | <p><b>Precios 15%</b><br/> <i>Que mantengan los precios</i><br/> <i>Bajar precios, poco margen para los distribuidores</i><br/> <i>Mayores descuentos</i><br/> <i>El precio que nos dan no es precio para distribuidores</i></p> | <p><b>Mejorar servicio de distribución 12%</b><br/> <i>La distribución debería mejorar</i><br/> <i>Que en el despacho sean más rápidos</i><br/> <i>Desarrollar un mejor sistema de entregas</i></p> |
| <p><b>Más contacto y comunicación con los clientes 10%</b><br/> <i>Soporte y comunicación</i><br/> <i>Capacitación a los clientes</i><br/> <i>Visitas más frecuentes, atención más personalizada</i><br/> <i>Envío de catálogos</i><br/> <i>No se concretó la visita de vendedor y no lo conocen</i></p> | <p><b>Calidad de productos 5%</b><br/> <i>Mejor propuesta aire medicinal</i><br/> <i>Mejorar los productos</i></p>   | <p><b>Créditos y cobranzas 5%</b><br/> <i>Consideración a quien paga al contado</i><br/> <i>Demoran entrega de facturas</i></p>   |
| <p>Nada, está bien así 22%</p>   |  |   |

## 12. Satisfacción general con el Servicio de distribución y logística

¿Qué cosas considera que agregarían mayor valor al servicio de distribución y logística de Gases Tradición?

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Mejorar la atención y servicios 24%</b><br/> <i>Más preparación para los transportistas</i><br/> <i>Respetar la cantidad de lo solicitado</i><br/> <i>Tratar bien a los distribuidores</i><br/> <i>Mejorar el aspecto del transporte</i></p>   | <p><b>Horarios y puntualidad 14%</b><br/> <i>Se deberían cumplir los horarios pactados</i><br/> <i>Que lleguen antes de las 12hs, antes del turno tarde</i><br/> <i>Que no lleguen luego del horario de atención de la empresa</i></p> |
| <p><b>Stock y variedad 9%</b><br/> <i>Que tengan stock permanente</i><br/> <i>Que no digan que hay producto y luego no hay, ya que yo vendí a mis clientes</i><br/> <i>Informar cuando hay escasez de productos</i></p>  | <p><b>Mantenimiento, asesoramiento 9%</b><br/> <i>Conocer mejor al cliente</i><br/> <i>Más visitas de asesoramiento técnico</i></p>  |
| <p><b>Coordinación, celeridad 8%</b><br/> <i>Podría ser mejor la distribución</i><br/> <i>A veces los transportistas desconocen el lugar de destino</i><br/> <i>Mayor coordinación para recoger los tubos vacíos</i><br/> <i>Comunicación, ya que a veces no es fácil ubicarlos para coordinar</i></p> | <p><b>Comunicación e información 7%</b><br/> <i>No dan respuesta cuando los embalajes llegan mal</i><br/> <i>Siempre hay demoras, no hay comunicación entre sectores</i></p>   |
| <p><b>Productos 4%</b></p>   | <p><b>Nada 24%</b></p>   |

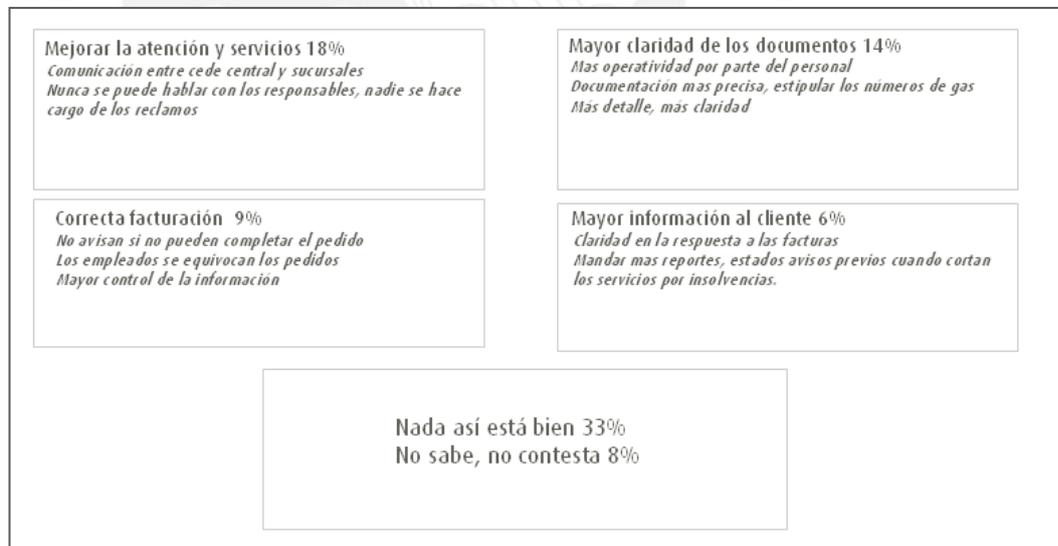
13. Satisfacción con call center ( Centro de atención al cliente)

¿Qué cosas considera que agregarían mayor valor al servicio de call center de Gases Tradición?



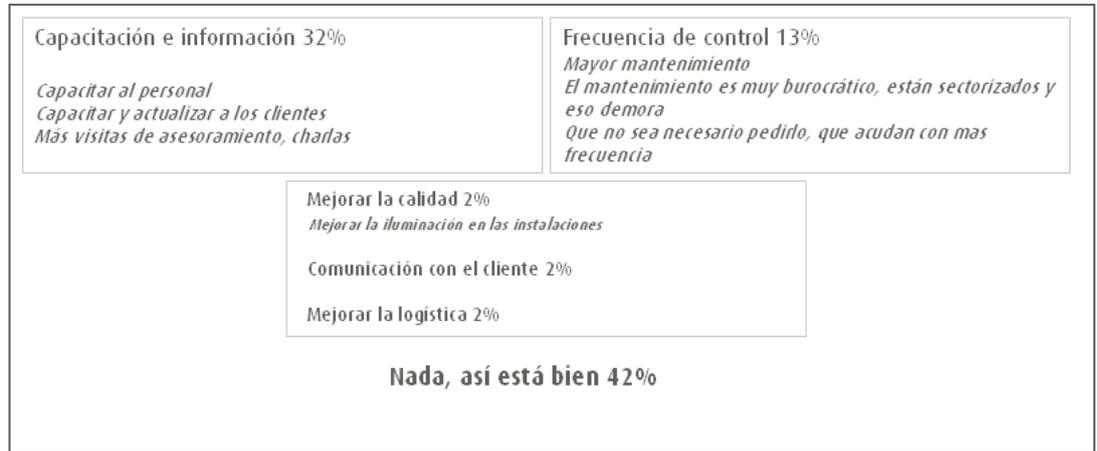
14. Sistema administrativo y de facturación

¿Qué cosas considera que agregarían más valor al servicio administrativo de Gases Tradición?



15. Satisfacción con Instalaciones

¿Qué cosas considera que agregarían más valor a las instalaciones, el asesoramiento técnico y el servicio de mantenimiento de Gases Tradición?



## PRESUPUESTO DE GASTOS

| <u>ITEM</u>        | <u>PRESUPUESTO DE GASTOS POR ACTIVIDAD</u>  | <u>S/.</u>                |
|--------------------|---|---------------------------|
| <b>LEGAL</b>       | <b><u>TRAMITES LEGALES PARA EL CAMBIO DE RAZON SOCIAL</u></b>                                     | <b><u>S/. 20,000</u></b>  |
| <b>AM &amp; GC</b> | <b><u>ACTIVIDADES DEL AREA DE MARKETING Y GESTIÓN DEL CLIENTE:</u></b>                            | <b><u>S/. 466,567</u></b> |
| <b>1</b>           | <b><u>ACTIVIDADES PREVIAS AL PROYECTO DE CAMBIO DE IMAGEN</u></b>                                 | <b><u>S/. 178,591</u></b> |
| <b>1.1</b>         | <b>Encuesta de Satisfacción de Clientes</b>   | <b>S/. 11,044</b>         |
| <b>1.2</b>         | <b>División Industrial: Feria Perumin, Arequipa - Oportunidad de Prelanzamiento.</b>              | <b>S/. 93,731</b>         |
| 1.2.1              | Alquiler del módulo ( 2 espacios)   | S/. 25,401                |
| 1.2.2              | Diseño de stand   | S/. 27,610                |
| 1.2.3              | Anfitrionas (2)   | S/. 6,903                 |
| 1.2.4              | Gestión de vendedores ( viaje y alojamiento por 3 )   | S/. 7,405                 |
|                    | <b>S/. 67,319</b>   |                           |
|                    | <b><u>Folletería:</u></b>   |                           |
| 1.2.5              | (1 millar) Catálogo Institucional   | S/. 9,440                 |
| 1.2.6              | (1 millar) Manual del cliente   | S/. 4,083                 |
| 1.2.7              | (1 millar) Folders impresos A4  | S/. 2,950                 |
| 1.2.8              | (1 millar) Folleto "La confianza de siempre un nuevo futuro"                                      | S/. 590                   |
|                    | <b>S/. 17,063</b>   |                           |
|                    | <b><u>Obsequios:</u></b>  |                           |
| 1.2.9              | (500) Lapiceros ecológicos.   | S/. 425                   |
| 1.2.10             | (500) Lapiceros con resaltador.   | S/. 700                   |
| 1.2.11             | (300) USBs  | S/. 7,405                 |
| 1.2.13             | (300) Tacos   | S/. 819                   |
|                    | <b>S/. 9,349</b>  |                           |
| <b>1.3</b>         | <b>División Medicinal: Feria Tecnosalud, Jockey Plaza - Lima - Oportunidad de Prelanzamiento.</b> | <b>S/. 73,817</b>         |
| 1.3.1              | Alquiler del módulo ( 2 espacios)   | S/. 20,000                |
| 1.3.2              | Diseño de stand   | S/. 20,708                |
| 1.3.3              | Anfitrionas (2)   | S/. 6,903                 |
|                    | <b>S/. 47,610</b>   |                           |
|                    | <b><u>Folletería:</u></b>   |                           |
| 1.3.4              | (1 millar) Catálogo Institucional   | S/. 9,440                 |
| 1.3.5              | (1 millar) Manual del cliente   | S/. 4,083                 |
| 1.3.6              | (1 millar) Folders impresos A4  | S/. 2,950                 |
| 1.3.7              | (1 millar) Folleto "La confianza de siempre un nuevo futuro"                                      | S/. 590                   |
|                    | <b>S/. 17,063</b>   |                           |
|                    | <b><u>Obsequios:</u></b>  |                           |
| 1.3.8              | (500) Cojines inflables para el Cuello  | S/. 3,650                 |
| 1.3.9              | (500) Vasos térmicos  | S/. 4,800                 |
| 1.3.10             | (500) Lapiceros ecológicos.   | S/. 425                   |
| 1.3.11             | (2 millares) Bolsas de 3 micras transparentes con Logo  | S/. 269                   |
|                    | <b>S/. 9,144</b>  |                           |

|            |  |                           |
|------------|--|---------------------------|
| <b>2</b>   | <b><u>ACTIVIDADES PARA EL PROYECTO</u></b>   | <b><u>S/. 287,976</u></b> |
| 2.1        | Nuevo speech del Call Center hacia el cliente                                      | S/. 0                     |
| 2.2        | Actualización de la grabación de la central  | S/. 434                   |
| 2.3        | Mailing informativo desde el correo de atención al cliente                         | S/. 0                     |
| 2.4        | Trabajo de actualización en la Web   | S/. 5,522                 |
| <b>2.5</b> | <b><u>Plan de comunicación - tarea coordinada con la agencia de medios</u></b>     | <b><u>S/. 250,000</u></b> |
| 2.5.1      | Carta de Comunicación Externa a Clientes anunciando el próximo Cambio de Razón Soc | S/. 15,000                |
| 2.5.2      | Carta de bienvenida con la nueva razón social + obsequio                           | S/. 15,000                |
| 2.5.3      | Evento de Lanzamiento: Funcionarios de Entidades Públicas y Privadas. Clientes VIP | S/. 20,000                |
| 2.5.4      | Pauta en Prensa escrita a nivel nacional y entrevistas (3 Etapas)                  | S/. 200,000               |
|            | <b><u>Obsequios para los Clientes</u></b>  |                           |
| 2.6        | (500) Agendas de la División Medicinal   | S/. 9,000                 |
| 2.7        | (500) Cuadernos de la División Industrial  | S/. 6,500                 |
| 2.8        | (1 millar) Calendarios de escritorio de la División Medicinal                      | S/. 7,080                 |
| 2.9        | (2 millares) Calendarios de pared de la División Industrial                        | S/. 9,440                 |
|            |  | <b><u>S/. 32,020</u></b>  |

|              |                                    |                          |
|--------------|------------------------------------|--------------------------|
| <b>ARRHH</b> | <b><u>ACTIVIDADES DE RRHH:</u></b> | <b><u>S/. 76,149</u></b> |
|--------------|------------------------------------|--------------------------|

|          |   |                          |
|----------|---|--------------------------|
| <b>1</b> | <b><u>CAMPAÑA INTERNA - RRHH</u></b>  | <b><u>S/. 10,296</u></b> |
| 1.1      | Banners informativos alusivos al Cambio de Imagen   | S/. 6,030                |
| 1.2      | Posters para oficinas   | S/. 2,336                |
| 1.3      | Carta de Comunicación del próximo Cambio de Imagen y cuestionario de preguntas frecuentes. Se entregará junto con las Boletas | S/. 750                  |
| 1.4      | Actualización e impresión del Reglamento Interno de Trabajo.  | S/. 1,180                |
| <b>2</b> | <b><u>PREPARACIÓN DEL LANZAMIENTO INTERNO</u></b>   | <b><u>S/. 65,853</u></b> |
| 2.1      | Evento de lanzamiento   | S/. 60,000               |
|          | <b><u>Kit de obsequio para los trabajadores:</u></b>  |                          |
| 2.2      | Cuaderno Linde  | S/. 1,950                |
| 2.3      | Lapiceros ecológicos  | S/. 200                  |
| 2.4      | USB   | S/. 3,703                |
|          |   | <b><u>S/. 5,853</u></b>  |

|                      |  |                           |
|----------------------|--|---------------------------|
| <b>AOC &amp; CES</b> | <b><u>ACTIVIDADES DEL AREA DE OPERACIONES CILINDROS E INSTALACIONES:</u></b> | <b><u>S/. 166,937</u></b> |
|----------------------|--|---------------------------|

|          |   |                           |
|----------|---|---------------------------|
| <b>1</b> | <b><u>ACTUALIZACIÓN DE INSTALACIONES A NIVEL NACIONAL CON NUEVO LC</u></b>  | <b><u>S/. 103,413</u></b> |
| 1.1      | Pintado de fachadas   | S/. 15,000                |
| 1.2      | Letras corpóreas en fachadas  | S/. 47,139                |
| 1.3      | Señalética a nivel nacional   | S/. 24,512                |
| 1.4      | Pintado y rotulado de tanques a nivel nacional  | S/. 3,262                 |
| 1.5      | Pintado y rotulado de camiones a nivel nacional   | S/. 13,500                |
| <b>2</b> | <b><u>ACTUALIZACIÓN DE PRESENTACIÓN DE CILINDROS Y EMPAQUES PARA</u></b>  | <b><u>S/. 17,945</u></b>  |
| 2.1      | Etiquetas para Cilindros Industriales y Medicinales   | S/. 12,856                |
| 2.2      | Sellos Termocongelables para Cilindros Industriales y Medicinales ( 4 millares)   | S/. 379                   |
| 2.3      | (1 millar) Cajas de cartón con Logo para despacho de mercadería   | S/. 4,556                 |
| 2.4      | (2 millares) Bolsas para despacho de mercadería   | S/. 155                   |
| <b>3</b> | <b><u>IMPRESIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA DOCUMENTACION LEGAL A NIVEL</u></b>   | <b><u>S/. 45,579</u></b>  |
| 3.1      | Revisión y actualización de cláusulas sobre comodato de cilindros en la documentación legal   | S/. 1,500                 |
| 3.2      | Impresión de Documentación Legal a Nivel Nacional con la Nueva Razón Social y Logo  | S/. 36,079                |
| 3.3      | Impresión de Otra Documentación: Letras de Cambio / Cheques Voucher   | S/. 3,000                 |
| 3.4      | Impresión de Formatos internos de control con Logo ( Guías de almacén a nivel nacional, Recibos de Caja de Tesorería, Permiso de trabajo, hojas de control de ruta) | S/. 5,000                 |

| <b>AC &amp; ARM</b> |   | <b><u>ACTIVIDADES DEL AREA DE CALIDAD Y ASUNTOS REGULATORIOS MEDICINALES</u></b> | <b><u>S/. 17,951</u></b>  |
|---------------------|---|--|---------------------------|
| <b>1</b>            | <b><u>DROGUERIA TRAMITES DE REGISTROS SANITARIOS - 279 artículos, 25 Tr</u></b> |  | <b><u>S/. 9,000</u></b>   |
| <b>2</b>            | <b><u>LABORATORIO</u></b>   |  | <b><u>S/. 4,919</u></b>   |
| 2.1                 | Permisos de Laboratorio Gases medicinales                                       |  | S/. 360                   |
| 2.2                 | Actualización del registro de Etiquetas medicinales                             |  | S/. 2,880                 |
| 2.3                 | Certificado de Buenas prácticas de manufactura (BPM)                            |  | S/. 190                   |
| 2.4                 | Certificado de Buenas prácticas de almacenamiento (BPA)                         |  | S/. 190                   |
| 2.5                 | Constancia de Laboratorio   |  | S/. 190                   |
| 2.6                 | Constancia de Droguería   |  | S/. 190                   |
| 2.7                 | Autorización sanitaria DIRESA Callao  |  | S/. 274                   |
| 2.8                 | Autorización sanitaria DIGEMID  |  | S/. 360                   |
| 2.9                 | Actualización en el Registro Nacional de Proveedores - OSCE                     |  | S/. 284                   |
| <b>3</b>            | <b><u>SUCURSAL CHICLAYO - MEDICINAL</u></b>                                     |  | <b><u>S/. 3,960</u></b>   |
| 3.1                 | Trámites INDECI - ampliación de rubro   |  | S/. 3,600                 |
| 3.2                 | Autorización sanitaria DIGEMID  |  | S/. 360                   |
| <b>4</b>            | <b><u>SUCURSAL HUANCAYO - MEDICINAL</u></b>                                     |  | <b><u>S/. 72</u></b>      |
| 4.1                 | Cambio de razón social de la Droguería en DIREMID                               |  | S/. 72                    |
| <b>ASHEQ</b>        |   | <b><u>ACTIVIDADES DEL AREA DE SEGURIDAD, SALUD, CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE</u></b>  | <b><u>S/. 6,491</u></b>   |
| <b>1</b>            | <b><u>ACTUALIZACION DE CERTIFICADOS ISO</u></b>                                 |  | <b><u>S/. 2,334</u></b>   |
| <b>2</b>            | <b><u>OTRAS ACTIVIDADES</u></b>   |  | <b><u>S/. 4,157</u></b>   |
| 2.3                 | Reemplazo de fotochecks de empleados y contratistas                             |  | S/. 1,657                 |
| 2.4                 | Actualización de Reglamento interno de seguridad                                |  | S/. 1,000                 |
| 2.5                 | Folletería de seguridad para clientes   |  | S/. 1,500                 |
| <b>ADIND</b>        |   | <b><u>ACTIVIDADES DE LA DIVISION INDUSTRIAL</u></b>                              | <b><u>S/. 81,838</u></b>  |
| <b>1</b>            | <b><u>PAPELERIA Y FOLLETOS CON LOGO</u></b>                                     |  | <b><u>S/. 18,738</u></b>  |
| 1.1                 | Actualización de Folletería con el nuevo formato                                |  | S/. 11,800                |
| 1.2                 | (2 millares) Hojas Membretadas  |  | S/. 1,180                 |
| 1.3                 | (2 millares) Folders  |  | S/. 4,602                 |
| 1.4                 | (2 millares) Sobres membretados A4 para documentación externa                   |  | S/. 1,156                 |
| 1.5                 | Visita a Clientes VIP   |  | S/. 0                     |
| <b>2</b>            | <b><u>DISTRIBUIDORES A NIVEL NACIONAL</u></b>                                   |  | <b><u>S/. 63,100</u></b>  |
| 2.1                 | Pintado de fachada en Distribuidores con el nuevo logo                          |  | S/. 18,000                |
| 2.2                 | (500) Catálogo de productos   |  | S/. 24,780                |
| 2.3                 | (30) Acrílicos porta revista  |  | S/. 1,628                 |
| 2.4                 | (240) Posters A3 en papel fotográfico   |  | S/. 18,691                |
| <b>ADMED</b>        |   | <b><u>ACTIVIDADES DE LA DIVISION MEDICINAL</u></b>                               | <b><u>S/. 28,118</u></b>  |
| <b>1</b>            | <b><u>PAPELERIA Y FOLLETOS CON LOGO</u></b>                                     |  | <b><u>S/. 28,118</u></b>  |
| 1.1                 | (2 millares) Hojas Membretadas  |  | S/. 1,180                 |
| 1.2                 | (2 millares) Folders  |  | S/. 4,602                 |
| 1.3                 | (2 millares) Sobres membretados A4 para documentación externa                   |  | S/. 1,156                 |
| 1.4                 | Actualización de Folletería con el nuevo formato                                |  | S/. 21,180                |
|                     |   | <b><u>PRESUPUESTO TOTAL POR CONCEPTO DE CAMBIO DE IMAGEN</u></b>                 | <b><u>S/. 864,051</u></b> |

# CUADRO DE CONTROL DE ACTIVIDADES CON LOS INDICADORES DEL PROYECTO

Semana: 45  
 Total Estimado en 70 semanas:  
 (Considerando las 32 semanas de actividades de Pre-lanzamiento)

| Nombre de Tarea  | INDICADORES DE GESTION              |          |                       |                   | INDICADORES DE GESTION |                  |                   |                          | CONTROL FINANCIERO |                                    |                           |                                |                           |
|--|-------------------------------------|----------|-----------------------|-------------------|------------------------|------------------|-------------------|--------------------------|--------------------|------------------------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------|
|  | Presupuesto de gastos por actividad | Duración | Total Tareas asignada | Tareas culminadas | Tiempo real utilizado  | Presupuesto real | Tareas Pendientes | % Avance por Act. Global | Delta de Tiempo    | % Tiempo utilizado por Act. Global | Anotaciones               | Avance de gastos por actividad | Evolución del gasto total |
| ACTIVIDADES DE MARKETING Y GESTION DEL CLIENTE:                            | 287.976                             | 8 mss    | 10                    | 9                 | 2 mss                  | 112.976          | -1                | 90%                      | -6                 | 0.0%                               | Control del Plan de Comms | 39%                            |                           |
| ACTIVIDADES DE SISTEMAS:   | 0                                   | 45 días  | 4                     | 4                 | 36 días                | 0                | 0                 | 100%                     | -9                 | -20.0%                             |                           |                                |                           |
| ACTIVIDADES DE RRRH:   | 76.149                              | 2 mss    | 9                     | 9                 | 2 mss                  | 79.649           | 0                 | 100%                     | 0                  | 0.0%                               |                           | 105%                           |                           |
| ACTIVIDADES DEL AREA DE SUMINISTRO DE CILINDROS Y SERVICIOS DE INGENIERIA: | 166.937                             | 3 mss    | 13                    | 8                 | 1 ms                   | 63.524           | -5                | 62%                      | -2                 | -66.7%                             | Infraestructura Pendiente | 38%                            |                           |
| ACTIVIDADES DEL AREA DE CALIDAD Y ASUNTOS REGULATORIOS MEDICINALES         | 17.951                              | 3 mss    | 13                    | 13                |                        | 17.951           | 0                 | 100%                     | 0                  | 0.0%                               |                           | 100%                           |                           |
| ACTIVIDADES DEL AREA DE SEGURIDAD, SALUD, CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE          | 6.491                               | 1 ms     | 4                     | 4                 | 1.5                    | 7.000            | 0                 | 100%                     | 0.5                | 50.0%                              |                           | 108%                           |                           |
| ACTIVIDADES DE LA DIVISION INDUSTRIAL                                      | 81.838                              | 8 mss    | 9                     | 5                 | 2 mss                  | 18.738           | -4                | 56%                      | -6                 | -75.0%                             | Campaña Distribuidores    | 23%                            |                           |
| ACTIVIDADES DE LA DIVISION MEDICINAL                                       | 28.118                              | 2 mss    | 5                     | 5                 | 2 mss                  | 28.118           | 0                 | 100%                     | 0                  | 0.0%                               |                           | 100%                           |                           |
| <b>GRAN TOTAL</b>  | <b>864.051</b>                      |          | <b>121</b>            | <b>97</b>         |                        | <b>520.957</b>   | <b>-24</b>        | <b>80%</b>               |                    |                                    |                           |                                | <b>60%</b>                |

## EVOLUCION DEL PBI

| Año  | PBI real (var. %) | PBI (mill. S/. de 1994) | Agropecuario (mill. S/. de 1994) | Pesca (mill. S/. de 1994) | Minería e hidrocarburos (mill. S/. de 1994) | Manufactura (mill. S/. de 1994) | Construcción (mill. S/. de 1994) | Comercio (mill. S/. de 1994) | TC Nominal |
|------|-------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|---|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------|
| 2002 | 5,0               | 127,402                 | 11,450                           | 664                       | 8,133                                       | 19,147                          | 6,136                            | 18,013                       | 3,518      |
| 2003 | 4,0               | 132,545                 | 11,795                           | 596                       | 8,579                                       | 19,830                          | 6,413                            | 18,453                       | 3,479      |
| 2004 | 5,0               | 139,141                 | 11,629                           | 779                       | 9,031                                       | 21,300                          | 6,712                            | 19,604                       | 3,414      |
| 2005 | 6,8               | 148,640                 | 12,259                           | 804                       | 9,790                                       | 22,887                          | 7,276                            | 20,821                       | 3,297      |
| 2006 | 7,7               | 160,145                 | 13,286                           | 823                       | 9,926                                       | 24,607                          | 8,350                            | 23,248                       | 3,275      |
| 2007 | 8,9               | 174,407                 | 13,718                           | 879                       | 10,196                                      | 27,328                          | 9,737                            | 25,495                       | 3,129      |
| 2008 | 9,8               | 191,505                 | 14,712                           | 934                       | 10,974                                      | 29,804                          | 11,340                           | 28,808                       | 2,926      |
| 2009 | 0,9               | 193,155                 | 15,050                           | 861                       | 11,040                                      | 27,672                          | 12,037                           | 28,693                       | 3,012      |
| 2010 | 8,8               | 210,143                 | 15,695                           | 719                       | 11,023                                      | 31,440                          | 14,135                           | 31,473                       | 2,826      |
| 2011 | 6,9               | 224,669                 | 16,107                           | 908                       | 11,250                                      | 33,937                          | 15,118                           | 33,587                       | 2,755      |