



# **Plan de negocio para el reposicionamiento de los productos de revestimiento mediante la integración del servicio de instalación**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Juvenal Estanislao Bautista Casas**  
**José David Zárate Garay**

**Asesor:**  
**Mtr. Raúl Edgardo Gonzales Huerta**

**Lima, octubre de 2020**



## Resumen ejecutivo

*El presente trabajo de investigación describe una oportunidad de negocio en el mercado de revestimientos cerámicos como una extensión complementaria a la venta de cerámicos del grupo Celima. Esta oportunidad consiste en proveer el servicio de instalación del revestimiento cerámico con la garantía del grupo Celima y con un enfoque inicial en el segmento perteneciente a los propietarios de viviendas.*

*El documento está dividido en cinco capítulos principales: el primero describe la oportunidad encontrada luego de una evaluación del mercado de revestimientos cerámicos en el Perú, los competidores y la oferta de instalación existente en Lima y Callao. El segundo capítulo señala el núcleo del negocio, la propuesta de valor y la estrategia a ser aplicada para ganar participación de mercado. El tercer capítulo provee un análisis extensivo de las tendencias actuales y la dinámica del mercado de revestimientos cerámicos en el Perú. El capítulo cuarto se enfoca en definir el alcance y dimensionamiento de las operaciones para entregar nuestra propuesta de valor desde cuatro centros de atención al cliente y un centro de control de operaciones. Finalmente, en el capítulo quinto detallamos los estados financieros, el plan de inversiones y el flujo de caja económico que demuestran la estabilidad en la posición financiera del negocio el cual aprovecha la ventaja competitiva de la fuerza de ventas existente en las tiendas de retail y de la fuerza de instaladores que existen, actualmente, en el grupo Celima.*

*Se concluye que el presente plan de negocio resulta técnica y económicamente factible y constituye una clara oportunidad que permitirá la extensión del servicio que brinda en la actualidad el grupo Celima, y que hoy culmina con la venta de los revestimientos cerámicos, es decir, sin el servicio de instalación.*

**Palabras clave:** *empresa; mercado de revestimiento; retail; servicio de instalación; estrategia*



## Abstract

*This research assignment describes a business opportunity in the ceramic tiles market as a complementary extension of the existing commercial arm of Celima Group. This opportunity is based on providing the installation service of the ceramic tiles with the guarantee of Celima Group and initially focused on the housing owners segment.*

*The document is divided into five main chapters: the first one describes the opportunity found after assessing the local ceramic tiles market in Peru, the competitors and the existing installation supply within Lima and Callao. The second chapter points out the core of the business, the value proposition and the strategy to be applied to gain market share. The third chapter provides an extensive analysis of the current trends the dynamics in the peruvian ceramic tiles market. The fourth chapter focuses on scoping and sizing the operations to deliver the value proposition from four customer services contact points and one operations control centre. Finally, in the fifth chapter we present the financial statements, the investment plan and the free cash flow that reflects the strenght of the business plan, which has as competitive advantage the existing Celima Group's retail shops as well as the sales force and installers. It is concluded that the business plan is technically and economically feasible and it represents a clear opportunity that will diversify the existing commercial arm of Celima Group that today ends up without the installation service.*

**Keywords:** *enterprise; ceramic tiles market; retail; instalation service; strategy*

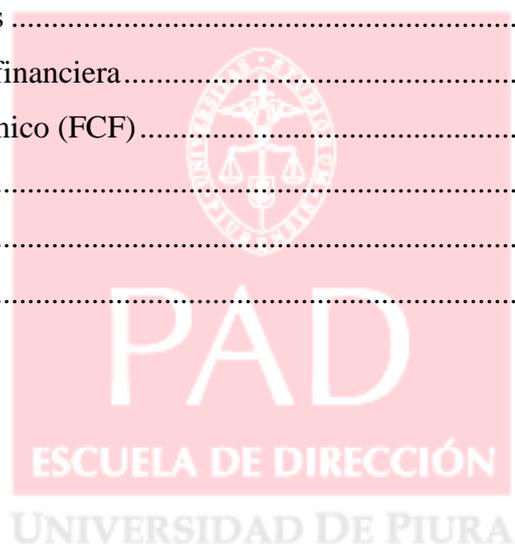




## Tabla de contenido

Resumen ejecutivo .....	iii
Abstract .....	v
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras .....	xi
Índice de anexos .....	xiii
Introducción .....	1
Capítulo 1. Identificación de la oportunidad.....	3
1.1. Identificación de la oportunidad .....	3
1.2. Mercado de revestimiento cerámico en el Perú .....	3
1.2.1. Los propietarios de viviendas .....	4
1.2.2. Los contratistas .....	5
1.2.3. Las instituciones.....	5
Capítulo 2. Idea de negocio.....	7
2.1. Descripción de la empresa .....	7
2.2. Descripción del modelo de negocio.....	7
2.2.1. Venta única del servicio de instalación.....	8
2.2.2. Venta del revestimiento con la instalación .....	8
2.3. Propuesta de valor.....	8
2.4. Estrategia .....	9
Capítulo 3. Plan comercial .....	11
3.1. Objetivos, posicionamiento y marketing .....	11
3.2. Go to Market.....	16
3.2.1. Precio .....	17
3.2.2. Promoción.....	18
3.2.3. Comunicaciones.....	19
3.2.4. Gestión de canales de distribución.....	19
3.2.5. Dirección de equipos de ventas .....	20
Capítulo 4. Plan de operaciones .....	21
4.1. Estrategia.....	21
4.1.1. Alcance y dimensionamiento de las operaciones .....	21
4.1.2. Exclusiones del servicio.....	22
4.2. Diagrama del flujo de operaciones.....	22

4.2.1. Los puntos de venta .....	23
4.2.2. La inspección técnica a los sitios de obra y el control de diseño.....	24
4.2.3. La instalación.....	24
4.2.4. El control postventa .....	25
4.3. Estructura organizacional .....	25
4.3.1. Puntos de venta .....	26
4.3.2. Centro de control de operaciones (CCO).....	26
4.3.3. Centros de atención al cliente (CAC) .....	27
4.3.4. Instaladores .....	27
Capítulo 5. Plan financiero.....	29
5.1. Estado de pérdidas y ganancias .....	29
5.2. Plan de inversiones .....	30
5.3. Estado de situación financiera.....	31
5.4. Flujo de caja económico (FCF).....	31
Conclusiones .....	33
Bibliografía.....	35
Anexos.....	37



## Índice de tablas

Tabla 1. Estado de pérdidas y ganancias.....	29
Tabla 2. Inversiones en activo fijo .....	30
Tabla 3. Estado de situación financiera.....	31
Tabla 4. <i>Free cash flow</i> del negocio .....	32





## Índice de figuras

Figura 1. Mercado del revestimiento cerámico en el Perú.....	4
Figura 2. Proyectos y cambios futuros en la vivienda.....	5
Figura 3. Motivos de ahorro.....	5
Figura 4. Perú: Viviendas particulares censadas, según departamento, 2007 y 2017.....	13
Figura 5. Perú: Viviendas particulares con parquet, losetas o similares predominante en el piso, según departamento, 2007 y 2017.....	14
Figura 6. Perú: Viviendas particulares con parquet, losetas o similares predominante en el piso, según departamento, 2007 y 2017 (%).....	15
Figura 7. Momento de la decisión de compra del cliente.....	17
Figura 8. Valoración del cliente ante una compra de una empresa especializada.....	17
Figura 9. Porcentaje de posible venta del servicio al vincularlo a una marca líder.....	19
Figura 10. Diagrama del flujo de operaciones.....	23
Figura 11. Estructura del proceso.....	26
Figura 12. Organización inicial para el servicio de instalación.....	28





## Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta de servicio de instalación de revestimientos cerámicos .....	37
--	----





## Introducción

En el sector de la construcción destacan la autoconstrucción y remodelación de viviendas, las cuales requieren la instalación del revestimiento cerámico que, actualmente, son realizados por los propietarios o maestros de obra del vecindario con las limitaciones en cuanto a calidad y garantía sobre el trabajo final. Es en este contexto donde hemos identificado una oportunidad de negocio, la cual consiste en proveer el servicio de instalación del revestimiento cerámico con la garantía del grupo Celima y con un enfoque inicial en el segmento perteneciente a los propietarios de viviendas.

Para ello, hemos evaluado el mercado de viviendas en el país y realizado una encuesta para implementar el servicio de instalación cuyos resultados evidencian que el proyecto es rentable y además representa una alternativa sostenible para los propietarios de viviendas quienes podrán contar con una alternativa de instalación de revestimiento cerámico con mayor garantía y respaldo técnico.





# Capítulo 1. Identificación de la oportunidad

## 1.1. Identificación de la oportunidad

La oportunidad consiste en introducir una nueva forma de entrega del servicio de instalación de revestimientos cerámicos al cliente final facilitándoles las labores de búsqueda de instaladores con garantía sobre el trabajo final de instalación, el cual resulta complejo y costoso si no se cuenta con la experiencia suficiente sobre la materia.

Consideramos que este nuevo servicio será posible realizarlo mediante la extensión del servicio que brinda la empresa Celima-Trébol y que actualmente culmina con la venta de los revestimientos cerámicos.

Es importante señalar además que el grupo Celima-Trébol tiene la red de retail Cassinelli, la cual representa el 15% de las ventas y además gran parte del negocio tradicional de venta exclusiva (85%), alcanzando una participación del 55% del total del mercado nacional estimado en 54 millones de m<sup>2</sup> de revestimientos comercializados anualmente.

Por lo que la propuesta del servicio de instalación que forma parte del presente plan de negocio tiene múltiples atributos y ventajas tanto para el cliente final como para la empresa Celima-Trébol.

## 1.2. Mercado de revestimiento cerámico en el Perú

En este mercado, hemos identificado los siguientes segmentos:

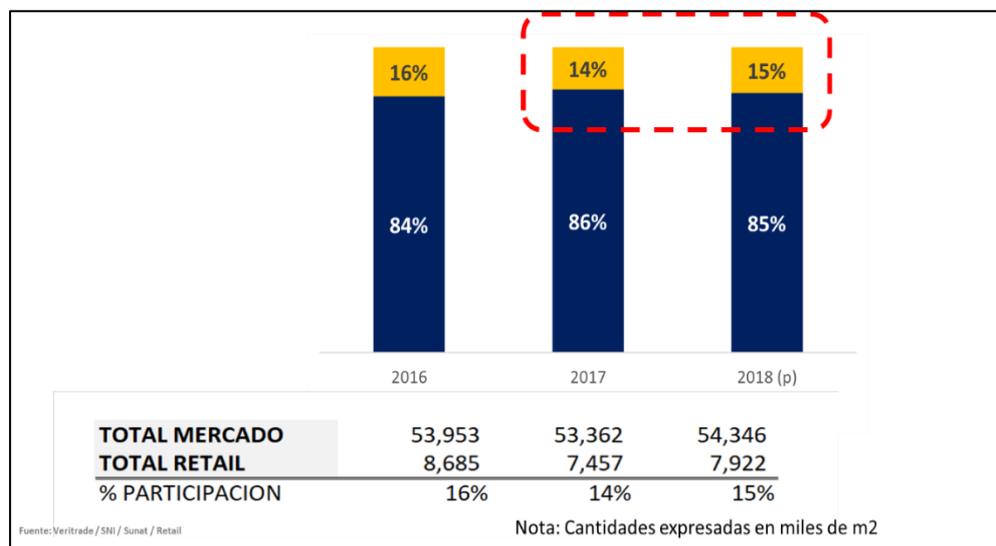
- Los propietarios de viviendas.
- Los contratistas.
- Las instituciones.

El mercado moviliza anualmente 54 millones de m<sup>2</sup> de revestimiento cerámico, donde el producto importado representa el 50%, y los canales de venta se encuentran repartidos en 15% retail y 85% la venta tradicional<sup>1</sup> (ver Figura 1).

---

<sup>1</sup> El mercado tradicional se desarrolla en clústeres ubicados principalmente en las zonas periféricas de la ciudad, por ejemplo, en la zona de Palao, distrito de San Martín de Porres.

**Figura 1. Mercado del revestimiento cerámico en el Perú**



Fuente: Grupo Celima-Trébol (2019)

Elaboración propia

A continuación, se describen cada uno de los segmentos con sus principales características:

### 1.2.1. Los propietarios de viviendas

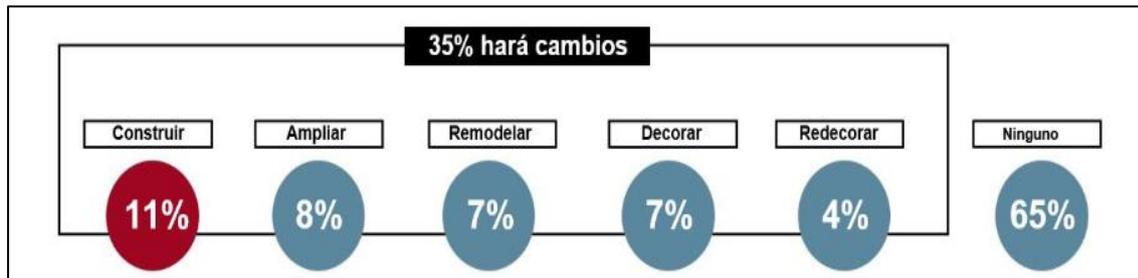
La adquisición del revestimiento se realiza para la autoconstrucción y remodelación de viviendas. Dentro del autoconstrucción, el proceso de mejora de la vivienda, dependiendo de la escala y complejidad, puede llevarse a cabo mediante:

- El mismo propietario.
- El maestro de obra del vecindario.
- Los subcontratistas.

En nuestro país, las obras de construcción normalmente son realizadas mediante el maestro de obra y los subcontratistas, salvo en los casos de provincias o en las zonas rurales donde la instalación la realiza directamente el propietario o a través del trabajo comunal. En las zonas urbanas cada vez existen menos instalaciones directas.

En el estudio de perfil de hogar elaborado por Ipsos Perú (2019), se presenta una información relevante de la decisión de proyectos y cambios en la vivienda (ver Figura 2).

**Figura 2. Proyectos y cambios futuros en la vivienda**



Fuente: Ipsos Perú (2019)

Se puede apreciar que el 35% del mercado peruano realizará cambios en sus viviendas y, por otro lado, se aprecia que este tipo de decisiones son planificadas.

En el mismo informe (Ipsos Perú, 2019), se puede apreciar en el cuadro siguiente, que el tema vivienda representa un 11% de la intención de ahorro de las familias.

**Figura 3. Motivos de ahorro**



Fuente: Ipsos Perú (2019)

### 1.2.2. Los contratistas

Principalmente desarrollan obras nuevas o remodelaciones de oficinas y condominios, y normalmente, la decisión de la compra o de la inversión está en el propietario o la empresa que los contrata para este tipo de obras. En el Perú, se estima que sólo el 5% de m<sup>2</sup> de revestimientos es adquirido por este tipo de clientes.

### 1.2.3. Las instituciones

Potencialmente, existen compradores institucionales, como clubes, universidades, hospitales, y otras entidades que realizan principalmente de manera directa construcciones y/o remodelaciones, para lo cual contratan a un contratista, maestro de obra, o tienen personal propio para este tipo de actividades. No se tiene información del porcentaje de participación que representa este segmento.

Por otro lado, es importante saber que, para garantizar la excelencia y calidad en el servicio de instalación, es necesario cumplir con los siguientes requerimientos:

- Experiencia acreditada del personal de instalación.
- Disponibilidad de equipos y herramientas.
- Productos adecuados.
- Garantía de la empresa a cargo del servicio.

Estos requerimientos son cumplidos principalmente por el contratista, pero su costo hace inviable la realización de una obra en un departamento o en una vivienda de dimensiones regulares (menos de 200 m<sup>2</sup>). Normalmente este tipo de servicios están relacionados al sector A con viviendas de dimensiones grandes y para el caso de la remodelación de una sala de 40 m<sup>2</sup> no es una obra donde sea viable la presencia de un contratista.

Dentro del análisis a presentar, indicamos que tanto el propietario como el maestro de obra del vecindario también realizan los trabajos de instalación, pero se presentan limitaciones, en cada uno de los puntos señalados anteriormente y que son factores críticos para asegurar la ejecución de un trabajo óptimo, en especial el de garantía, dado que el cliente normalmente no es un conocedor de cómo se debe trabajar con el producto y después de la instalación estar en la capacidad de observar las fallas. Esto se complica cuando el producto, una vez instalado, no puede ser removido, sin generar la destrucción de este, con las mayores complicaciones y costos que esto representa para el cliente.

Además, hay que tener en consideración que el proceso del negocio del revestimiento no concluye con la venta, sino que, es un producto que requiere ser instalado con la calidad, rapidez y garantía. Asimismo, la instalación es compleja, y el día de hoy es manejada de manera informal por parte de los maestros de obra, que no son acreditados de manera regular por las empresas líderes del sector o conocedoras del mismo. Si bien en las nuevas construcciones y en los trabajos que requieren las Instituciones, la presencia del contratista es más común, el 90% del mercado no tiene acceso a este tipo de servicio.

En conclusión, existe una oportunidad de ofrecer un servicio de instalación principalmente enfocado en el segmento de los propietarios de viviendas y que podría constituir una diferenciación frente al cliente.

## Capítulo 2. Idea de negocio

### 2.1. Descripción de la empresa

El *core* de la empresa será la provisión del servicio de instalación de revestimientos cerámicos al segmento de propietarios de viviendas en Lima y Callao que representan la mayor parte de la participación de mercado a nivel nacional. Nos enfocaremos en dos formas de vender nuestro servicio: a través de la venta única del servicio de instalación y de la venta del revestimiento con la instalación. El servicio de instalación será incluido como parte del portafolio de servicios de la empresa Celima-Trébol, pasando de ser un *commodity* a un servicio integral, siendo esta empresa la responsable por la facturación y el “enganche” del cliente final con el servicio para cuyo efecto se le abonará una comisión de 5% sobre las ventas que efectúen.

El mercado objetivo se enfocará en el segmento de viviendas particulares en Lima y Callao, que ha mostrado un crecimiento importante en los últimos años en el país. Las ventas del servicio de instalación se prevén realizarse en las tiendas existentes de Celima-Trébol en el canal de retail, las cuales están estratégicamente ubicadas en la capital y en un horizonte de 4 años se prevé alcanzar el 5% del mercado nacional (aproximadamente 2.7 millones de m<sup>2</sup>), que equivale al 67% del volumen de las ventas que se comercializan en el canal de retail de la empresa Cassinelli.

### 2.2. Descripción del modelo de negocio

Asimismo, hemos identificado dos líneas de negocio en los que podemos incursionar para la venta de nuestros servicios, estos son:

- Venta única del servicio de instalación.
- Venta del revestimiento con la instalación.

En ambos casos, el plan se basa en ofrecer los servicios en las tiendas de venta de productos de hogar tradicional como: Cassinelli, Sodimac o Promart. Cabe indicar, que el competidor directo en este negocio es el maestro de obra, en ese sentido, nuestra fortaleza será diferenciarnos en calidad de servicio y garantía, asociándonos con una marca líder del mercado.

### **2.2.1. Venta única del servicio de instalación**

En este modelo, el negocio consiste en vender únicamente el servicio de instalación al cliente final en la operación de venta de revestimiento como parte de las prestaciones del punto de venta, de esta manera facilitándole al cliente final la difícil labor de buscar instaladores con la consiguiente complejidad asociada a la falta de responsabilidad y garantía sobre el trabajo terminado y sus costos.

### **2.2.2. Venta del revestimiento con la instalación**

Este segundo modelo, consiste en vender el paquete completo (revestimiento cerámico más el servicio de instalación), como parte del servicio, como una venta atada, esto permitiría ampliar el portafolio de servicios hacia las demás marcas que vende Cassinelli.

Nuestra recomendación, es que el paquete esté solo relacionado a la marca, para poder generar un espíritu de experiencia única con la marca, y de esa manera generar un diferenciador natural, que inclusive podría hacer crecer el *market share* actual.

Cabe indicar, que este modelo de negocio es de fácil réplica, por lo que, la asociación con la marca y un precio no muy superior al que se provee en el mercado permitiría que el servicio sea accesible.

En ambos modelos, la generación de ingresos no solo se deriva de la venta del servicio de instalación, sino que dado que la marca no cuenta con todos los productos e insumos necesarios para la instalación (pegamentos, fraguas, entre otros), buscaríamos asociarnos complementariamente con marcas que comercializan estos productos e insumos para la instalación. La finalidad de esta medida es maximizar los ingresos y rentabilidad de este negocio a través de la recomendación de la adquisición de productos e insumos complementarios de otras marcas, generando un mayor valor agregado al servicio de instalación, y en ese sentido, por dicha relación comercial cobrar un porcentaje por el auspicio.

### **2.3. Propuesta de valor**

La propuesta de valor ha sido dividida en dos partes: la primera, dirigida al cliente final que comprará nuestro servicio de instalación mientras que, la segunda parte, al instalador debido a que es un recurso crítico para asegurar el éxito y viabilidad del modelo de negocio. De esta manera, la propuesta de valor del servicio que brindaremos al cliente final se caracterizará por:

- Brindar un servicio integral a los clientes, desde la compra del revestimiento hasta la instalación con la garantía de la marca Celima-Trébol.
- Mayor garantía y aseguramiento de la calidad de los trabajos de instalación.
- Reducción en el tiempo de instalación al contar con un servicio integrado a la venta y una base de datos de instaladores monitoreados por la empresa.
- Costo accesible y similar al de los proveedores que brindan el servicio de instalación domiciliaria de revestimientos cerámicos. En el arranque se obrará S/. 20/m<sup>2</sup>, el segundo año S/. 22.5/m<sup>2</sup> y a partir del tercer año en adelante S/. 25/m<sup>2</sup>, y finalmente
- Contar con mano de obra calificada de instaladores debidamente preparada y certificada por Celima-Trébol.

La propuesta de valor del servicio que brindaremos al instalador se caracterizará por:

- Asegurar una cantidad mínima de 200 m<sup>2</sup> por mes por instalador y una remuneración variable de S/. 13 por m<sup>2</sup> para trabajos estándar de menor complejidad.
- Capacitación y certificación por la empresa Celima-Trébol.
- El instalador debe contar con movilidad propia y todas las herramientas.
- La relación laboral no genera vínculo contractual con la empresa. Es una operación tercerizada donde mediante un App los instaladores acceden a nuestras solicitudes (modelo UBER) y acceden a la entrega del servicio a nuestros clientes.

Adicionalmente, se ha identificado la oportunidad de suscribir acuerdos de exclusividad con las marcas que normalmente intervienen en un proceso de instalación de revestimientos como, por ejemplo, pegamentos Chema o Saint Gobain para la fragua de los revestimientos.

#### **2.4. Estrategia**

El servicio de instalación de revestimientos cerámicos se ofrecerá en los puntos de venta de productos de hogar tradicional como: Cassinelli, Sodimac o Promart, como parte complementaria del producto de revestimiento o como paquete completo, es decir; revestimiento cerámico más el servicio de instalación, pero en nuestro plan inicial solo los lanzaremos el servicio en 10 tiendas del grupo Celima que son las más grandes y están ubicadas estratégicamente en los distritos de: Surquillo, Surco, Ate, San Juan de Lurigancho, Villa El Salvador y Ventanilla, ocho de las cuales pertenecen a Cassinelli y dos de ellas a Hiper Mercados Cerámicos (HMC) de poder penetrar el segmento C y D.

Parte de la estrategia es establecer una alianza con el grupo Celima-Trébol que tiene la red de retail Cassinelli y gran parte del negocio tradicional de venta exclusiva que representa el

55% del total del mercado. Además, se desarrollarán y potenciarán sinergias entre Celima-Trébol y la nueva empresa a cargo del servicio.

Según informaciones internas, el costo de instalación por m<sup>2</sup> en el mercado oscila entre 25 y 30 soles, sin incluir el revestimiento ni los materiales de instalación, siendo el costo, el principal elemento a tener en cuenta ante la competencia. En nuestro caso particular, nuestro negocio podrá ofrecer estos servicios adicionales a los clientes de manera opcional. La red del grupo puede llegar a 30 millones de m<sup>2</sup> al año y las expectativas de venta futuras considerando un precio de instalación inicial de 20 soles por m<sup>2</sup>, implicarían un mercado potencial alto en volumen de 600 millones de soles al año. Parte de la estrategia es ofrecerles este volumen a los instaladores, de manera de generar fidelidad hacia la marca y hacia la empresa.

En el próximo capítulo, se abordará el plan comercial bajo la perspectiva de estadísticas que avalarían el porcentaje de mercado que podríamos considerar en una primera etapa.



## Capítulo 3. Plan comercial

### 3.1. Objetivos, posicionamiento y marketing

El objetivo del presente proyecto es focalizar la atención de las instalaciones dentro de un mercado de 54 millones de m<sup>2</sup> de revestimientos cerámicos que se comercializan en el país anualmente.

El grupo Celima, tiene presencia en el canal retail y tradicional, teniendo una participación conjunta del 55% del mercado peruano, siendo la presencia del mercado retail<sup>2</sup> un 9% (aprox. 2.7 millones de m<sup>2</sup>) y el 91% restante corresponde al mercado tradicional<sup>3</sup>, con el cual se tiene acuerdos de exclusividad en su operación. Estos dos mercados, debidamente identificados constituyen el mercado objetivo en el cual propondremos nuestro servicio de instalación de revestimientos cerámicos.

Nuestra estrategia para la primera etapa del ingreso al mercado será posicionarnos en el mercado de retail del grupo, debido a que se cuenta con locaciones y personal propio y es una buena plataforma para medir la penetración del producto en todos los segmentos de consumo, en donde Cassinelli se encuentra posicionado en segmentos A y B e Hipermercado Cerámicos (HMC) en los segmentos C y D. Por lo que, nuestro target anual sería abastecer la instalación de cerámicos en un mercado de 2.7 millones de m<sup>2</sup>. Al inicio de las operaciones, prevemos arrancar con el 25% del volumen que es igual a 675 mil m<sup>2</sup>, volumen que será escalable año a año.

En nuestro análisis del mercado y la búsqueda del posicionamiento de nuestro producto, y en base a los resultados de la encuesta realizada, detectamos que existe un 77% de personas que tomarían nuestro servicio al estar relacionado a la marca Celima<sup>4</sup> y un 95%<sup>5</sup> de personas que realiza la contratación de instalación a un tercero, lo que refuerza nuestra expectativa de poder captar un importante porcentaje del mercado.

---

<sup>2</sup> El grupo funciona en el mercado nacional con dos marcas: Cassinelli e Hipermercado Cerámicos (HMC).

<sup>3</sup> El grupo tiene acuerdo de venta exclusiva en diferentes puntos de ventas de cerámicos a lo largo del Perú, lo que permite tener incidencia y gestión directa en los productos y servicios del portafolio de dichos puntos de venta.

<sup>4</sup> Ver Figura 9.

<sup>5</sup> Ver pregunta 1 del Anexo 1.

Asimismo, nuestro posicionamiento dentro de un canal exclusivo y propio del grupo que es el retail, se sustenta en los resultados de la encuesta donde se indica que más del 80%<sup>6</sup> de la decisión de toma del servicio, se realiza al momento de la compra del revestimiento cerámico, por lo que, es necesario dentro de nuestro modelo de negocio, poder relacionarnos a la venta del producto con nuestro servicio de instalación.

Por otro lado, dentro de los análisis realizados para definir el posicionamiento de nuestro producto, contamos con una base importante que son los resultados de los Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018), en donde se indica que: “en el país existen 10 millones 102 mil 849 viviendas particulares, lo que representa una tasa de crecimiento promedio anual de 2,9% para el periodo intercensal 2007-2017.” (p. 11).



---

<sup>6</sup> Ver pregunta 7 del Anexo 1.

**Figura 4. Perú: Viviendas particulares censadas, según departamento, 2007 y 2017**

Departamento	Viviendas particulares censadas		Incremento intercensal 2007-2017			Tasa de crecimiento promedio anual (%)
	Censo 2007	Censo 2017	Intercensal	Promedio anual	Var.Porc.	
<b>Total</b>	<b>7 566 142</b>	<b>10 102 849</b>	<b>2 536 707</b>	<b>253 671</b>	<b>33,5</b>	<b>2,9</b>
Amazonas	112 680	138 806	26 126	2 613	23,2	2,1
Áncash	314 221	412 339	98 118	9 812	31,2	2,8
Apurímac	148 069	181 374	33 305	3 331	22,5	2,0
Arequipa	343 631	565 799	222 168	22 217	64,7	5,1
Ayacucho	222 831	277 528	54 697	5 470	24,5	2,2
Cajamarca	412 375	503 426	91 051	9 105	22,1	2,0
Callao	212 608	281 882	69 274	6 927	32,6	2,9
Cusco	358 498	444 986	86 488	8 649	24,1	2,2
Huancavelica	156 819	175 192	18 373	1 837	11,7	1,1
Huánuco	226 367	263 565	37 198	3 720	16,4	1,5
Ica	197 493	297 847	100 354	10 035	50,8	4,2
Junín	348 571	439 270	90 699	9 070	26,0	2,3
La Libertad	416 064	549 365	133 301	13 330	32,0	2,8
Lambayeque	268 235	353 973	85 738	8 574	32,0	2,8
Lima	2 123 751	2 969 869	846 118	84 612	39,8	3,4
Loreto	183 634	221 008	37 374	3 737	20,4	1,9
Madre de Dios	30 201	51 498	21 297	2 130	70,5	5,5
Moquegua	57 549	82 308	24 759	2 476	43,0	3,6
Pasco	77 677	93 982	16 305	1 631	21,0	1,9
Piura	408 419	558 102	149 683	14 968	36,6	3,2
Puno	498 658	605 503	106 845	10 685	21,4	2,0
San Martín	191 032	258 005	66 973	6 697	35,1	3,1
Tacna	99 665	150 915	51 250	5 125	51,4	4,2
Tumbes	55 348	80 439	25 091	2 509	45,3	3,8
Ucayali	101 746	145 868	44 122	4 412	43,4	3,7
Provincia de Lima 1/	1 854 950	2 607 336	752 386	75 239	40,6	3,5
Región Lima 2/	268 801	362 533	93 732	9 373	34,9	3,0

1/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.  
2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochiri, , Huaura, Oyón y Yauyos.  
Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 y 2017.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018)

Asimismo, los resultados del censo (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018), confirman que:

1 millón 772 mil 560 viviendas particulares que representan el 17,0% del total de las viviendas, tienen piso de parquet, madera pulida, láminas asfálticas, losetas terrazos o cerámicos. En comparación con el Censo de 2007 se registra un aumento de 90,2% (840 mil 630 viviendas).

A nivel departamental, la provincia de Lima registra el mayor número de viviendas con este tipo de piso, con 999 mil 817, que equivale al 46,0% del total de viviendas, le sigue la Provincia Constitucional del Callao con 94 mil 798 viviendas (38,7%), Arequipa con 95 mil 326 viviendas (25,0%), Lambayeque con 68 mil 70 viviendas (23,5%) y el departamento de Ica con 48 mil 807

viviendas (22,0%), con un incremento de 30 mil 510 (166,7%), entre las principales. (p. 50).

**Figura 5. Perú: Viviendas particulares con parquet, losetas o similares predominante en el piso, según departamento, 2007 y 2017**

Departamento	Censo 2007		Censo 2017		Variación intercensal (2007-2017)		Incremento anual	Tasa de crecimiento promedio anual
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%		
<b>Total</b>	<b>931 930</b>	<b>14,6</b>	<b>1 772 560</b>	<b>23,0</b>	<b>840 630</b>	<b>90,2</b>	<b>84 063</b>	<b>6,6</b>
Amazonas	1 209	1,4	3 315	3,2	2 106	174,2	211	10,6
Ancash	16 107	6,5	35 928	12,1	19 821	123,1	1 982	8,4
Apurímac	1 702	1,6	5 936	4,9	4 234	248,8	423	13,3
Arequipa	42 692	14,9	95 326	25,0	52 634	123,3	5 263	8,4
Ayacucho	4 044	2,6	10 959	6,3	6 915	171,0	692	10,5
Cajamarca	9 926	3,1	24 327	6,5	14 401	145,1	1 440	9,4
Callao	53 600	27,0	94 798	38,7	41 198	76,9	4 120	5,9
Cusco	20 292	6,9	39 469	12,2	19 177	94,5	1 918	6,9
Huancavelica	1 305	1,2	2 566	2,5	1 261	96,6	126	7,0
Huánuco	6 002	3,4	15 300	8,1	9 298	154,9	930	9,8
Ica	18 297	10,9	48 807	22,0	30 510	166,7	3 051	10,3
Junín	17 469	6,1	38 951	12,0	21 482	123,0	2 148	8,3
La Libertad	37 619	10,3	82 636	18,7	45 017	119,7	4 502	8,2
Lambayeque	33 378	13,8	68 070	23,5	34 692	103,9	3 469	7,4
Lima	595 176	31,0	1 038 071	42,9	442 895	74,4	44 290	5,7
Loreto	5 984	3,5	15 529	8,2	9 545	159,5	955	10,0
Madre de Dios	1 049	4,0	3 904	9,9	2 855	272,2	286	14,0
Moquegua	5 607	11,8	11 318	20,0	5 711	101,9	571	7,3
Pasco	3 704	5,7	3 460	5,4	- 244	-6,6	- 24	-0,7
Piura	25 476	6,8	63 507	13,5	38 031	149,3	3 803	9,6
Puno	9 225	2,6	14 865	3,8	5 640	61,1	564	4,9
San Martín	4 347	2,6	18 141	8,6	13 794	317,3	1 379	15,4
Tacna	11 188	13,9	20 881	21,4	9 693	86,6	969	6,4
Tumbes	3 224	6,6	8 746	14,4	5 522	171,3	552	10,5
Ucayali	3 308	3,5	7 750	6,6	4 442	134,3	444	8,9
Provincia de Lima 1/	579 064	33,7	999 817	46,0	420 753	72,7	42 075	5,6
Región Lima 2/	16 112	7,9	38 254	15,8	22 142	137,4	2 214	9,0

**Nota:** Comprende las viviendas con piso de parquet, madera pulida, láminas asfálticas, vinílicos, losetas, terrazos, cerámicos o similares.

1/ Comprende los 43 distritos que conforman la Provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 y 2017.

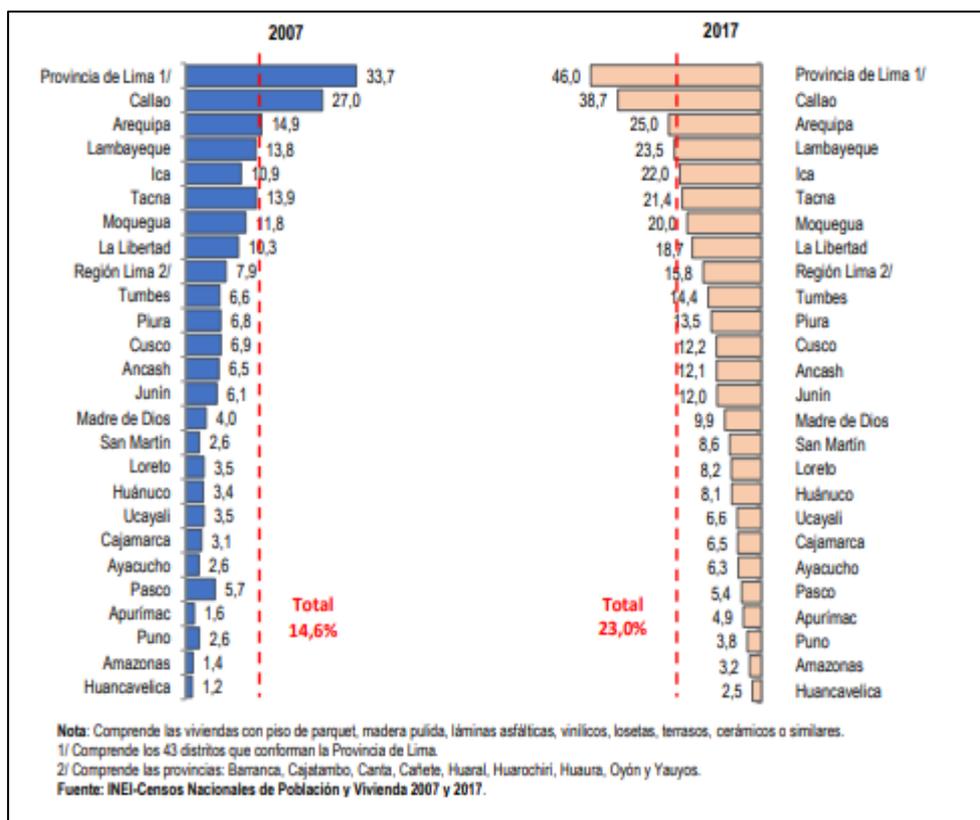
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018)

En contraste con la situación de los departamentos antes mencionados en el censo de 2017 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018), se evidencia:

Mientras que, los departamentos de Huancavelica con 2 mil 566 viviendas, equivalente al 2,5% del total de viviendas particulares, Amazonas con 3 mil 315 viviendas (3,2%), Puno con 14 mil 865 viviendas (3,8%), Apurímac con 5 mil

936 viviendas (4,9%) y Pasco con 3 mil 460 viviendas (5,4%) son los que tienen menor proporción de pisos de parquet, madera pulida, láminas asfálticas, losetas, terrazos o cerámicos en sus viviendas particulares. (p. 50).

**Figura 6. Perú: Viviendas particulares con parquet, losetas o similares predominante en el piso, según departamento, 2007 y 2017 (%)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018)

De esta manera, los resultados presentados en la Figura 6, confirman la fuerte presencia en el uso de materiales como el cerámico en Lima y Callao, lo que determina que nuestro foco va a ser Lima en la primera parte de nuestro proyecto, y en donde también la red de tiendas retail del grupo están descentralizadas en toda la ciudad de Lima y, por otro lado, en la segunda fase, si podría incluir a los negocios tradicionales con contrato de exclusividad.

En conclusión, con esta información, el posicionamiento que realizaremos, en un primer momento, se encuentra en la ciudad de Lima (incluyendo el Callao), en donde se concentra la mayor cantidad de stock de viviendas con nuestros productos de revestimiento cerámico y que potencialmente puedan requerir remodelación y, por lo tanto, el servicio de instalación.

### 3.2. Go to Market

Una vez definido el lugar donde vamos a realizar nuestra operación, pasamos a definir cómo vamos a llevar nuestra propuesta de valor al mercado, es decir, cómo se va a vender nuestro producto. En ese sentido, y tal como hemos mencionado anteriormente, en la actualidad este tipo de servicios se presta de manera informal, por lo que, el reto es cambiar el *mindset* del consumidor actual.

Al respecto hemos realizado una encuesta para poder entender a nuestros potenciales clientes que mayoritariamente adquieren los productos en el canal de retail. Los resultados arrojaron que la compra del revestimiento cerámico y el servicio de instalación debiese ocurrir en el mismo lugar y momento, generándose ciertas ventajas dadas por el paraguas de la marca líder de los productos cerámicos (ver Figura 8).

En ese sentido, nuestra estrategia respecto al servicio consistirá en constituir un pack junto a la venta de los cerámicos en todos los puntos de la cadena de venta de las tiendas retail del grupo, con la finalidad de generar una venta “encadenada” no solo a nivel del producto principal sino de la asociación a la marca líder.

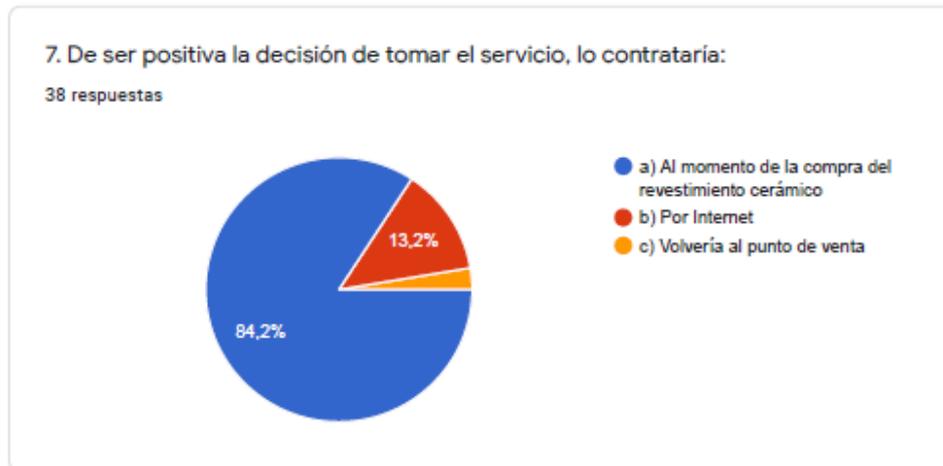
Hoy en día, hay productos en otros sectores que han desarrollado esta estrategia, como es el caso de cisternas Rotoplast, que hasta el 2018 vendían solo el producto sin “encadenarlo” al servicio de instalación, y dados los continuos reclamos por la mala instalación, dicha empresa decidió incluir dentro del valor de venta del producto el costo de instalación, con la finalidad de mantener y asegurar la garantía del producto, en caso que el cliente decidiese eliminar el servicio de instalación, lo cual se da en casos excepcionales afectando la garantía<sup>7</sup>.

Esta definición en la cadena de retail del grupo no solo se podría realizar a los productos fabricados sino al resto de los productos importados y de competidores, pero en ese caso, no garantizaría la durabilidad del producto sino únicamente la adecuada instalación.

---

<sup>7</sup> Las Termas, desde hace muchos años, incluyen como parte de su propuesta de servicio la instalación del producto, con la finalidad de poder garantizar la durabilidad del mismo.

**Figura 7. Momento de la decisión de compra del cliente**



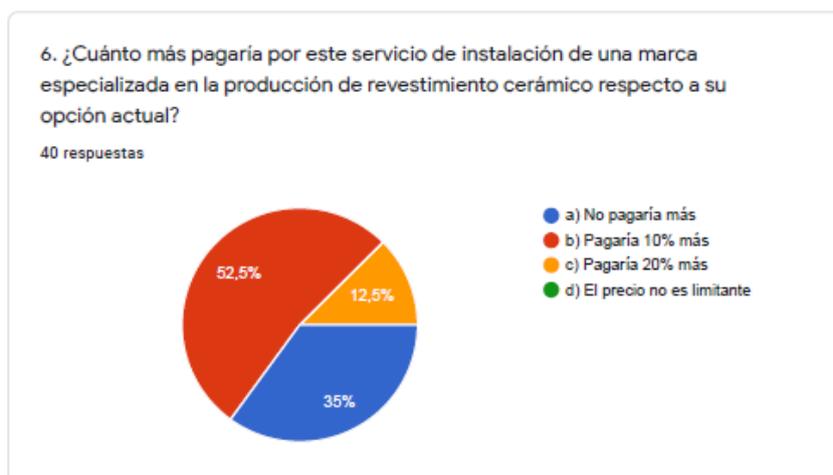
Fuente: elaboración propia

### 3.2.1. Precio

Al ser un mercado informal no existen estadísticas respecto al precio de pago por el servicio de instalación, por lo que, recurrimos a preguntar a varios instaladores, y los precios radican entre S/. 18 a S/. 40 por m<sup>2</sup> (esto no incluye materiales, como pegamentos, fraguas, entre otros).

En ese sentido dentro de nuestra encuesta también consultamos a nuestro mercado objetivo si estarían dispuesto a pagar más que en la actualidad y los resultados son los siguientes:

**Figura 8. Valoración del cliente ante una compra de una empresa especializada**



Fuente: elaboración propia

Dichos resultados nos permitirían cobrar un diferencial a este segmento, basado en la garantía y calidad asociada a la marca líder del mercado, por lo que, mantendríamos una política de precios mayores en un 15% al servicio informal. Asimismo, dado el carácter de integración en la propuesta de valor de grupo o de los otros productores de cerámicos, es posible, negociar un rebate o un subsidio por parte de ellos para poder realizar alguna reducción de precios en la etapa inicial a los clientes.

Esto también abre un abanico de posibilidades de relacionar el servicio con los proveedores de servicios de pegamentos y/o fraguas que también podrían subsidiar en tener un precio menor al diferencial del 15% que mencionamos líneas arriba.

### **3.2.2. Promoción**

La compra de revestimientos cerámicos no es una compra recurrente, el precio de instalación en el mercado es mayor al de nuestra propuesta y esperamos que este precio razonable de entrada al mercado pueda ayudar a impulsar no solo las ventas del servicio de instalación sino también las ventas de los revestimientos mismos.

En el caso que nuestros precios motiven a la competencia a reducir los suyos, consideramos que el contar con la garantía de la empresa Celima-Trébol mejora el posicionamiento del servicio y constituye una ventaja inicial, el cual es un paraguas, que permite no tener que realizar una inversión importante en posicionar la marca. En todo caso, la propuesta de publicidad se realizará de manera compartida con el producto cerámico, como parte de su propuesta de valor, y el seguimiento de su post venta, garantizando la durabilidad y calidad.

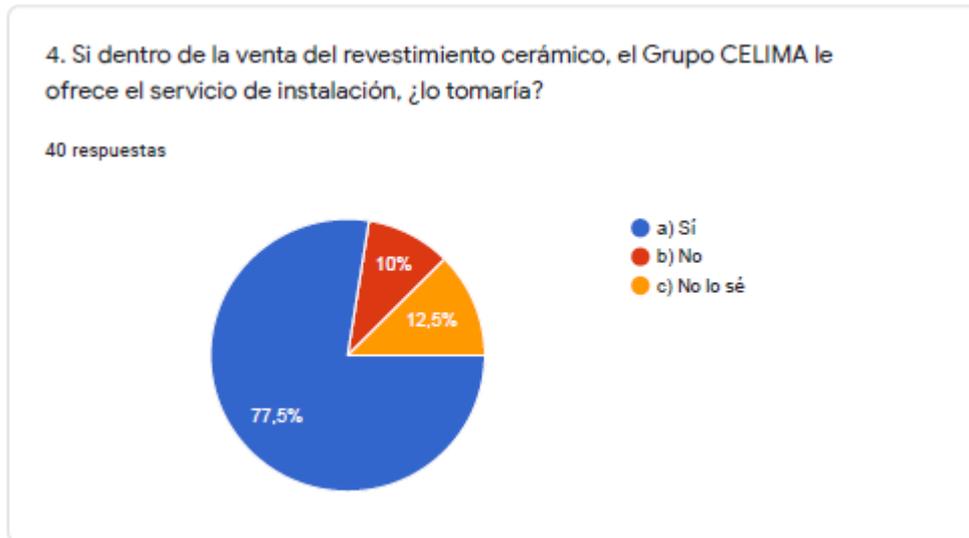
Por otro lado, nuestro servicio se diferencia en calidad y organización en la prestación del servicio, por lo que, nuestra diferenciación va a ser no solo a nivel de precio sino también incorporando la formalidad en el servicio (ver Figura 9).

La idea del servicio es exponer que somos los especialistas en la categoría, y que nuestro servicio será realizado por el personal acreditado anualmente por el líder del mercado, quien ha determinado la forma de instalación de su producto y las herramientas necesarias para realizar esa actividad. Nuestro servicio incluye la planificación y revisión post- instalación para garantizar la satisfacción del cliente.

A nivel de promoción, en la primera etapa de introducción debemos cobrar al mismo precio que el mercado, y después de cada año de posicionamiento se llevaría a cabo la revisión del precio del servicio. Por otro lado, la promoción no solo estará relacionada con los

productores de los cerámicos, sino también de las categorías accesorias como son los pegamentos y fraguas, con la finalidad de poder cubrir parte del costo de promoción y publicidad inicial.

**Figura 9. Porcentaje de posible venta del servicio al vincularlo a una marca líder**



Fuente: elaboración propia

### 3.2.3. Comunicaciones

Para la promoción del servicio se realizará publicidad directa a través de los catálogos de la empresa y el uso del canal online. Como se mencionó anteriormente, el uso del paraguas de la empresa Celima – Trébol permite que no haya campañas masivas para el lanzamiento del servicio de instalación.

Se ha estimado un gasto en publicidad del orden de US\$ 60 mil/año el cual se compone exclusivamente de papelería informativa del producto, dado que dentro del rebate pagado al retail del grupo (5%) está incluido el costo publicitario y empaquetado al que haría la cadena como parte del *layout* de la tienda.

### 3.2.4. Gestión de canales de distribución

La estrategia de venta es focalizarnos en las tiendas retail del grupo y vender el servicio como parte de la venta del revestimiento cerámico, para lo cual, tendremos que gestionar y capacitar a los vendedores de esta categoría para incluir dentro de su protocolo el ofrecimiento de dicho servicio.

Como precisamos anteriormente, el retail realiza un cobro del 5% de las ventas del negocio de instalación, y dentro de este cobro está la comisión que se le pagaría a los

vendedores. Dentro de la política corporativa, el pago de comisiones está atado al cumplimiento de un mix de productos, en ese sentido, para garantizar la colocación de nuestro producto, la comisión del vendedor del revestimiento cerámico estará atada a la venta en una primera etapa al 30% de las instalaciones. Esto significa que, para ganar su comisión por cada 100 metros, deberá vender 30 metros de instalación, sino no se activa su comisión por ambos conceptos. Este patrón ira en aumento de acuerdo con nuestra política de crecimiento.

### **3.2.5. Dirección de equipos de ventas**

Establecido el presupuesto, el retail cobra el 5% de toda la venta de instalaciones que se realice, en ese sentido, el 100% del personal del retail será capacitado para gestionar la venta de nuestro producto, como se precisó anteriormente el retail tiene su propia política de trasladar el pago de la comisión a sus vendedores, y en ese sentido, nosotros vamos a solicitar que el pago de dicha comisión global esté atada a la colocación de nuestro servicio.



## Capítulo 4. Plan de operaciones

### 4.1. Estrategia

Para el presente proyecto, hemos basado nuestras proyecciones de ventas en base a la información secundaria disponible sobre viviendas particulares construidas a nivel nacional, específicamente, en el estudio de perfil de hogares (Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (Perú), 2019), la base de datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática y la encuesta de servicio que se muestra en el Anexo 1.

Con base en la información analizada y nuestro análisis del mercado, consideramos pertinente iniciar operaciones en el canal de retail conformado por 2.7 millones de m<sup>2</sup> anuales, apoyados en la estrategia de creación de una alianza estratégica con el grupo Celima-Trébol que tiene la red de retail Cassinelli y gran parte del negocio tradicional de venta exclusiva.

Asimismo, para la proyección de las ventas se considerará la tasa de crecimiento anual de viviendas particulares de 2.9% respaldada por la información censal de población, vivienda y comunidades indígenas realizada en el 2017 (Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018).

#### 4.1.1. Alcance y dimensionamiento de las operaciones

Para contar con capacidad de respuesta rápida y tener una cobertura adecuada en Lima y Callao, hemos planteado la implementación de cuatro (4) centros descentralizados de atención al cliente desplegados en Lima y Callao, básicamente en los conos Sur (Surco), Norte (San Martín de Porres), Este (Santa Anita) y el Callao.

En cada uno de estos centros de atención contaremos con las facilidades y las capacidades logísticas en recursos técnicos y humanos que permitirán la cobertura y respuesta rápida en el lapso de dos días para llegar donde el cliente lo solicite.

Hemos estimado que las oficinas que se requieren por cada centro son de 50 m<sup>2</sup>, cada una con un precio de arrendamiento mensual por local de US\$ 1,000 dólares.

Desarrollaremos una app desde donde gestionaremos tanto las solicitudes de instalación de los clientes como mapear los clientes y “buscarlos” a fin de que los instaladores cuenten con un número garantizado de instalaciones al mes. Esta medida permitirá contar con un equipo fidelizado y darle sostenibilidad al negocio.

Hemos contemplado que cada centro de atención cuente con:

- Una camioneta.

- Una moto.

Hemos estimado preliminarmente un rendimiento por cada instalador de 12 m<sup>2</sup> diarios por 24 días de trabajo al mes, lo que equivale a aproximadamente 300 m<sup>2</sup> instalados por mes, por un valor de 13 soles por m<sup>2</sup> instalado a todo costo (incluye la movilidad de los instaladores), resulta en un ingreso bruto por instalador de 3,900 soles/mes. Consideramos que, si podemos sostener un volumen de instalaciones alrededor de esta cifra, podremos generar atraktividad en el negocio debido a que de este monto se pagarán a los servicios de los instaladores, los gastos de transporte que estarán en cabeza de estos y el margen de la empresa.

El proyecto contempla un arranque con ventas iniciales del orden de 2.7 millones de m<sup>2</sup> anuales las cuales, luego del cuarto año, se irán incrementando a una tasa 5% anual con el objetivo de incrementar la participación de la empresa en el mercado tradicional.

#### **4.1.2. Exclusiones del servicio**

El servicio de instalación de revestimientos cerámicos (cerámicas y/o porcelanatos) contará con la garantía y seguridad de un trabajo profesional ejecutado de manera oportuna.

Este servicio requiere la programación de una inspección técnica al sitio donde se realizarán los trabajos la misma que tiene carácter esencial y en la que el cliente recibirá el presupuesto del servicio y la lista de materiales para realizar una correcta instalación y las recomendaciones de retiro de todo el mobiliario u objetos que impidan la normal ejecución de la actividad de instalación.

Este servicio se encuentra contemplado en el costo del servicio de instalación e incluye la instalación de los revestimientos cerámicos en el piso o pared.

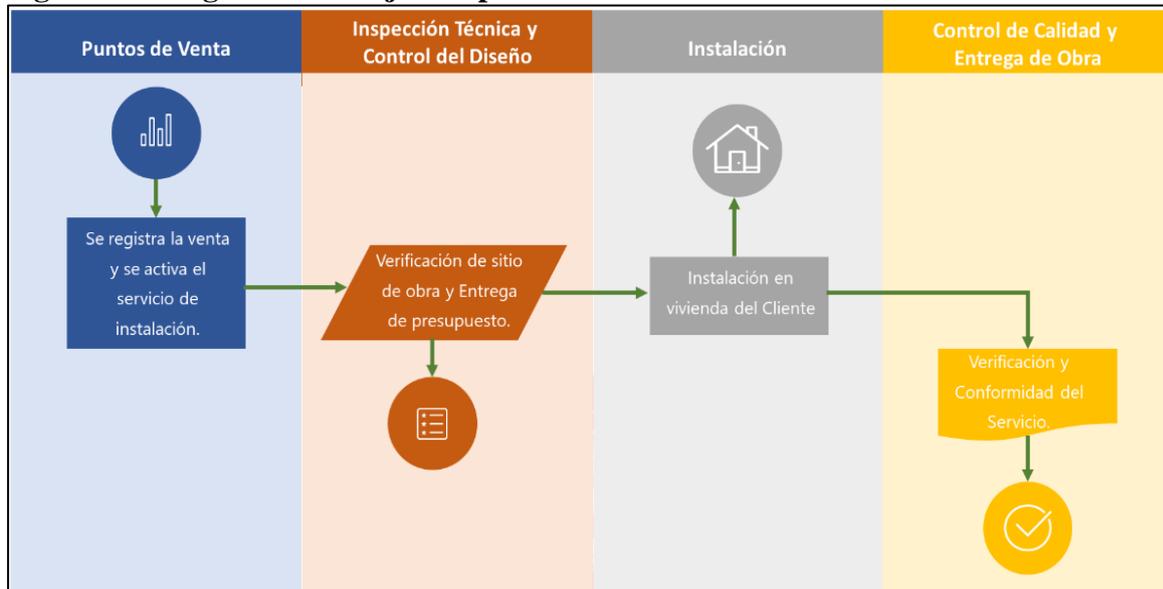
Las exclusiones del servicio comprenden: el despacho y transporte del revestimiento a la vivienda del cliente, los materiales para la instalación, las instalaciones de perfiles especiales y su adquisición, la instalación en áreas de la casa que requieran equipamiento industrial (andamios o escaleras), demoliciones previas, picado de la edificación existente, retiro de puertas, ventanas, mamparas, escombros, movimiento de mobiliario, protección especial de mobiliario, traslado de redes de agua, luz, gas, etc.

#### **4.2. Diagrama del flujo de operaciones**

Los procesos vinculados al servicio de instalación tienen que ver con: los puntos de venta, la inspección técnica al sitio de obra y el control del diseño, la instalación y el control de calidad post - servicio que incluye la recepción final de la obra.

A continuación, presentamos un diagrama de flujo que detalla el proceso desde el contacto con el cliente hasta la recepción y conformidad de la instalación u obra por parte del cliente.

**Figura 10. Diagrama del flujo de operaciones**



Fuente: elaboración propia

#### 4.2.1. Los puntos de venta

Hemos definido que para el arranque inicial operaremos sobre 10 de los 50 puntos de ventas del grupo Celima Cassinelli e Hiper Mercados Cerámicos. Dentro de dichos locales comerciales, la estrategia estará focalizada en dos puntos:

- Venta relacionada con el cerámico de manera directa en la relación B2C, mediante un acuerdo de comisión con el local, con la finalidad de aprovechar la marca y el impulso-tránsito de la venta del producto cerámico.
- Punto de impulso de venta en cada locación, en la primera etapa (seis meses), para explicar las bondades del servicio y su relación de calidad a la marca del cerámico.

El proceso de venta en los locales consistiría en que el producto se vende junto al producto o de manera separada, principalmente en las marcas del grupo, esto no impide que se pueda vender junto a las marcas de la competencia. El valor del m<sup>2</sup> es uno solo, pero se establecerá que en la etapa de control de diseño se evaluará si existen sobrecostos o cargos adicionales si la zona a trabajar tiene complejidades mayores al 10% del monto cobrado. Dicho cobro o extorno del servicio se generará al momento del control del diseño.

#### **4.2.2. La inspección técnica a los sitios de obra y el control de diseño**

Terminada la venta en el local comercial, se activa dicha operación a la central de venta de nuestra empresa y esta se direcciona al equipo de diseñadores. Como ya hemos mencionado en el acápite 4.2.2, habrá cuatro centros de atención al cliente y una central de operaciones ubicada en Jesús María. Cada uno de estos centros, incluida la central, contarán con dos diseñadores que realizarán las visitas a los clientes dentro del radio de acción de cada sede, su traslado se realizará en moto o vehículos a gas.

La central de operaciones contará con dos diseñadores que apoyarán a los centros que puedan tener problemas en la atención. La propuesta de servicio es que, dentro de los dos días hábiles siguientes a la contratación del servicio, nuestro equipo de diseño realizará la inspección técnica al sitio de obra que haya sido determinado por el cliente. El equipo de la central de operaciones tendrá la responsabilidad de determinar el plan de ruta de cada una de las centrales de atención, las mismas que serán remitidas al final del día a los equipos móviles de los diseñadores para que procedan a gestionar al día siguiente las visitas correspondientes.

La responsabilidad de los diseñadores es visitar a los clientes en sus domicilios donde se realizarán los trabajos contratados y determinar si existe algún motivo que imposibilite el trabajo o que conlleve a un costo adicional de acuerdo a las exclusiones determinadas en el acápite 4.2.3. Cada diseñador contará con un sistema de punto de venta (POS) para realizar la cobranza del adicional o en todo caso el cliente tendrá la posibilidad de regularizarla vía Internet a la cuenta de la compañía. Culminada la visita con el visto bueno de la locación a realizar la instalación, el diseñador colgará el pedido a nuestra *app* para que los instaladores acreditados de la zona realicen su aceptación de dicho pedido. Los criterios de aceptación de los instaladores son cercanía al lugar de ubicación del cliente y valoración que tiene el instalador por sus clientes anteriores.

#### **4.2.3. La instalación**

Los instaladores serán capacitados dentro de los lineamientos de instalación del grupo Celima todos los años y se emitirán certificados digitales que acreditarán su capacitación para mantener la calidad uniforme en la prestación del servicio. Todos los instaladores estarán acreditados dentro de nuestra *app* para que puedan acceder a los servicios que requerimos para nuestros clientes, estableciéndoles una tarifa plana y garantizándole un mínimo de servicios mensuales.

Adicionalmente, los equipos serán entregados a los instaladores y esta serán descontadas dentro del pago de servicios mensuales. La indumentaria y protocolo serán entregados por nuestra empresa.

La propuesta de servicio de la instalación se producirá dentro de los dos o tres días hábiles siguientes después de la aprobación del control de diseño. El instalador al concluir el servicio deberá remitir mediante dispositivo móvil la terminación de la misma y el cliente deberá dar fe de dicha conformidad y dejar cualquier comentario sobre el servicio que será validada o respondida en el control de postventa.

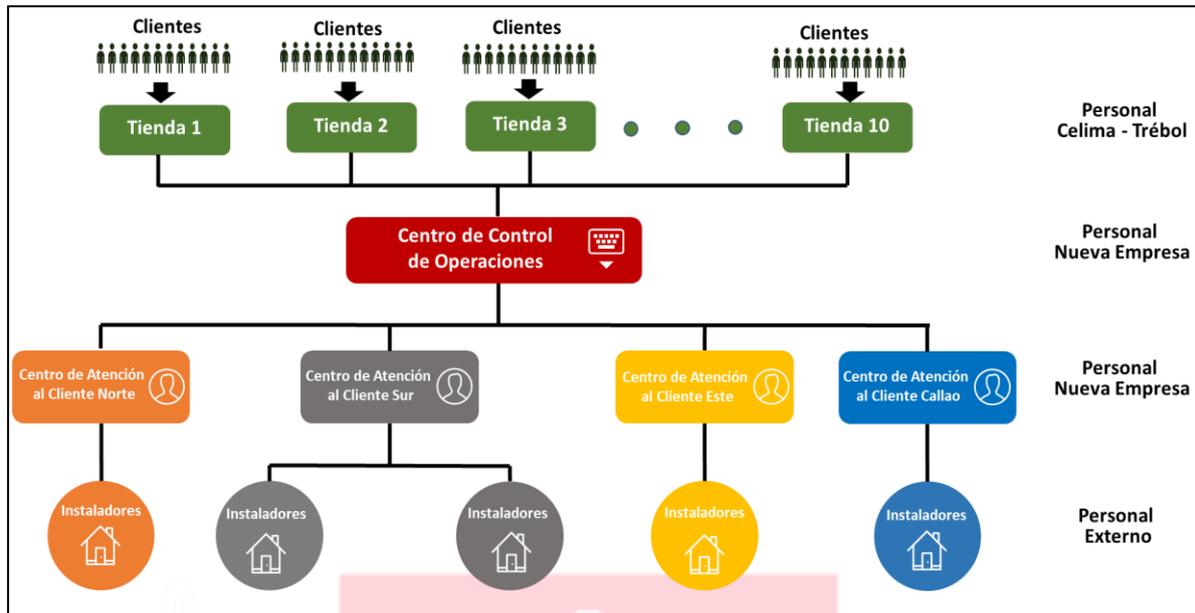
#### **4.2.4. El control postventa**

Terminada la operación de Instalación, nuestro diseñador se apersonará a la locación dentro de los dos días hábiles siguientes para validar la conformidad del servicio o dar respuesta a algún reclamo del cliente. En este proceso se cierra la operación contratada.

#### **4.3. Estructura organizacional**

A continuación, describimos de manera gráfica la estructura funcional de la nueva empresa, la cual estará conformada por: las tiendas ubicadas en los Puntos de Venta donde los clientes acuden a comprar el revestimiento cerámico, posteriormente la tienda coordina con el centro de control de operaciones para activar el pedido de instalación, dependiendo de la ubicación de la vivienda del cliente, uno de los cuatro centros de atención al cliente toma el pedido y coordina la visita a la vivienda, elabora el presupuesto y activa el trabajo coordinando con los instaladores disponibles en el área cercana al pedido.

**Figura 11. Estructura del proceso**



Fuente: elaboración propia

Cabe mencionar que el personal de ventas de las diez tiendas es personal existente de Celima – Trébol, los instaladores son personal externo y el personal que trabajará en el Centro de Control de Operaciones y en los Centros de Atención al Usuario formarán parte de la planilla de la nueva empresa.

A continuación, detallaremos la organización de personal en cada una de las áreas:

#### 4.3.1. Puntos de venta

El personal es 100% del retail de la empresa no forma parte de nuestra planilla, por lo que, pagamos una comisión del 5%.

#### 4.3.2. Centro de control de operaciones (CCO)

La empresa contará con un centro de control de operaciones donde trabajarán nueve personas, todas ellas en planilla de la nueva empresa, cuya estructura organizacional y principales funciones es la siguiente:

- Un CEO.
- Un administrador.
- Un contador.
- Un coordinador comercial, encargado del seguimiento y control de: la fuerza de ventas en las tiendas, de las visitas a las viviendas y los presupuestos de ejecución y de los avances y entregas de los trabajos por parte de los instaladores. Será el encargado de las

gestiones de reclutamiento, selección y retención de personal y de la implementación de los programas de formación y responsable del seguimiento del presupuesto de publicidad y marketing de la empresa.

- Dos diseñadores que reemplazarán en ausencia al personal de diseño de los Centros de Atención al Cliente y además serán los responsables de las inspecciones y visitas a las viviendas, la elaboración de los presupuestos y el control de calidad de las obras.
- Dos operadores del call center, encargados de atender las solicitudes de servicio y reclamos que hubiera por parte de los clientes.
- Un técnico de soporte, será el encargado de dar soporte técnico a las computadoras, al sistema y al aplicativo que se manejará para el control de la gestión del negocio.

#### **4.3.3. Centros de atención al cliente (CAC)**

La empresa contará con cuatro centros de atención al cliente desplegados en locaciones estratégicas donde trabajarán ocho personas en planilla de la nueva empresa. Estos centros, serán alquilados y contarán con oficinas, almacenes y su ubicación es clave para reducir el costo en el transporte del personal y los materiales, cada centro de atención al cliente contará con:

- Dos diseñadores quienes serán responsables de las inspecciones y visitas a las viviendas de los clientes, elaborar el presupuesto de las obras y el control de calidad de los trabajos finales.

#### **4.3.4. Instaladores**

La empresa capacitará una fuerza de instaladores, quienes son el personal calificado y certificado por la empresa Celima – Trébol. En la actualidad, el grupo cuenta con el Club del Instalador, donde agrupa a más de 5,000 instaladores solo en Lima. La idea es seleccionar en una primera etapa a los instaladores más capacitados para tenerlos inscritos dentro de nuestra *app* y puedan estar segmentados por zona geográfica y poder responder ante las solicitudes de nuestros clientes.

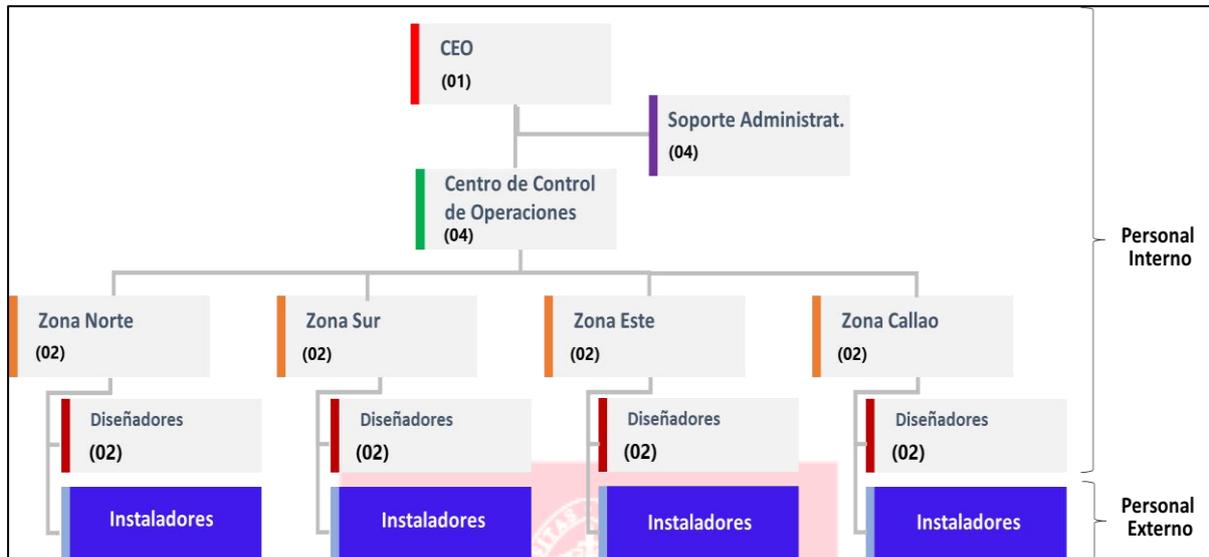
A partir del segundo año en adelante, lanzaremos un programa de formación de instaladores con la capacitación del personal de Servicio Militar de las Fuerzas Armadas capacitándolos en la instalación de revestimientos cerámicos con lo cual aseguramos la disponibilidad del recurso crítico en nuestro proceso.

En resumen, la estructura organizacional queda conformada de la siguiente manera:

- Personal de Celima-Trébol: Todos los vendedores de Cassinelli y HMC.
- Personal nueva empresa: 17.

- Personal de instaladores: 100% variable no son parte de la organización.

**Figura 12. Organización inicial para el servicio de instalación**



Fuente: elaboración propia



## Capítulo 5. Plan financiero

Tras el desarrollo de la propuesta, se muestran los supuestos en consideración para la elaboración del plan financiero.

### 5.1. Estado de pérdidas y ganancias

A continuación, se observa el estado de pérdidas y ganancias:

**Tabla 1. Estado de pérdidas y ganancias**

EPYG		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas (miles m2):	m2	675	1,350	2,025	2,700	2,835	2,977	3,126	3,282	3,446	3,618
Incremento anual	%	0.0%	100.0%	100.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Precio de Instalación	Soles/m2	20	23	25	25	25	25	25	25	25	25
Ingresos Netos	S/. Miles	13,500	30,375	50,625	67,500	70,875	74,419	78,140	82,047	86,149	90,456
Costo de Ventas	S/. Miles	9,573	18,348	27,123	35,898	37,690	39,571	41,546	43,621	45,799	48,085
	Cvtas/Ing	71%	60%	54%	53%	53%	53%	53%	53%	53%	53%
Servicio de Instalación	S/. Miles	8,775	17,550	26,325	35,100	36,855	38,698	40,633	42,664	44,797	47,037
	MOD/Ing	65%	58%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%
Mano de Obra Indirecta	S/. Miles	798	798	798	798	835	873	914	956	1,001	1,048
Diseñadores	S/. Miles	735	735	735	735	772	810	851	893	938	985
SopORTE Call Center	S/. Miles	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Margen Bruto	S/. Miles	3,927	12,027	23,502	31,602	33,185	34,848	36,593	38,426	40,350	42,371
Gastos de Administración y de Ventas	S/. Miles	2,621	4,562	6,890	8,831	9,219	9,627	10,055	10,504	10,976	11,471
		19%	15%	14%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
CEO	S/. Miles	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420
Contador	S/. Miles	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Administrador	S/. Miles	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Coordinador Comercial	S/. Miles	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Personal TI	S/. Miles	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Mantenimiento	S/. Miles	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Contingencias por Reclamos (% Vtas)	3%	405	911	1,519	2,025	2,126	2,233	2,344	2,461	2,584	2,714
Alquiler de locales	US\$1,000/mes	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Margen de Tiendas (% Vtas)	5%	675	1,519	2,531	3,375	3,544	3,721	3,907	4,102	4,307	4,523
Publicidad y promociones (0.5% de Ventas)	0.5%	68	152	253	338	354	372	391	410	431	452
Capacitaciones (1% de las ventas)	1%	135	304	506	675	709	744	781	820	861	905
Otros: combustible vehículos, agua, luz, teléfono, internet, economato, etc (% Vtas)	2%	270	608	1,013	1,350	1,418	1,488	1,563	1,641	1,723	1,809
EBITDA	S/. Miles	1,306	7,465	16,612	22,771	23,966	25,221	26,539	27,922	29,375	30,900
Depreciación y Amortización (% anual)	10%	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
EBIT	S/. Miles	1,244	7,403	16,549	22,709	23,904	25,159	26,476	27,860	29,313	30,838
Impuestos	30%	373	2,221	4,965	6,813	7,171	7,548	7,943	8,358	8,794	9,251
<b>Utilidad Neta</b>		<b>871</b>	<b>5,182</b>	<b>11,585</b>	<b>15,896</b>	<b>16,733</b>	<b>17,611</b>	<b>18,533</b>	<b>19,502</b>	<b>20,519</b>	<b>21,587</b>
<b>ROS</b>		<b>6%</b>	<b>17%</b>	<b>23%</b>	<b>24%</b>						

Fuente: elaboración propia

Los supuestos y resultados son los siguientes:

- Objetivo de ventas: 5% de las ventas totales anuales a nivel nacional (2.7 millones de m2).
- Ventas escalables:
  - a. Primer año: 25% del objetivo de ventas (675 mil m2).
  - b. Segundo año: 50% del objetivo de ventas (1,350 mil m2).
  - c. Tercer año: 75% del objetivo de ventas (2,025 mil m2).
  - d. A partir del cuarto año en adelante se alcanzará al objetivo de ventas de 2.7 millones de m2, escalables con una tasa de crecimiento anual de ventas de 5%.

- Precio de instalación:
  - a. Primer año: S/. 20 por m<sup>2</sup>.
  - b. Segundo año: S/. 23 por m<sup>2</sup>.
  - c. A partir del tercer año: S/. 25 por m<sup>2</sup>, no se ha considerado un porcentaje de indexación para mantener una posición conservadora sobre el precio.
- Los ingresos son escalables y siguen las consideraciones antes mencionadas.
- El costo de ventas como proporción de los ingresos por ventas para el arranque del proyecto es del 71%, ratio que, progresivamente, va disminuyendo a medida que crece el volumen de ventas y el precio de instalación.
- Los gastos de administración y de ventas como proporción de las ventas en el arranque del proyecto son del 19% y van reduciéndose de forma progresiva.
- Los resultados anuales del ejercicio son todos positivos con una rentabilidad sobre las ventas (ROS) que va del 6% en el año de arranque del proyecto a 17% y 23%.

Esta rentabilidad es el resultado de la estrategia de la empresa de apoyarse en la fuerza de ventas existente del grupo y además de apoyarse en una fuerza de instaladores flexible y variable y que, además, ya existe.

## 5.2. Plan de inversiones

La inversión inicial está conformada por todos aquellos desembolsos de efectivo que son necesarios para poner en marcha el negocio. Estos desembolsos se destinarán a la inversión en activos fijos y el capital de trabajo.

**Tabla 2. Inversiones en activo fijo**

Activo Fijo	Valor de Compra (Soles)
Desarrollo de app	122,500
Equipos Cómputo (laptops)	59,500
Equipos de telefonía celular	25,500
Fotocopiadoras - impresoras	14,500
Mobiliario de oficina	39,100
Equipos y redes informáticas	11,500
Camionetas pick up	262,500
Motos lineales	87,500
<b>Total Presupuesto</b>	<b>622,600</b>

Fuente: elaboración propia

Cabe mencionar que los activos fijos más relevantes en inversión es la adquisición de vehículos y el desarrollo de la *app*. Se ha estimado una depreciación de los activos en 10 años.

### 5.3. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera se muestra a continuación. Se ha asumido que las cuentas por cobrar se dan a 30 días. No se reparten dividendos en los cinco primeros años del negocio y el margen de 5% de los ingresos para las tiendas se paga en el mes de operación.

**Tabla 3. Estado de situación financiera**

Estado de Situación (S/. miles)	1	2	3	4	5
Caja	1,198	6,961	19,352	36,218	53,954
Cuentas por cobrar	56	113	169	225	236
Activo Corriente	1,254	7,074	19,521	36,443	54,190
Activo Fijo	623	560	498	436	374
<b>Total Activo</b>	<b>1,877</b>	<b>7,634</b>	<b>20,019</b>	<b>36,879</b>	<b>54,564</b>
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar diversas	56	127	211	281	295
Total Pasivo	56	127	211	281	295
Capital	623	623	623	623	623
Resultado Acumulado	933	6,177	17,824	33,783	50,577
Total Patrimonio	1,556	6,800	18,447	34,406	51,200
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>1,612</b>	<b>6,927</b>	<b>18,658</b>	<b>34,687</b>	<b>51,496</b>
<b>+/- Cambios en WK</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>42</b>	<b>56</b>	<b>59</b>

Fuente: elaboración propia

Respecto al estado de cambios en el capital de trabajo, se observa que el requerimiento de fondos de maniobra inicial es nulo y en años subsiguientes es mínimo.

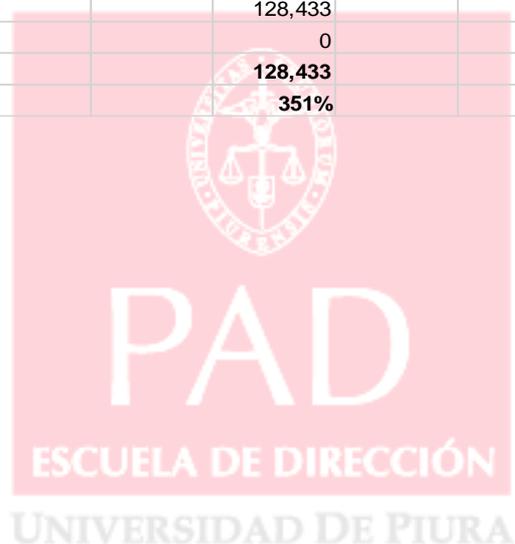
### 5.4. Flujo de caja económico (FCF)

Para la proyección del Flujo de Caja Económico se ha estimado un crecimiento perpetuo de 5%. Considerando una WACC teórica de 12% y una TIR de 351%, con este supuesto se observa que la posición financiera del negocio es muy estable dado que además no se financia con deuda.

**Tabla 4. Free cash flow del negocio**

Flujo de Caja Descontado (S/. Miles)	1	2	3	4	5
EBIT	1,244	7,403	16,549	22,709	23,904
Utilidad antes Int e IR	1,244	7,403	16,549	22,709	23,904
- Impuesto a la Renta	-373	-2,221	-4,965	-6,813	-7,171
- Capex Mantenimiento	-623	-50	-50	-50	-50
+/- Cambios en el Capital de Trabajo	0	-14	-42	-56	-59
+ Depreciación	62	62	62	62	62
- Inversiones	0	0	0	0	0
- Dividendos	0	0	0	0	0
<b>Free cash flow</b>	<b>-623</b>	<b>883</b>	<b>5,180</b>	<b>11,555</b>	<b>15,852</b>
Impuesto a la Renta	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
WACC Teórico	12.0%				
<b>Valorización</b>	<b>2,020</b>				
<b>Valor Actual Flujos 2021-25</b>	49,533				
<b>Valor Actual Valor Terminal</b>	78,900				
<b>Valor Activos</b>	128,433				
<b>Deuda Neta t-1</b>	0				
<b>Valor Patrimonial</b>	<b>128,433</b>				
<b>TIR</b>	<b>351%</b>				

Fuente: elaboración propia



## Conclusiones

El presente plan de negocio resulta factible y constituye una clara oportunidad que permitirá la extensión del servicio que actualmente brinda la empresa Celima-Trébol y que hoy culmina con la venta de los revestimientos cerámicos, es decir, sin el servicio de instalación.

Esta oportunidad es respaldada por: un mercado local donde anualmente se comercializan 54 millones de m<sup>2</sup> de revestimiento en el cual la empresa Celima – Trébol tiene el 55% de participación y además cuenta con la red de retail Cassinelli, la cual representa el 15% de las ventas y además gran parte del negocio tradicional de venta exclusiva (85%). Por el lado de los clientes, el servicio genera una diferenciación importante respecto a la oferta de instalación actual la cual es compleja debido a la búsqueda de instaladores con garantía sobre el trabajo final de instalación, además de los costos o si no se cuenta con la experiencia suficiente sobre la materia.

El modelo de negocio apunta a lograr ventas progresivas iniciales del año 1 al año 3 del orden de 2.7 millones de m<sup>2</sup> anuales las cuales equivalen a unos ingresos brutos de S/. 67.5 millones que luego del cuarto año en adelante crecen a una tasa de 5% anual.

El aprovechamiento de la fuerza de ventas existente en las tiendas de retail y de la fuerza de instaladores es una ventaja competitiva y una barrera de entrada importante que permite la sostenibilidad del negocio, la cual se refleja en la Rentabilidad sobre las Ventas (ROS) que va del 6% en el año de arranque del proyecto a 17% y 23% en los primeros años del negocio.



## Bibliografía

Grupo Celima-Trébol. (2019). *Informe sobre mercado de revestimientos cerámicos en Perú*. Lima: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas. Perú: Características de las viviendas particulares y los hogares. Acceso a servicios básicos*. Lima: INEI.

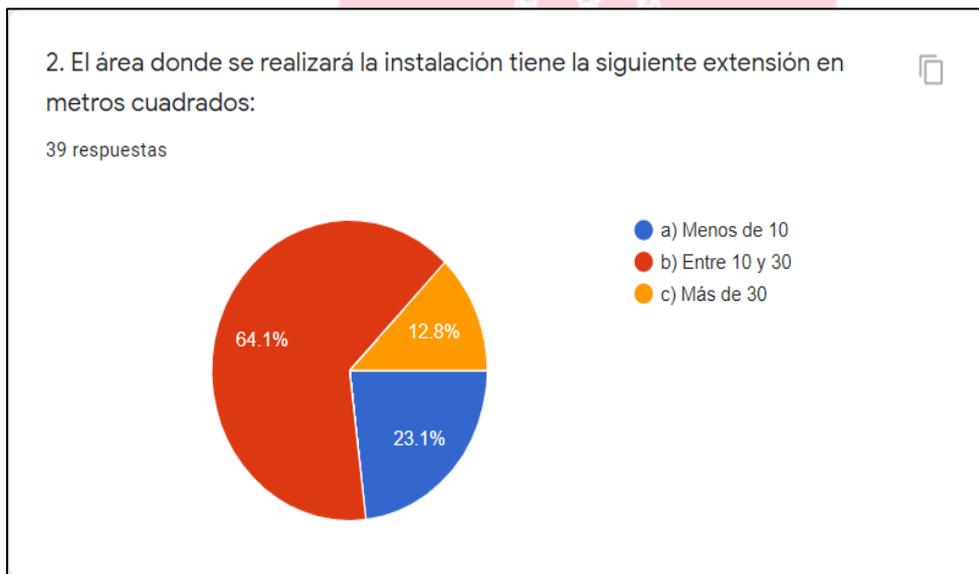
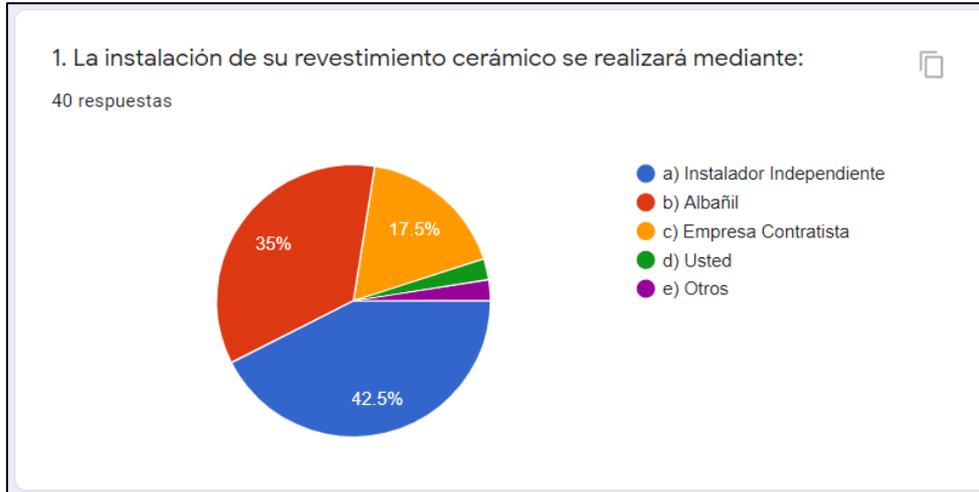
Ipsos Perú. (2019). *Estudio de perfil de hogares*. Lima: Autor.





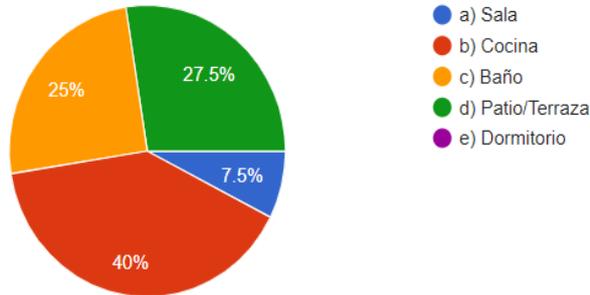
## Anexos

### Anexo 1. Encuesta de servicio de instalación de revestimientos cerámicos



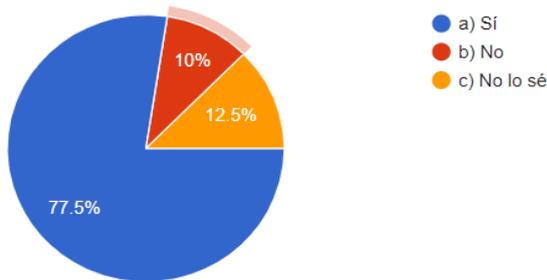
3. La zona donde realizará la obra es:

40 respuestas



4. Si dentro de la venta del revestimiento cerámico, el Grupo CELIMA le ofrece el servicio de instalación, ¿lo tomaría?

40 respuestas



5. ¿Porqué tomaría el servicio de instalación que le ofrecería el Grupo CELIMA?

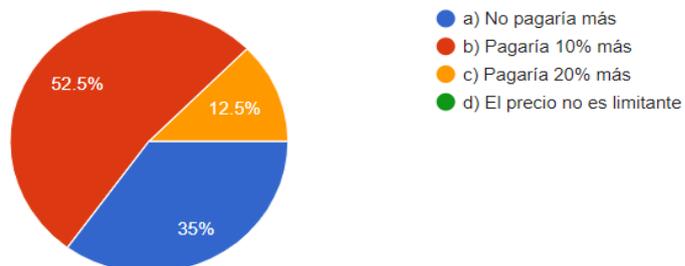
37 respuestas



6. ¿Cuánto más pagaría por este servicio de instalación de una marca especializada en la producción de revestimiento cerámico respecto a su opción actual?

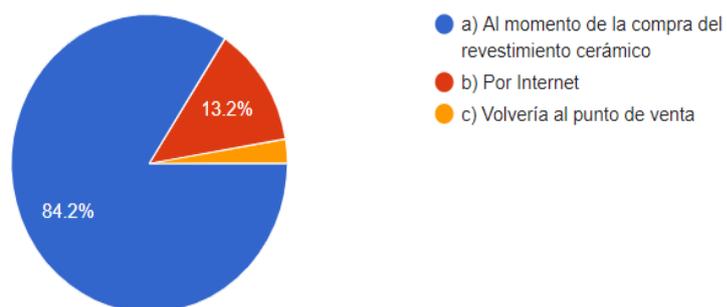


40 respuestas



7. De ser positiva la decisión de tomar el servicio, lo contrataría:

38 respuestas



Fuente: elaboración propia

UNIVERSIDAD DE PIURA