



**REFORMULACIÓN ESTRATÉGICA, CAMBIO DE MARCA Y POSICIONAMIENTO DE LA
COMPAÑÍA LUISPISCINAS**

JORDAN STEVEN HOYOS ORTIZ

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2023



**REFORMULACIÓN ESTRATÉGICA, CAMBIO DE MARCA Y POSICIONAMIENTO DE LA
COMPAÑÍA LUISPISCINAS**

JORDAN STEVEN HOYOS ORTIZ

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2023

Santiago de Cali, 27 de noviembre 2023

Doctor:

Fabián Fernando Osorio Tinoco PhD.

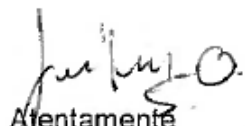
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es
**"REFORMULACIÓN ESTRATÉGICA, CAMBIO DE MARCA Y POSICIONAMIENTO DE LA
COMPAÑÍA LUISPISCINAS"**

Espero que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el
propósito para el cual fue elaborado.



Ayentamente

Jordan Steven Hoyos Ortiz

CC. 1.107.069.521 de Cali

Santiago de Cali, 27 de noviembre 2023

Doctor:

Fabián Fernando Osorio Tinoco PhD.

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído el informe final del estudio titulado **"REFORMULACIÓN ESTRATÉGICA, CAMBIO DE MARCA Y POSICIONAMIENTO DE LA COMPAÑÍA LUISPISCINAS"**.

Realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Jordan Steven Hoyos Ortiz identificado con cedula 1.107.069.521, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

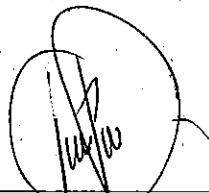


PAMELA PARRA HINCAPIÉ
Tutor del Trabajo de Grado

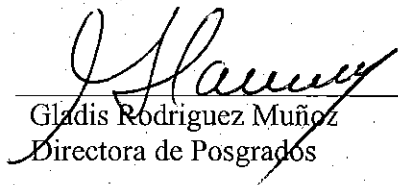
ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

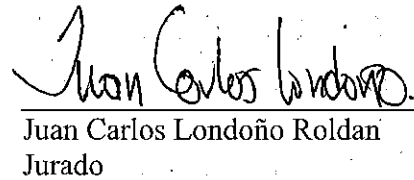
“REFORMULACIÓN ESTRATÉGICA, CAMBIO DE MARCA Y POSICIONAMIENTO DE LA COMPAÑÍA LUISPISCINAS” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.



Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodríguez Muñoz
Directora de Posgrados



Juan Carlos Londoño Roldán
Jurado



Pamela Parra Hincapié
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 05 de diciembre de 2023

DEDICATORIA

Este trabajo de grado se lo quiero dedicar a Dios por brindarme la oportunidad de continuar creciendo académicamente, por darme la capacidad y la fuerza para terminar este MBA, a mi familia por el apoyo brindado, en especial a mi esposa Stephany quien fue mi apoyo incondicional, la responsable de que haya perseverado, eras mi aliento cuando ya no quería continuar y por último a Ernesto por el apoyo y la colaboración brindada.

Jordan Steven Hoyos Ortiz

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a Pamela Parra Hincapie. Directora de mi trabajo de grado, por su continuo acompañamiento y disposición, su apoyo fue fundamental para llevar a buen término el presente trabajo.

A la Universidad Javeriana Cali y su cuerpo docente, por las herramientas entregadas a lo largo de nuestros cursos, sus enseñanzas y acompañamiento permanente.

Contenido

	Págs.
0. Introducción	15
1. Justificación	16
2. Análisis de interesados	17
3. Objetivos.....	18
3.1. Objetivo General.....	18
3.2. Objetivos Específicos	18
4. Contexto de la organización.....	19
4.1. Contexto histórico.....	19
4.2. Contexto histórico de la organización	19
4.3. Cultura organizacional	20
4.4. Proceso de atención, mantenimiento y Construcción.....	21
5. Fundamentación teórica.....	22
5.1. Conocimiento Técnico	22
5.2. Estudio de mercado.....	30
5.3. Herramientas de análisis y gestión	33
5.3.1. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	33
5.3.2. DOFA.....	35
5.3.3. ANSOFF.	37
5.4. Modelo o solución propuesta al problema de consultoría	38

5.4.1. Diagnóstico..	38
5.4.2. Plan de relanzamiento.....	38
5.4.3. Plan de aceleración comercial.....	39
5.4.4. Plan de fidelización de clientes y profundización.....	39
6. Metodología para la intervención	41
6.1. Diseño de encuestas.	41
6.1.1. Encuesta. El instrumento de encuesta se ha clasificado en lo siguiente:	42
6.2. Población y muestra	43
6.3. Técnicas / Instrumentos.....	44
6.3.1. Hallazgo de la encuesta.....	50
6.5. Análisis competitivo del entorno	55
6.5.1. Planteamiento de las 5 fuerzas de Porter.....	55
6.6. Desarrollo de la metodología de intervención	59
6.6.1. Propuesta de valor nueva: Lienzo de valor.....	59
6.6.2. Plan de comunicaciones..	68
6.6.2.1. Brand Foundation.	70
6.6.4. Matriz BCG..	90
6.6.5. Análisis DOFA.....	92
6.6.6. ANSOFF.	93
6.6.7. Estimaciones.....	95
7. Conclusiones y Recomendaciones	98
7.1. Conclusiones.....	98

7.2. Recomendaciones.....99

Referencias100

Lista de tablas

	Págs.
Tabla 1. Tabla de criterios de clasificación.....	42
Tabla 2. Tamaño de la población	43
Tabla 3. Matriz de calificación de las fuerzas	58
Tabla 4. Estrategia de comunicación integrada.....	79
Tabla 5. Matriz BCG Altamar	91
Tabla 6. Matriz de Ansoff	93
Tabla 7. Desarrollo de mercados	95

Lista de figuras

	Págs.
Figura 1. Matriz de interesados de Luis Piscinas	17
Figura 2. Jerarquía Administrativa Luis Piscinas	20
Figura 3. Modelo de Kurt Lewin	25
Figura 4. Fuerzas restrictivas – Fuerzas impulsoras	26
Figura 5. Plan de marketing exitoso	31
Figura 6. Mezcla de marketing	32
Figura 7. Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	34
Figura 8. Matriz DOFA	36
Figura 9. Matriz ANSOFF.....	38
Figura 10. ¿Es usted dueño de la piscina?	44
Figura 11. Considera que la piscina es de tamaño:.....	45
Figura 12. ¿Normalmente quién realiza el mantenimiento de las zonas húmedas (piscina, jacuzzis)?.....	45
Figura 13. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las personas que realizan las actividades? ..46	
Figura 14. ¿Con qué frecuencia realiza el mantenimiento de la piscina?	46
Figura 15. ¿Con qué frecuencia realiza el mantenimiento del cuarto de máquinas?	47
Figura 16. ¿Conoce las marcas de insumos que utilizan para el mantenimiento?.....	47
Figura 17. ¿En un mantenimiento, lo más importante para usted es?	48
Figura 18. Califique de 1 a 5 la importancia que considere a la hora de contratar un servicio...48	
Figura 19. ¿Cómo desearía adquirir estos servicios relacionados con las zonas húmedas?.....48	
Figura 20. ¿Cuenta con sauna o jacuzzi?	49
Figura 21. ¿Usted es?.....	50

Figura 22. Porcentaje que representa el punto asignado.	52
Figura 23. Estrategia de negocios de Michel Porter	53
Figura 24. Unidad residencial, casa, finca, casa/finca.	54
Figura 25. Valor realmente que satisfaga sus expectativas.....	60
Figura 26. Frustraciones del cliente	62
Figura 27. Alegrías del cliente.....	63
Figura 28. Aliviadores o analgésicos.....	64
Figura 29. Productos y servicios	66
Figura 30. Creadores de alegrías.....	67
Figura 31. Logo Altamar.....	69
Figura 32. Publicidad Altamar	71
Figura 33. ADN Altamar	72
Figura 34. Camiseta Altamar.....	74
Figura 35. Constructoras y parques recreacionales	84
Figura 36. Gorra Altamar	87
Figura 37. Unidades residenciales, Gimnasios, Clientes Particulares	88
Figura 38. Estructura Jerarquica Altamar	88

0. Introducción

Este Documento tiene como propósito exponer la intervención realizada para la micro pyme “Luis Piscinas”, ubicada en el suroccidente colombiano, “Luis piscinas” es una empresa familiar y el autor ha tenido la oportunidad de ver e incluso participar en diferentes contextos en la empresa a través del tiempo, esta empresa se dedica a la construcción, mantenimiento y limpieza de equipos de piscinas y zonas húmedas.

Este trabajo es el producto final de un proceso de consultoría que fue realizado como requisito para la obtención del título de maestría en administración de empresas. Esta intervención tiene por objetivo impulsar la reformulación de la compañía, su crecimiento y posicionamiento aplicando estrategias de mercadeo pensadas en el desarrollo integral y sostenido al evaluar diferentes aspectos como procesos de gestión, estrategia de comunicación de marca para al final proyectar el impacto que puede tener en la pyme y en el entorno competitivo en la región suroccidente.

En la evaluación de la compañía se pudieron encontrar oportunidades de mejora los cuales apuntan a aplicar un plan de mercadeo y construcción de propuesta de valor, en ese orden de ideas, además se identifica y se define que la intervención fundamental está en el desarrollo de un modelo de comunicación que permita intensificar el constante recordatorio de marca, además entregarle a la compañía, un retorno liquido de efectivo, utilizando una metodología cualitativa, se exploraran las diferentes características que aportarían a la oportunidad de crecimiento como precio, calidad, competidores y clientes, todos estos inmersos en el contexto actual de la microempresa, en donde es común que se encuentre una fuerte competencia y barreras tecnológicas y económicas.

1. Justificación

Luispiscinas es una pyme dedicada a la construcción, mantenimiento y servicios asociados con piscinas, en relación con el negocio, en la actualidad Luispiscinas está entrando en una etapa de relevo generacional, por el cual existe riesgo de que la empresa salga de la industria, es decir, a medida que avanza el tiempo, el estilo de liderazgo y la estrategia de gestión de la compañía hace que sea mucho más limitada y sin modernización, el cual dado el entorno económico y los clientes, ir a la vanguardia del mercado es sumamente importante para alcanzar crecimiento, competitividad y rentabilidad económica, esto implica que se debe apuntar a la retención y ampliación de clientes para maximizar los ingresos, lo que implica inmediatamente asegurar la sostenibilidad en el tiempo como negocio familiar.

El problema principal de la compañía es la visibilidad que tiene en el mercado, el cual hoy es limitada, hace que poco a poco se diluya en la industria y pierda cada vez más participación en el sector y en la ciudad de Cali.

En el aspecto académico este trabajo responde al requisito parcial propuesto para la obtención del título en MBA de la Universidad Javeriana de Cali. Reúne la aplicación de varias cátedras, metodologías y conceptos estudiados a lo largo del curso, como Mercadeo, comportamiento organizacional, finanzas y competitividad. En el aspecto social, se pretende que, con el crecimiento de la microempresa, se pueda constituir una fuente de generación de empleo para comunidad en general, encontrar la relación perfecta de la microempresa con los proveedores y clientes, contribuyendo al crecimiento de la competitividad en la región.

2. Análisis de interesados

La siguiente tabla muestra los principales interesados para Luis piscinas:

Figura 1. Matriz de interesados de Luis Piscinas

Involucrados	Expectativas
Dirección Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión corporativa • Estrategias de marca • Planificación de proyectos • Liderazgo transformacional • Orientación a la innovación • Administración de canales de comunicación
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión operativa • Cumplir de Roles • Ejecutar propuesta de valor • Trabajo en equipo
Entes de control / Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación de precios • Apertura económica • Apoyo Financiero
Clientes / Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación continua • Fidelidad de consumo • Satisfacción recíproca • Disponibilidad de insumos • Comunicación asertiva • Transparencia

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3. Objetivos.

3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de mercadeo que se ajuste a las necesidades de la microempresa “Luis Piscinas”, orientado al relanzamiento de la marca, con el fin de ganar participación en la industria, e incrementar el nivel de ventas en el Valle del Cauca. Se enfocará en una reformulación estratégica que posicione a Luis piscinas como una de las empresas más sobresalientes en innovación, calidad superior y agilidad en el servicio al cliente.

3.2. Objetivos Específicos

- Diseñar la propuesta de valor sobre la oferta de los servicios entre el segmento o nicho seleccionado (para el grupo objetivo)
- Crear un plan de relanzamiento de compañía, su marca y portafolio de servicios
- Desarrollar una estrategia de conocimiento y consideración en medios digitales para el Valle del Cauca
- Construir una estrategia de relacionamiento comercial para el desarrollo, mantenimiento y profundización de clientes.
- Identificar el modelo de comunicación adecuado para los diferentes segmentos de clientes de la microempresa.
- Lograr para el año 2025 una facturación de 200 millones de pesos
- Modelar una nueva estructura de costos en relación con la nueva propuesta de valor

4. Contexto de la organización

4.1. Contexto histórico

La Real academia española tiene una definición aceptada, en donde define la palabra piscina como un estanque destinado al baño, practicar la natación u otros ejercicios y deportes acuáticos, si lo traducimos del latín proviene de piscis “pez”, En la Roma de los césares, la piscina era el lugar para tener peces y para nadar, aunque también se dio ese nombre al lugar para lavar el ganado, que en griego se denominaba probatikós “perteneiente a los corderos o a los rebaños”. Hoy en día se cuentan con reminiscencias de ilustraciones que fueron encontradas en los jeroglíficos hallados en el interior de las pirámides de Egipto, donde aparecen algunas construcciones que tienen gran similitud con las piscinas actuales. La primera función dada al termino piscina, se utilizó para nombrar así a los pozos para peces y posteriormente cuando llegó el cristianismo, el termino se otorgó para la pila bautismal. En la actualidad, la palabra piscina posee una serie de connotaciones positivas, las cuales se asocian a actividades recreativas, relajantes y saludables.

4.2. Contexto histórico de la organización

Luis Piscinas es una iniciativa de emprendimiento familiar en la ciudad de Cali que nace en el año 2001. La marca se construyó con el objetivo de prestar servicios de mantenimiento correctivo y preventivo, limpieza y equipos de piscinas. Los principales clientes se encuentran en los estratos 4,5 y 6 de la ciudad de Cali y alrededores. Fue fundado por Luis Aristizabal el cual tiene su origen en el departamento del Caquetá, hasta el momento su profesión ha sido 100% empírica.

La microempresa selecciona y compra los químicos y repuestos a importadores y distribuidores mayoristas en la ciudad de Cali, el cual utiliza para el desarrollo de sus servicios. La marca hasta el momento tiene una propuesta de valor de bajo precio, garantía, confianza y experiencia de la industria. Actualmente ha alcanzado un número de 30 clientes año y un volumen promedio de ventas que hasta el 2022 fue de COP 80 M, dejando un margen promedio del 40%.

Luis Piscinas ha tenido una buena aceptación en el segmento de piscinas, principalmente en conjunto residenciales, edificios y particulares. Se ha trabajado sobre fortalecer y capturar más clientes de este segmento e incluso ampliar su presencia en empresas del estado, constructoras, gimnasios y spa, por lo tanto, se identifica la oportunidad de formalizar una propuesta de valor única que le permita cautivar a estos segmentos (los existentes y los proyectados), en términos de crecimiento potencial de ventas, adicionando herramientas digitales y realizando benchmarking.

4.3. Cultura organizacional

Figura 2. Jerarquía Administrativa Luis Piscinas



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Luis Aristizabal único dueño, es quien tiene el 100% de las decisiones sobre la microempresa, posee 2 subordinados albañiles, los cuales su contrato se realiza por medio de acuerdo verbal.

4.4. Proceso de atención, mantenimiento y Construcción

- Esta empresa está dedicada a la construcción, mantenimiento (correctivo y preventivo) de piscinas, reparación de instrumentos eléctricos que conforman las zonas acuáticas.
- Cuando se recibe la llamada de parte de algún cliente solicitando un trabajo de reparación, o algún trabajo de mantenimiento preventivo que se tenga programado, posteriormente se envía una cotización de servicio y se define la fecha en que se debe realizar, después de esto se procede a realizar el trabajo, los materiales o repuestos que se necesiten y que puedan surgir de la actividad se registran también en la cotización y/o factura final.
- Para la elaboración de proyectos medianos o grandes, lo primero es realizar el diseño arquitectónico e hidráulico, se subcontrata a un arquitecto, quien se encarga de lo anteriormente mencionado, se revisa el alcance del proyecto y las necesidades del cliente, una vez aprobado se envía propuesta de trabajo, se coordinan las fechas de inicio y finalización y se trabaja de forma coordinada con los albañiles en la obra gris, instalación hidráulica y eléctrica.

5. Fundamentación teórica

La sostenibilidad de una empresa que en este caso se trata piscinas, requiere una fundamentación teórica sólida para comprender los aspectos técnicos, comerciales y de gestión relacionados con este tipo de negocio, estos aspectos claves pueden ser:

- Conocimientos técnicos.
- Estudio de mercado
- Plan de negocio
- Gestión de proyectos y logística
- Servicio al cliente y satisfacción
- Sostenibilidad y cumplimiento normativo

5.1. Conocimiento Técnico

Estás serán las fuentes que aportan para el conocimiento técnico en piscinas y administrativo las cuales son:

“Pool Operator’s Handbook” PHTA (Pool & Hot Tub Alliance) (2022), es un texto oficial para el programa de certificación en piscinas, este manual por así decirlo es una referencia técnica esencial para operadores de piscinas, cubre temas como la química del agua, la calidad del agua, el mantenimiento del equipo, la seguridad y las regulaciones. Proporciona una base teórica y práctica para aquellos involucrados en la gestión y operación de piscinas, también es importante aclarar que este manual no pretende reemplazar las leyes o la normativa existente para las piscinas, puesto que solo contiene en su texto los estándares y las técnicas internacionales existentes.

La segunda fuente que nos aportara en la construcción de bases especializadas de conocimiento se llama “La guía para el mantenimiento de piscinas” del autor Terry Tamminen (2007), este contiene la teoría sobre el mantenimiento práctico de las piscinas, combina teoría y práctica para poder comprender y sostener las buenas prácticas en una piscina y en las zonas húmedas.

Estas fuentes aportaron en la construcción de esta tesis, gestión y mantenimiento de piscinas, así mismo respaldando los argumentos y análisis con información confiable y defendida por expertos en el campo, además no solo serán bases de uso teórico-prácticos sino también de se usarán como punto de partida para profundizar en temas específicos hacia futuro con énfasis en investigación para aplicar en la empresa.

Centrado en el ámbito administrativo, pondremos en práctica el concepto de “cambio”, el cual es significativamente importante en una compañía porque es un estado de transición que lleva a un lugar o cosa, persona u organización a un estado diferente, ya sea porque es planeado o por exigencias del entorno que lo requieran. Según el diccionario de la Real Academia Española (2023) la palabra cambio, proviene del término latino “cambium”. Los cambios pueden ser graduales o algo lentos, eso dependiendo de las acciones y decisiones que a medida se pueden tomar en la administración de una empresa y esto claramente puede aportar a los cambios de gestión administrativa y cambios generacionales que puedan tener en una empresa (en este caso familiar).

El cambio organizacional tiene como objetivo impactar en el mejoramiento de la eficacia de uno o varios de los siguientes niveles:

- **Recursos humanos:** En este nivel será fundamental la formación y el desarrollo de las nuevas habilidades del recurso humano para enfrentar nuevos retos, en la socialización de la cultura deseada, el despliegue de normas y valores que ayuden al crecimiento corporativo, además del desarrollo de las habilidades blandas que permitan contribuir a

que Luis piscinas tenga líderes capaces de afrontar los constantes cambios y la toma de decisiones adecuadas.

- **Recursos funcionales:** El cambio en este nivel contribuye a la generación de valor de los servicios prestados, estructura y tecnología, que permitan ajustarse a las exigencias del cambio.
- **Capacidades tecnológicas:** El rediseño de procesos y estructuras, identificando y cambiando las falencias que se puedan identificar, alineadas con la estrategia de la empresa con el fin de potencializar o mejorar los servicios prestados de Luis piscinas.

Lo anteriormente mencionado hace parte de las fuerzas a favor del cambio, pero de igual manera también existen las fuerzas de resistencia al cambio, que pueden o que están determinadas por elementos internos de la organización, mediados por el conflicto de intereses, los procesos, funciones y cultura organizacional.

El psicólogo estadounidense Landy, F. (2005), en el libro de psicología industrial habla sobre las diferentes causas de resistencia al cambio, que pueden ser:

Temores en lo personal:

- Temor económico
- Miedo a lo desconocido
- Miedo a alterar las relaciones sociales

Temores en lo corporativo:

- Inercia estructural
- Inercia de grupo de trabajo
- Amenazas del equilibrio de poder

- Esfuerzos anteriores del cambio sin éxito

En este trabajo se reconoce que las organizaciones exitosas, son las que día a día se preparan y se forman para afrontar retos permanentes de cambio, se puede decir que son organizaciones que actúan de manera preventiva, proactiva y no tan reactiva.

Según Lewin (1940) en su modelo de gestión, el cambio hace referencia a la modificación de las fuerzas que hacen que el comportamiento sea estable, definiendo estas fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas, concepto desde donde se plantea toda su teoría del cambio muy enfocada desde lo conductual y lo autorrealizable.

Según el modelo de Lewin el cual será base para este trabajo, este se enfoca en 3 etapas:

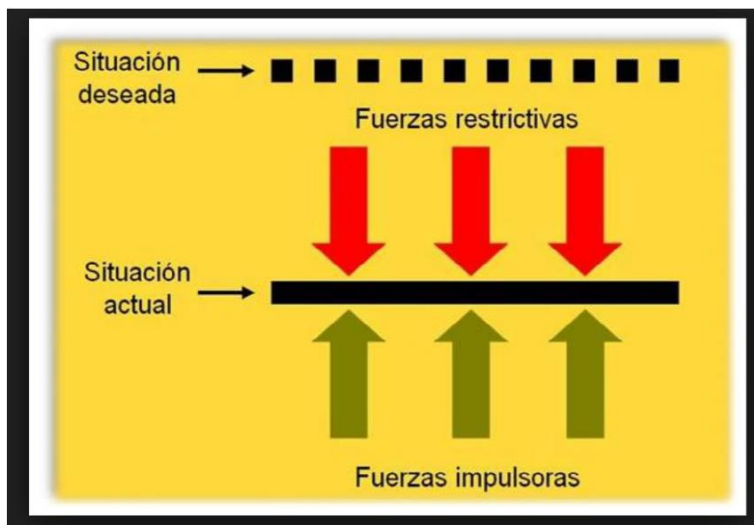
Figura 3. Modelo de Kurt Lewin



Fuente: Lewin, 1940.

Esta teoría determina que los campos de fuerzas, en donde sitúa a estos dos campos como fuerzas opuestas, determinan como se llevara el cambio. “Cuando las fuerzas están equilibradas la organización se encuentra en un estado de inercia y no cambia”, según lo anterior mencionado, los líderes deben incrementar las fuerzas a favor o fuerzas impulsoras, reducir la resistencia, introducir el cambio, en lo posible ejecutar los 3 pasos:

Figura 4. Fuerzas restrictivas – Fuerzas impulsoras



Fuente: Lewin, 1940.

El modelo del cambio y los conceptos anteriormente hablados aportan a la realidad y el contexto de Luis piscinas que actualmente se está implementando.

Otro aspecto por mencionar y no de menor importancia es el cambio generacional para el cual la empresa se debe ir preparando, este “cambio generacional se refiere a la transición de liderazgo y empleados en diferentes niveles jerárquicos que ocurre cuando una generación más antigua se retira y una generación más joven toma su lugar. A continuación, se presenta un marco teórico para comprender mejor el cambio generacional en empresas:

- **Teoría de las Generaciones:**

Esta teoría de Strauss y Nel Howe (1997) sugiere que las personas nacidas en períodos similares comparten experiencias y valores comunes debido a los eventos históricos y sociales que influyeron en sus vidas durante su juventud. Cada generación tiene una perspectiva y

enfoque distintivo en el trabajo y las relaciones laborales, lo que puede afectar cómo interactúan en el entorno empresarial.

- **Diferencias Generacionales:**

Se identifican diferencias en las actitudes, valores y habilidades entre generaciones, lo que puede dar lugar a tensiones y malentendidos en el lugar de trabajo. Las generaciones más jóvenes pueden ser más adeptas a la tecnología y buscar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, mientras que las generaciones mayores pueden valorar la experiencia y la estabilidad laboral

- **Liderazgo Generacional:**

Las distintas generaciones pueden tener diferentes estilos de liderazgo y expectativas sobre cómo debe ser liderada una organización. Comprender estas diferencias es esencial para facilitar una transición efectiva de liderazgo y fomentar un ambiente colaborativo y productivo.

- **Gestión del Conocimiento:**

El cambio generacional puede dar lugar a la pérdida de conocimiento y experiencia acumulada por empleados que se retiran. Para abordar esta cuestión, es fundamental establecer programas de gestión del conocimiento que faciliten la transferencia de habilidades y experiencia de los empleados más experimentados a los más jóvenes.

- **Diversidad e Inclusión Generacional:**

Es esencial promover un entorno de trabajo inclusivo que valore y respete las contribuciones de todas las generaciones. Fomentar el intercambio de conocimientos y la colaboración entre generaciones puede resultar en un enriquecimiento mutuo y en la creación de equipos de trabajo más eficaces.

- **Adopción de Tecnología:**

Las nuevas generaciones tienden a estar más familiarizadas y abiertas a la adopción de tecnologías emergentes. El cambio generacional puede implicar una transición hacia prácticas empresariales más digitales y formas innovadoras de trabajo.

- **Planificación Estratégica:**

Las empresas deben desarrollar una planificación estratégica para gestionar el cambio generacional de manera proactiva. Esto implica identificar futuras necesidades de talento, desarrollar programas de formación y desarrollo adecuados y establecer procesos para una transición sin problemas.

- **Flexibilidad y Adaptabilidad:**

Dado que cada generación tiene sus propias características, la empresa debe ser flexible y adaptable en su enfoque para atraer y retener a empleados de diferentes generaciones. Esto implica ofrecer políticas laborales que se ajusten a diversas necesidades y expectativas.

Los cambios en las empresas implican que diseñen estrategias técnicas y competitivas, para esto nos basaremos también en las cinco fuerzas de **Michael Porter**, un destacado teórico de la fuerza empresarial. Para analizar las estrategias que permitan generar ventajas competitivas a la empresa, es conveniente aplicar el modelo de las 5 fuerzas competitivas que describe Michael Porter, el cual es una herramienta que permite realizar un análisis externo, que se describe a continuación:

- **Rivalidad entre competidores actuales:** Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posicionamiento en el mercado y se incrementa cuando los

competidores tienen similares características de tamaño y capacidad o cuando se disminuya la demanda de productos o se reduzcan los precios.

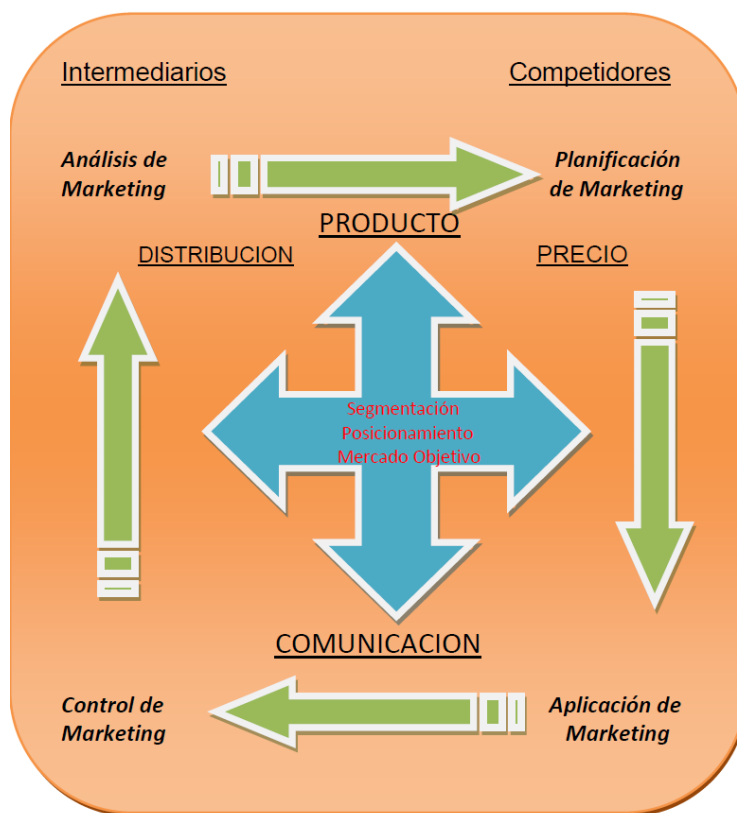
- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores:** Es la entrada potencial de empresas nuevas que venden el mismo tipo de producto. Una nueva empresa que desea ingresar a la industria puede tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, gran capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, entre otras. Pero así mismo podrían ingresar fácilmente si cuenta con productos de mejor calidad a los de sus competidores, o precios más bajos. (ver más detalle en análisis competitivo del entorno)
- **Amenaza del ingreso de productos sustitutos:** Son los productos o servicios sustitutos que pueden desplazar a otros, sin ser exactamente iguales pero que ofrecen al consumidor un uso equivalente para satisfacer sus necesidades. El análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de los productos o servicios sustitutos o estrategias que permitan competir con ellos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Es la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores quienes compiten entre sí para lograr mejores condiciones de venta con sus clientes, que incluye precios, servicios y calidad. A menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, así mismo el poder de negociación de los proveedores depende del volumen de compras, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, entre otras. El análisis del poder de negociación de los proveedores permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores o estrategias que permitan tener un mayor control sobre ellos o en dado caso adquirirlos.
- **Poder de negociación de los clientes:** Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores. Son

los clientes quienes hacen que se mantengan los precios, demandando productos o servicios diferenciados, de mayor calidad o sustitutos; adicionalmente pueden influir a través de sus gustos y preferencias. Las empresas se vuelven más competitivas en la medida que satisfacen a sus clientes con los productos ofrecidos y con la buena imagen que tengan los clientes de la atención que se les brinde.

5.2. Estudio de mercado

En los principios de marketing que nos enseña Kotler dice que “Es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus peculiaridades y las oportunidades cambiantes del contexto de marketing”. Cualquier proceso de planificación, consiste en “estudiar el pasado para decidir el presente, que hacer en el futuro, como hacerlo y a quien lo haré” Stanton (1984), las acciones que hoy decidamos ejecutar nos llevaran a tener el futuro deseable, pasando al contexto del objeto del presente trabajo se requiere que el plan de marketing sea exitoso para responder a las necesidades y aportar a la consecución de los objetivos de Luis piscinas, para esto se basara este trabajo en los conceptos como lo muestra la siguiente imagen:

Figura 5. Plan de marketing exitoso



Fuente: Stanton, 1984.

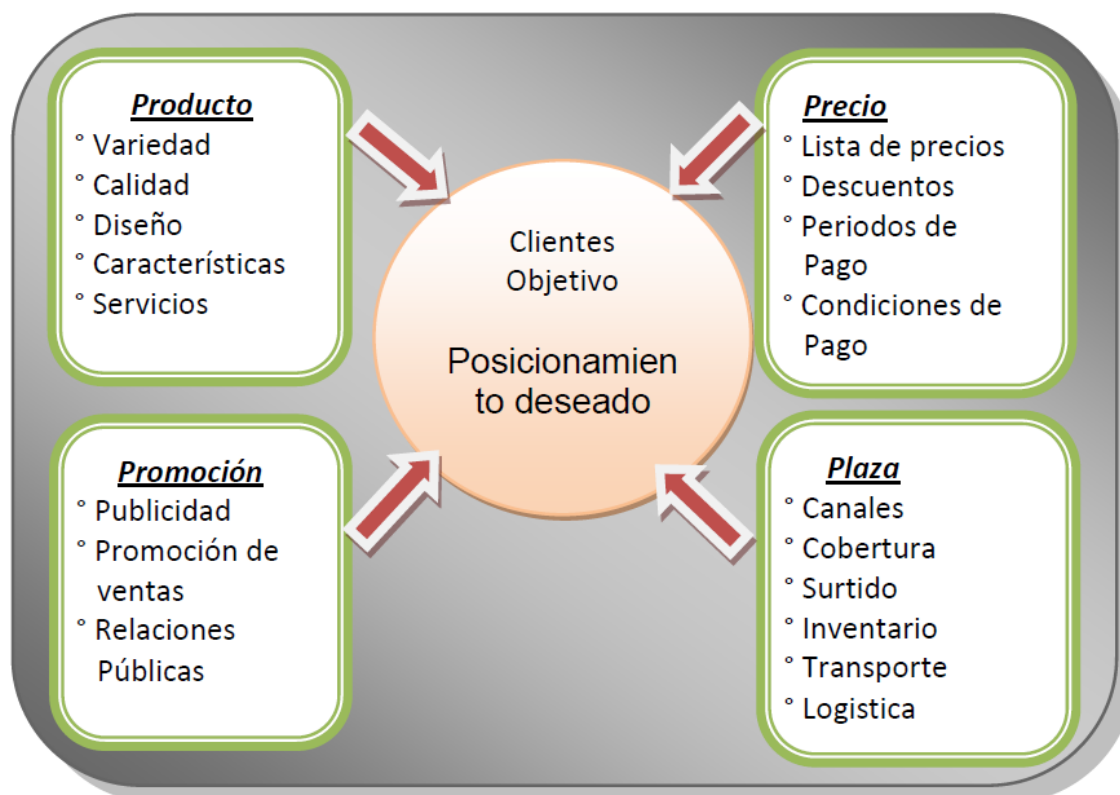
El proceso de marketing tendrá el objetivo de construir relaciones fuertes y rentables con los clientes, para esto es necesario identificar que clientes atender y de qué forma atender, adicional definir también un marketing mix y como también aplicarlo al entorno planificado, estos elementos que son claves se definen así:

- **Segmentación de mercado:** Identificar los diferentes segmentos de clientes interesados en adquirir una piscina, como particulares, hoteles, clubes, etc. Luego, adaptar las estrategias de marketing para satisfacer las necesidades y deseos específicos de cada segmento, incluyendo necesidades de mantenimientos reactivos. Definir que nuestro nicho de mercado inicial serán los condominios, parcelaciones y casas rurales para vacacionar, es decir,

inicialmente serán las personas naturales que ya cuentan con nuestro servicio y/o quieren adquirirlo.

- **Posicionamiento:** Definir claramente la propuesta de valor de la empresa de piscinas, destacando los atributos únicos y beneficios que ofrecen en comparación con la competencia. Esto permitirá a la empresa destacarse en el mercado y atraer a su audiencia objetivo. En el transcurso del trabajo utilizaremos la fuente “Diseñando la propuesta de valor” libro que nos ayudara en la definición y aplicación del lienzo de valor.
- **Mezcla de marketing (4P):** Utilizar el enfoque tradicional de las 4P (Producto, Precio, Plaza, Promoción) para diseñar una estrategia completa.

Figura 6. Mezcla de marketing



Fuente: Stanton, 1984.

- **Producto:** Asegurarse de que las piscinas ofrecidas sean de alta calidad, seguras y atractivas. También se pueden considerar accesorios y servicios complementarios, como sistemas de limpieza, iluminación o mantenimiento.
- **Precio:** Establecer precios competitivos que reflejen el valor percibido por los clientes. Pueden utilizarse diferentes estrategias, como precios basados en la competencia o en el valor agregado del producto.
- **Plaza:** Determinar la distribución adecuada de las piscinas, ya sea a través de puntos de venta físicos o venta en línea. También considerar la ubicación geográfica para ofrecer un servicio de instalación y mantenimiento eficiente.
- **Promoción:** Utilizar una variedad de canales de comunicación para promocionar las piscinas, como publicidad en medios, marketing digital, redes sociales, eventos locales, etc.
 - **Marketing digital:** Aprovechar las oportunidades del marketing en línea para llegar a un público más amplio y mejorar la visibilidad de la empresa. Esto puede incluir el uso de redes sociales, anuncios pagados, marketing por correo electrónico y la creación de un sitio web atractivo y fácil de navegar.
 - **Estrategias de fidelización:** Implementar programas de fidelización para mantener a los clientes satisfechos y fomentar la repetición de compras. Esto puede incluir descuentos para clientes recurrentes, programas de referidos o servicios de mantenimiento a largo plazo. Segmentación de mercado: Identificar los diferentes segmentos.

5.3. Herramientas de análisis y gestión

5.3.1. Matriz Boston Consulting Group (BCG). Esta también se conoce como la matriz de crecimiento o participación, se utiliza para llevar a cabo un análisis de la cartera de negocios, así como la posición de un negocio o un producto dentro del mercado. Esta matriz ayuda a tomar

decisiones acerca de invertir, retirar la inversión o incluso abandonar el mercado. Es una matriz 2x2 con cuatro categorías que son de apoyo para saber que estrategias de marketing aplicar a un producto determinado y adicionalmente aporta elementos de análisis financiero, ya que indica la inversión requerida para el producto según la etapa en la que éste se encuentre.

Figura 7. Matriz BCG (Boston Consulting Group)



Fuente: UUP, 2022.

➤ **Productos Signo de Interrogación**

Estos productos tienen una baja participación en el mercado, pero el mercado tiene tasas altas de crecimiento. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación, recursos que deberán ser generados por otros

productos. Son productos que no se conoce exactamente qué pasará con ellos, es decir, su destino puede ser de éxito o fracaso y los recursos destinados a ellos pueden rentables o no.

➤ **Productos Estrella**

Son los productos de gran crecimiento y alta participación en el mercado; su alto ritmo de crecimiento requiere gran financiación, es decir, requieren mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, pero el fuerte liderazgo que ostentan hace que el flujo de fondos tienda a ser neutro. Con el tiempo su crecimiento se reduce y se convierte en producto vaca lechera generador de mayores flujos de efectivo.

➤ **Productos Vaca Lechera**

Los productos vaca lechera (cash-cows) son productos que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras (por las bajas tasas de crecimiento) y que requieren una baja inversión. La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de marketing no son altos.

➤ **Productos Perro**

Son productos que tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una empresa no le conviene invertir mucho en estos productos por no ser muy rentables, incluso la decisión que se toma sobre los productos de esta categoría es eliminarlos o sacarlos del mercado.

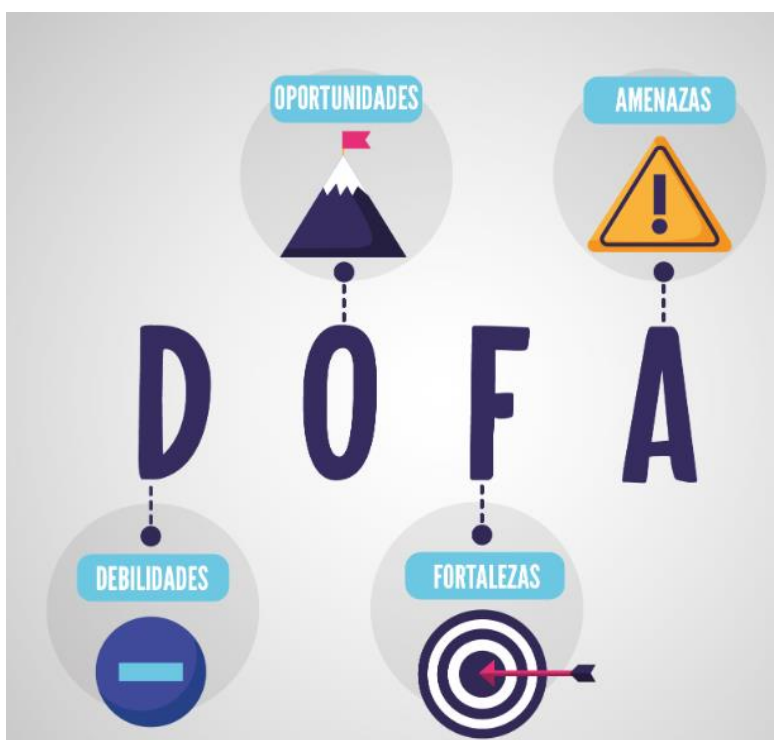
5.3.2. DOFA. Es una herramienta analítica que incluye toda la información que se posee sobre el negocio; permite examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa y del entorno en que se encuentra. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para

examinar la interacción entre las características particulares del negocio y de la industria en la cual éste compite.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor y sobre los cuales se tiene algún grado de control. Incluyen los recursos, activos, habilidades, entre otros.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y están fuera del control de la empresa. Trata de las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado. Se incluyen la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

Figura 8. Matriz DOFA



Fuente: SistemaTDC, 2023.

5.3.3. ANSOFF. El Modelo Ansoff, desarrollado por el estratega Igor Ansoff en 1957, es un marco conceptual que ayuda a las empresas a tomar decisiones sobre su crecimiento y expansión. Este modelo se utiliza para analizar las estrategias de crecimiento de una empresa en función de dos variables: productos y mercados. El Modelo Ansoff presenta cuatro estrategias básicas de crecimiento:

- **Penetración en el mercado (Market Penetration):** Esta estrategia implica aumentar la cuota de mercado de la empresa vendiendo más productos o servicios a los mismos clientes en los mismos mercados. Esto se puede lograr mediante la promoción más agresiva, la mejora de la calidad del producto, la reducción de precios u otras iniciativas para atraer a los clientes existentes.
- **Desarrollo de productos (Product Development):** En esta estrategia, la empresa busca introducir nuevos productos o servicios en sus mercados existentes. Esto puede implicar la mejora de productos actuales, la creación de versiones actualizadas o la introducción de productos completamente nuevos que se adapten a las necesidades y preferencias de los clientes actuales.
- **Desarrollo de mercado (Market Development):** Aquí, la empresa busca expandirse a nuevos mercados con sus productos o servicios existentes. Esto podría significar ingresar a regiones geográficas no exploradas previamente o dirigirse a segmentos de mercado diferentes dentro de su mercado actual.
- **Diversificación (Diversification):** La estrategia de diversificación implica introducir nuevos productos o servicios en nuevos mercados. Esto puede ser una expansión bastante arriesgada, ya que la empresa está incursionando en territorio desconocido tanto en términos de productos como de mercados.

Figura 9. Matriz ANSOFF



Fuente: *Consumt*, 2023.

5.4. Modelo o solución propuesta al problema de consultoría

5.4.1. Diagnóstico. Este trabajo de grado será el punto de partida del diagnóstico de la pyme, asignándolo como año cero, contemplará el análisis de la situación actual de la empresa, evaluará la gama actual de productos y servicios que ofrece “Luispiscinas”.

- Se investigará la competencia local y el posicionamiento actual de la marca en el mercado de piscinas.
- Se definirá el perfil de los clientes ideales para la Luispiscinas.

5.4.2. Plan de relanzamiento. Esto incluye adoptar un modelo de rebranding, actualizar el logotipo y la identidad visual de la empresa, adoptando un aspecto moderno y fresco el cual se implementará en los años 2024 y 2025 post-diagnostico.

- Reforzar y rediseñar la propuesta de valor, destacando la calidad de los servicios, la experiencia en el mantenimiento de piscinas y la satisfacción del cliente.
- Crear una narrativa de marca que resalte la importancia de la relajación, el cuidado y el estatus que proporciona el mantenimiento de piscinas y zonas húmedas.
- Establecer los objetivos medibles y alcanzables para el rebranding.

5.4.3. Plan de aceleración comercial

- Dentro del diseño de la aceleración comercial se proyecta que para el 2026 y 2027, terminemos de consolidar y profundizar nuestros nichos de mercados y pasemos a un análisis de rentabilidad de portafolio, además de extensión de líneas de servicio.
- Idear o diseñar estrategia de ventas, como ofrecer paquetes de servicios integrales que incluyan la instalación, el mantenimiento regular y la renovación de piscinas o zonas húmedas.
- Establecer alianzas con empresas de construcción, arquitectos independientes, diseñadores de paisajes y agentes inmobiliarios para aumentar la visibilidad de la empresa en estos sectores.
- Diseñar e implementar estrategias de comunicación efectiva para la comunidad o nicho de mercado a profundizar.

5.4.4. Plan de fidelización de clientes y profundización

- Este plan se implementará 100% en el 2028.
- Mantener comunicación efectiva y proactiva con los clientes ya sea utilizando correos electrónicos, mensajes SMS, informativos y de recordatorios de mantenimiento.

- Evaluar la implementación de un programa de membresía que ofrezca descuentos en servicios de mantenimiento, repuestos o productos relacionados.
- Ofrecer talleres educativos sobre el cuidado adecuado de las piscinas, con esto se estará demostrando el compromiso de la empresa con la satisfacción del cliente.
- Mantener una actitud abierta a la continua retroalimentación de los clientes en busca de oportunidades de mejora para los servicios de la pyme.
- Establecer indicadores claves (KPIs) para medir la eficiencia en ventas y éxito en retención de clientes.

6. Metodología para la intervención

Esta intervención está diseñada para: redefinir la mezcla de productos y servicios, mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio, transformar la marca, impulsar su posicionamiento y crecimiento al desarrollar paso a paso una investigación de mercados y un proceso de consultoría. Dentro del proceso de investigación de mercados existen diferentes enfoques metodológicos que ayudan y posibilitan la labor de recolección de datos y análisis de estos, en la presente intervención se tendrá un enfoque mixto, es decir, se tendrán en cuenta variables cuantitativas y cualitativas con el objetivo de lograr mejores hallazgos para formular un plan más ajustado para la empresa.

En la investigación se busca lograr información primaria de aquellos que son los segmentos de clientes ideales por lo que será dirigida principalmente a: Unidades residenciales, Casas o fincas campestres, Parcelaciones y Gimnasios de la ciudad de Cali y municipios aledaños.

6.1. Diseño de encuestas.

Para el diseño de la encuesta se tuvo en cuenta los componentes de la mezcla de mercadeo, tales como Producto (calidad, precio, características), Precio (descuentos por volumen, condiciones de pago), Promoción (publicidad) y Distribución (canales, transporte). Adicionalmente su enfoque permitió a los encuestados responder, presentar inquietudes y posibles propuestas al estudio, con la intención de que la encuesta suministrara información más enriquecedora. El análisis fue realizado desde las perspectivas cualitativa y cuantitativa. El análisis cualitativo fue enfocado hacia una descripción detallada y completa del producto, apreciando la percepción del cliente potencial acerca de una palabra o grupo de palabras; así mismo a través de la visita de campo se determinaron características relevantes para el presente

estudio y análisis. El análisis cuantitativo fue enfocado hacia la frecuencia de respuesta de las distintas alternativas planteadas dentro de la encuesta; en base a esto, se tabularon todas las respuestas de la encuesta para encontrar generalidades dentro de los encuestados, que permitan identificar aquellas variables o características relevantes que favorecieron la investigación.

6.1.1. Encuesta. El instrumento de encuesta se ha clasificado en lo siguiente:

Tabla 1. Criterios de clasificación.

Por la forma que adquiere el cuestionario:	Encuesta Personal
Respecto a la población encuestada:	Encuesta
Según la naturaleza de la investigación:	Encuesta de opinión
Por la forma de la recolección:	Encuestad de correo (FORMS)
Atendiendo el carácter de la investigación:	Encuesta Estructural

Fuente: autoría propia, 2023.

6.2. Población y muestra

Para el desarrollo del proyecto se tuvieron en cuenta las personas que administran unidades residenciales. Parcelaciones, unidades recreativas o gimnasios, así mismo como las personas dueñas de su propia piscina en fincas o casas campestres en la ciudad de Cali y sus alrededores, esto con el fin de que tales encuestados son quienes normalmente controlan las compras y la administración de servicios de las piscinas. Se utilizó una muestra pequeña y suficiente para nuestro universo de demanda y así también poder determinar nuestro mercado objetivo.

Según datos tomados del sexto congreso de la propiedad horizontal que se realizó el 29 de julio de 2023 en la ciudad de Bogotá, existen alrededor de 3.500 unidades residenciales en donde alrededor del 50% de la población en la ciudad vive en una de estas, desde esta fuente nos hemos basado para extraer un intervalo de confianza el cual hemos utilizado la herramienta “Survey Monkey”, quien nos calcula el margen de error de nuestro tamaño de muestra.

Tabla 2. Tamaño de la población

Tamaño de la población:	3500
Nivel de confianza:	90%
Tamaño de la muestra:	61
Margen de error:	10%

Fuente: autoría propia, 2023.

Se obtuvo un total de 66 respuestas, cumpliendo con el tamaño de la muestra para tener una confianza sobre los hallazgos.

Tabla 3. Cronograma de actividades de la encuesta.

Actividades	Julio				Agosto				Septiembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Formulación de encuesta												
Realización de encuestas												
Compilación de la información												
Análisis y desarrollo												

Fuente: autoría propia, 2023.

6.3. Técnicas / Instrumentos

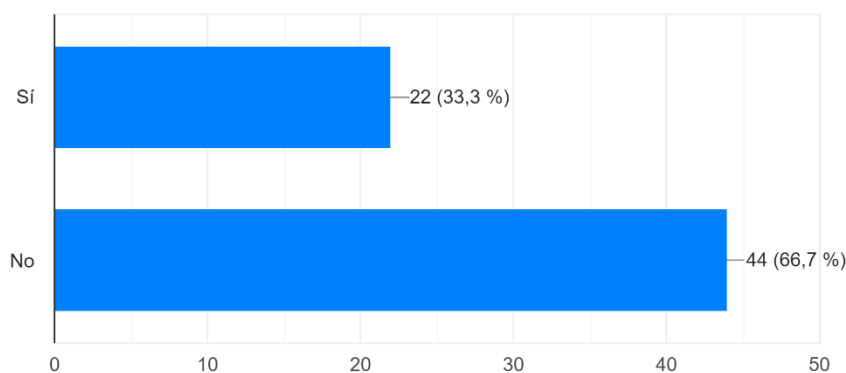
Se realizó un cuestionario de 12 preguntas cerradas, cada una de ellas con opción de comentarios y explicaciones adicionales por parte de los encuestados. El instrumento tuvo la intención de explorar a diferentes perfiles de clientes potenciales para nutrir el direccionamiento de la nueva estrategia de negocio, además de aterrizar la expectativa del mercado para la elaboración de la nueva propuesta de valor.

A continuación, el resumen de la encuesta, información tomada de Google Forms:

Figura 10. ¿Es usted dueño de la piscina?

¿Es usted dueño de la piscina?

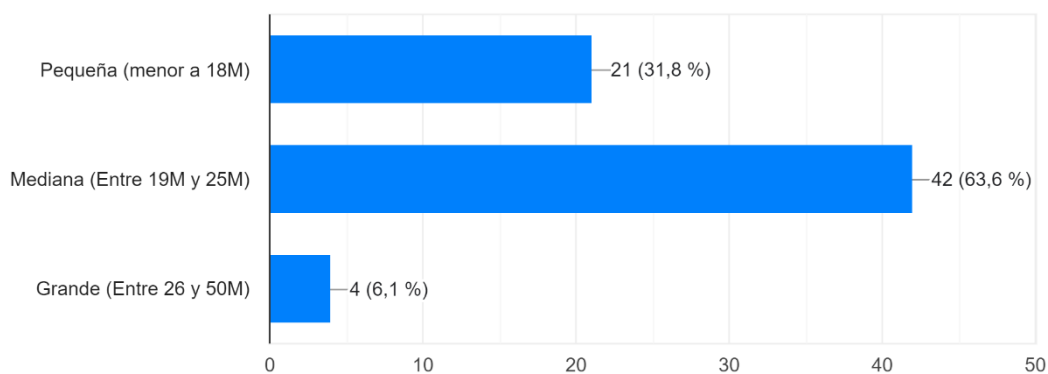
66 respuestas



Fuente: Encuesta Google Forms.

Figura 11. Considera que la piscina es de tamaño:

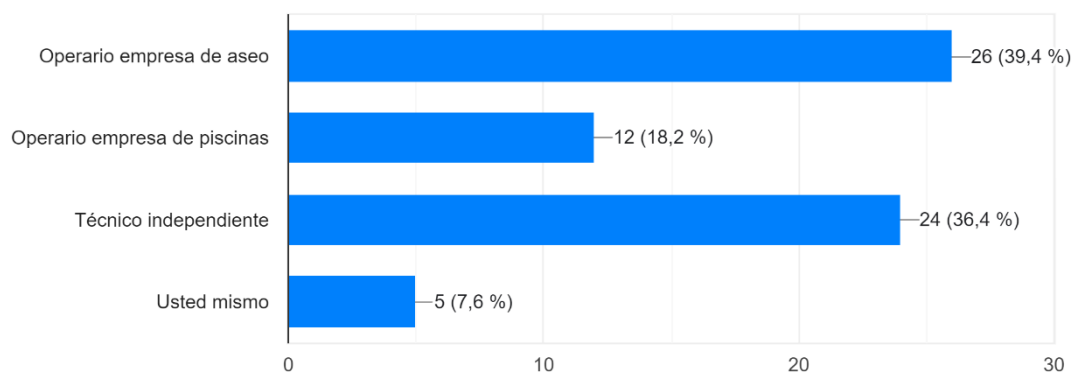
Considera que la piscina es de tamaño:
66 respuestas



Fuente: Encuesta Google Forms.

Figura 12. ¿Normalmente quién realiza el mantenimiento de las zonas húmedas (piscina, jacuzzis)?

¿Normalmente quien realiza el mantenimiento de las zonas húmedas? (piscinas, jacuzzis)
66 respuestas

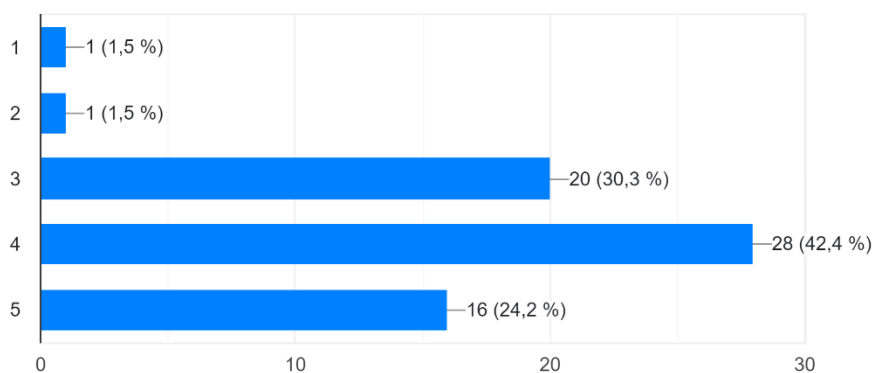


Fuente: Encuesta Google Forms.

Figura 13. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las personas que realizan las actividades?

¿Qué tan satisfecho se encuentra con las personas que realizan las actividades? De 1 a 5, siendo 1 lo peor y 5 lo mejor.

66 respuestas

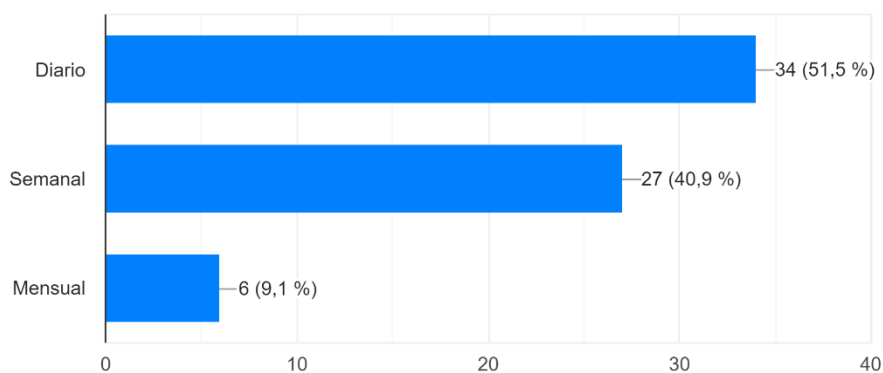


Fuente: Encuesta Google Forms

Figura 14. ¿Con qué frecuencia realiza el mantenimiento de la piscina?

¿Con que frecuencia realiza el mantenimiento de la piscina?

66 respuestas

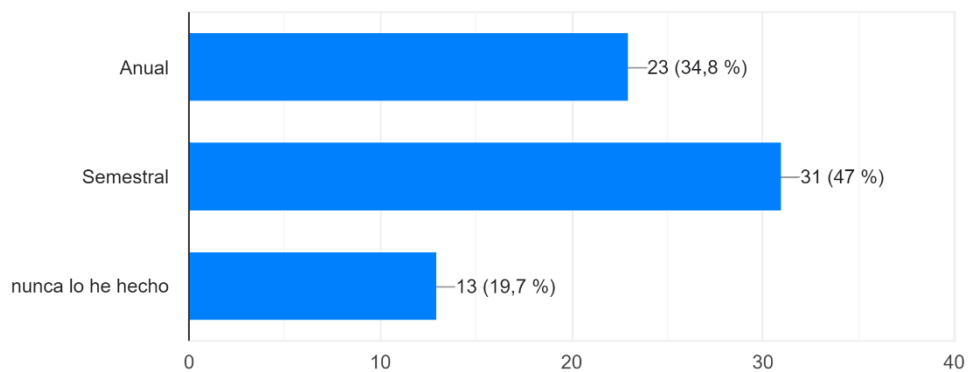


Fuente: Encuesta Google Forms

Figura 15. ¿Con qué frecuencia realiza el mantenimiento del cuarto de máquinas?

¿Con que frecuencia realiza el mantenimiento del cuarto de maquinas?

66 respuestas

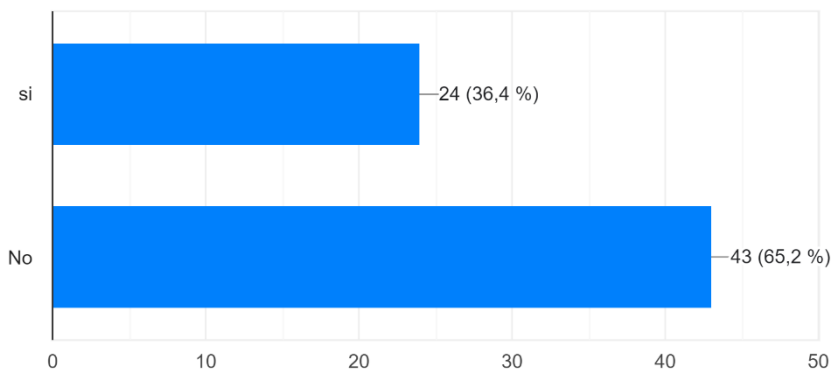


Fuente: Encuesta Google Forms

Figura 16. ¿Conoce las marcas de insumos que utilizan para el mantenimiento?

¿conoce las marcas de insumos que utilizan para el mantenimiento?

66 respuestas



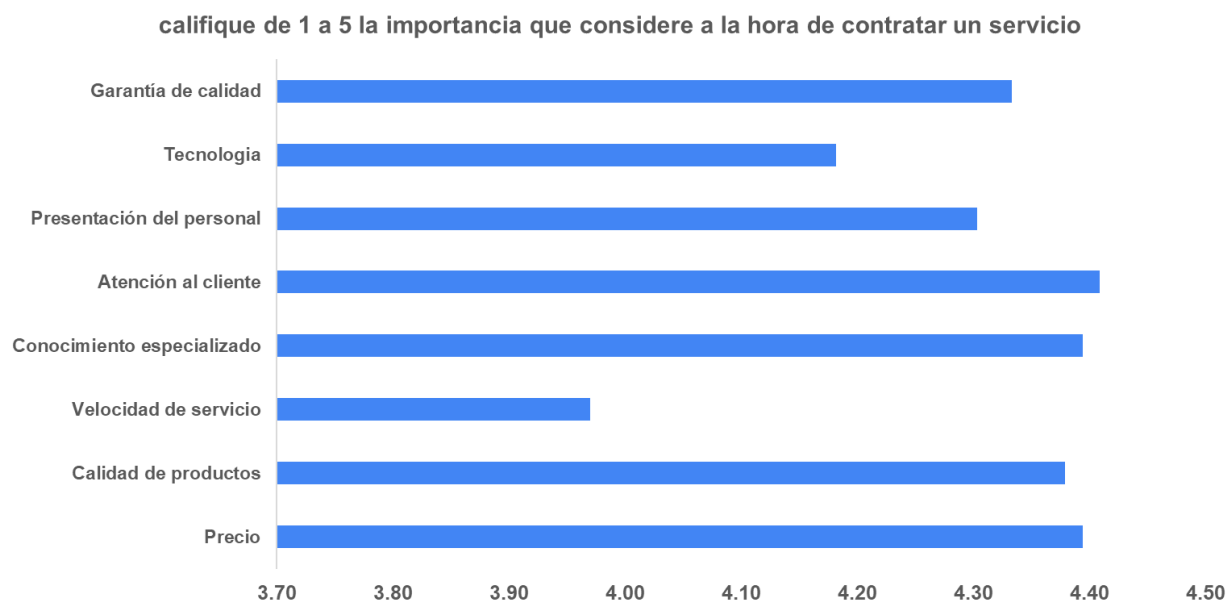
Fuente: Encuesta Google Forms

Figura 17. ¿En un mantenimiento, lo más importante para usted es?



Fuente: Encuesta Google Forms

Figura 18. Califique de 1 a 5 la importancia que considere a la hora de contratar un servicio.

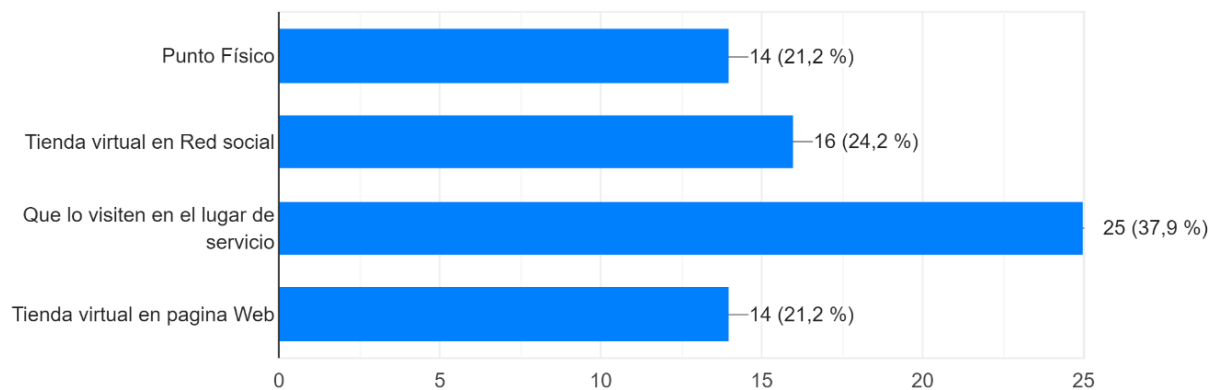


Fuente: Encuesta Google Forms

Figura 19. ¿Cómo desearía adquirir estos servicios relacionados con las zonas húmedas?

¿Cómo le desearía adquirir estos servicios relacionados con zonas húmedas?

66 respuestas

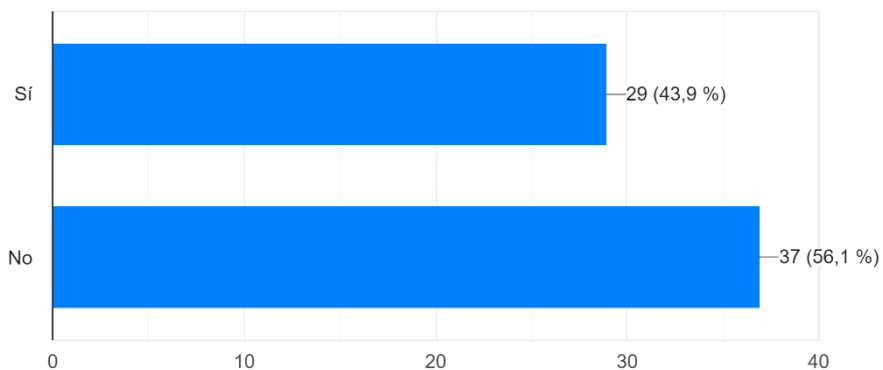


Fuente: Encuesta Google Forms

Figura 20. ¿Cuenta con sauna o jacuzzi?

¿Cuenta con Sauna o Jacuzzi?

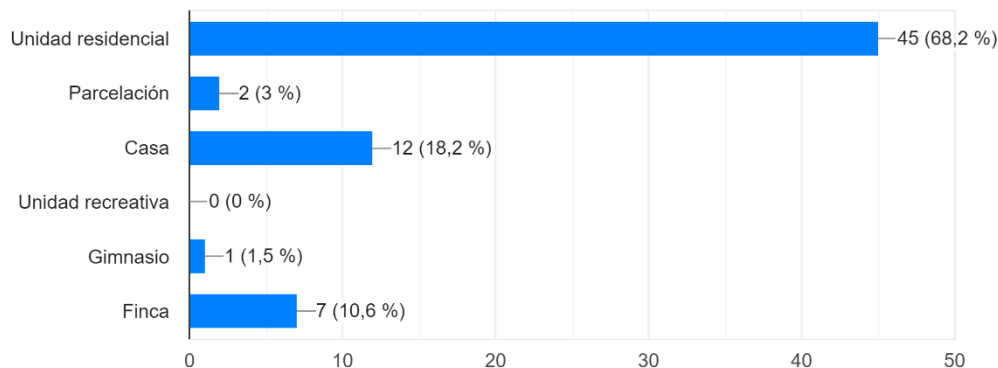
66 respuestas



Fuente: Encuesta Google Forms

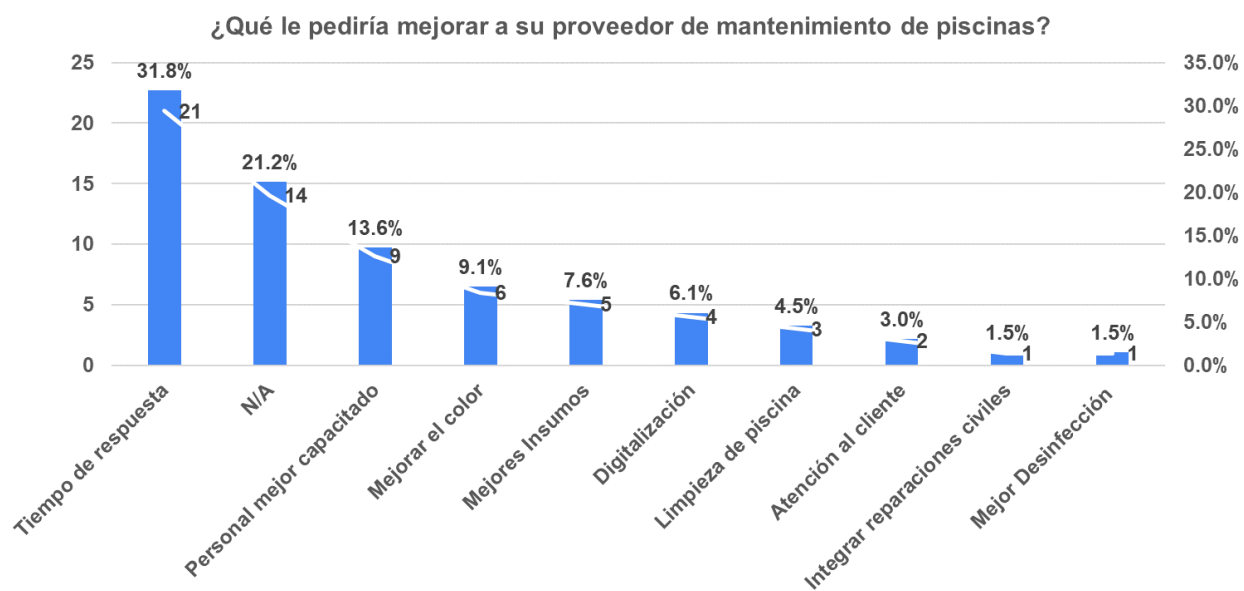
Figura 21. ¿Usted es?

Usted es:
66 respuestas



Fuente: Encuesta Google Forms

6.3.1. Hallazgo de la encuesta. A partir de las encuestas y comentarios de los entrevistados se puede señalar que existe una oportunidad de mejora en el mercado. En el siguiente grafico luego de ser reclasificadas las respuestas hemos agrupado los comentarios que se presentaron con más frecuencia:



Fuente: Encuesta Google Forms

Se evidencio que el 31.8% de los encuestados exige mejorar el tiempo de respuesta.

El 13.6% habla sobre mejorar la capacitación del personal.

Se debe hacer mucho énfasis en la estrategia y tácticas de marketing que se vayan a aplicar para generar un nivel de confianza en los clientes, dado que el tiempo de respuesta y la correcta capacitación del personal es un factor crucial para garantizar la satisfacción de los clientes.

Cuando se trata de problemas como la limpieza, la reparación de equipos, o la atención a emergencias, contar con un tiempo de respuesta rápido puede marcar la diferencia entre un servicio excepcional y uno satisfactorio.

La capacitación del personal con el conocimiento experimentado y especializado es una oportunidad a la que se le debería apuntar en el servicio a ofrecer, la adecuada capacitación del personal siempre marcará una increíble diferencia en términos de rendimiento y productividad.

Un servicio de piscinas eficiente se compromete a responder de manera oportuna a las solicitudes de los clientes, ya sea para programar tareas de mantenimiento preventivo, solucionar problemas inesperados o atender consultas generales.

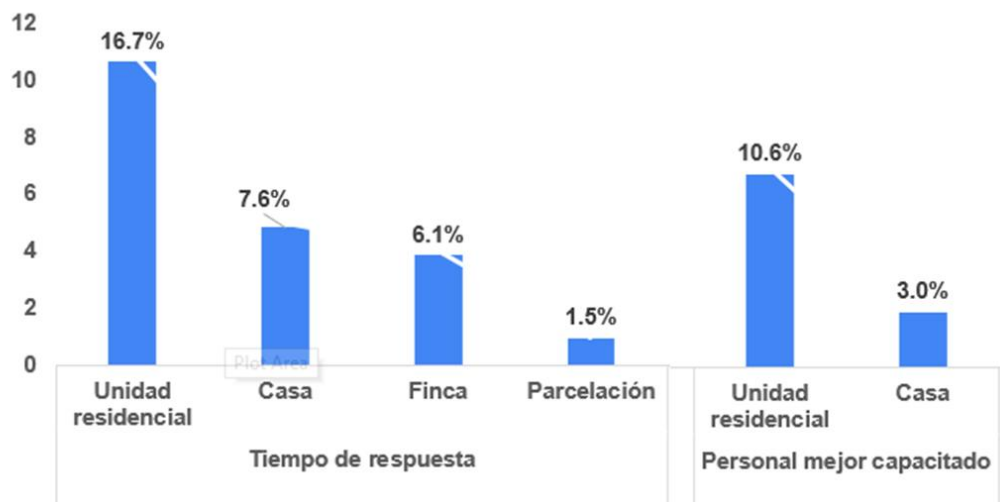
Un tiempo de respuesta ágil implica que los profesionales encargados estén disponibles y dispuestos a actuar con prontitud, minimizando así cualquier interrupción en el disfrute de la piscina para los usuarios que la requieran.

Mejorar el color, insumos y la limpieza en general de la piscina son los siguientes aspectos a resaltar en la insatisfacción del cliente, en la estrategia operativa y comunicativa se hará énfasis para que estos ítems sean muy incluyentes y así permitir mucho más acercamiento con el cliente, todo en base a la ley 1209 de 2008 la cual es específica para piscinas y tiene como objetivo principal prevenir accidentes, garantizar la seguridad de las personas y controlar los niveles de esterilidad que debe tener la piscina para no transmitir enfermedades.

En la figura 22 evidenciamos otro punto a resaltar y tiene que ver con la participación que está dentro de cada oportunidad o dolor del cliente, el % que representa el punto asignado, en

donde la unidad residencial es quien tiene el mayor % de insatisfacción por el tiempo de respuesta y es también la que mas sufre por el personal no capacitado eficientemente.

Figura 22. Porcentaje que representa el punto asignado.



Fuente: autoría propia, 2023.

Uno de los comentarios que más llama la atención en la encuesta habla sobre “integrar reparaciones civiles”, esto a futuro claramente se encuentra dentro de nuestro horizonte, puesto que es una decisión estratégica inteligente y beneficiosa.

Integrar obras civiles puede generar ventajas competitivas y aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes.

El poder incluir esto dentro del core del negocio permitirá claramente ofrecer un servicio integral, lo que significa que los clientes pueden confiar en una única fuente de servicios.

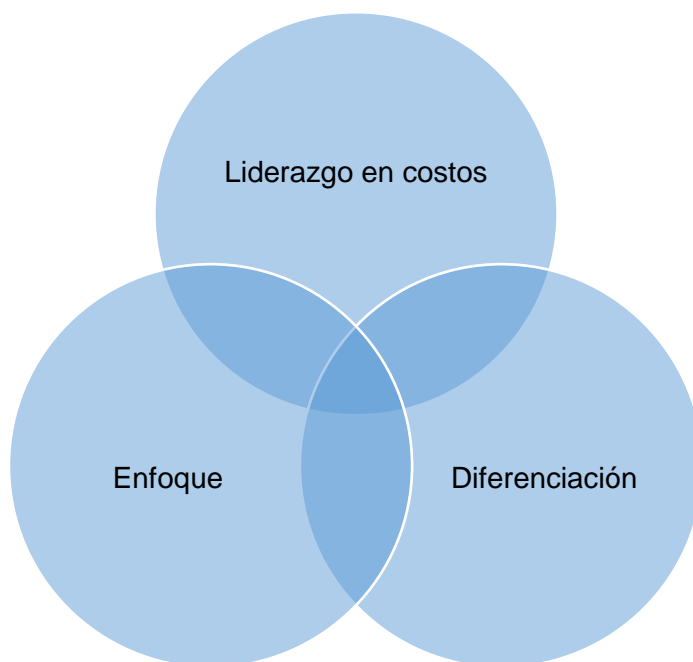
Esto puede simplificar la gestión operativa y hacer que la empresa sea más atractiva.

Integrar estos servicios podría aumentar los ingresos gracias a un servicio integral y a una diversificación, afrontar proyectos más grandes y rentables que el mantenimiento regular de las piscinas y estos cambios ayudarían a afrontar un mercado competitivo.

La promoción a futuro de esta diversificación puede ser un paso estratégico sólido para el crecimiento y el éxito en la industria de las piscinas.

Con lo anterior podemos mencionar la importancia de la “estrategia de negocios de Michel Porter”.

Figura 23. Estrategia de negocios de Michel Porter



Fuente: autoría propia, 2023.

Entonces la diferenciación hace parte del crecimiento en adaptación a las obras civiles de una empresa de piscinas, como lo señala Porter, la estrategia de diferenciación es lo opuesto a el liderazgo en costos, la estrategia es diseñar y vender experiencias únicas en obras civiles de piscinas, que los clientes puedan percibir como únicos y que por lo tanto estén dispuestos a pagar un mayor precio por ellos.

Otro hallazgo encontrado y del cual no se esperaba es en cuanto a la digitalización, esto quiere decir, que sin importar el tamaño de la empresa o de donde venga la empresa, los clientes

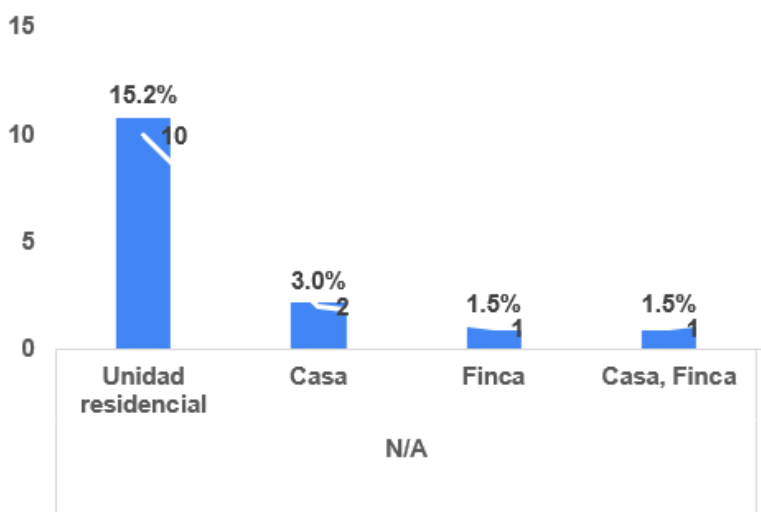
se están moviendo cada vez mas hacia lo digital, si bien es cierto gran parte de este cambio cultural es generado por la pandemia, también los clientes quieren tener información más veloz, siempre disponible y mucho más fácil de entender.

Por otro lado, el reto se encuentra en ese 21.2% por el cual no tiene comentarios de insatisfacción, el verdadero reto está en identificar que está haciendo bien la competencia para poder copiar e igualar el servicio a ofrecer

En los siguientes años se deberá implementar un plan con la mejor opción para la captura de este mercado

Se enfocará un plan de acción que involucre una investigación profunda de mercado, contratar a una empresa experta en análisis de datos, entrevistas en profundidad con clientes, estudio de casos o marcas exitosas, principalmente en el mercado más grande, el cual es el de las unidades residenciales.

Figura 24. Unidad residencial, casa, finca, casa/finca, descripción del 21.2% satisfecho



Fuente: autoría propia, 2023.

6.5. Análisis competitivo del entorno

6.5.1. Planteamiento de las 5 fuerzas de Porter. Estas fuerzas permiten analizar la estructura competitiva del mercado específico y evaluar el atractivo de la industria de piscinas e incluso llegar a pensar en una diversificación empresarial, a continuación, se describirán como esto podría ser aplicado a Luis piscinas.

- **Rivalidad entre competidores:** Esta fuerza se ha calificado como Alto, se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas que operan en el mercado de piscinas y se califica de esta manera porque se encuentra que en la ciudad hay 8 competidores que prestan servicio, pero se concentran en su mayoría en la venta de químicos y repuestos. En esta fuerza si hay variedad de empresas que ofrecen productos y servicios similares, la rivalidad será alta y esto puede presionar los precios hacia abajo y reducir los márgenes de beneficio. Por otro lado, si hay pocas empresas en el mercado, la rivalidad podría ser menor, lo que permitiría a las empresas tener un mayor control sobre los precios y márgenes.

En el análisis de mercado se puede evaluar de 2 tipos: Competencia directa, todas aquellas personas que de forma independiente prestan su servicio de mantenimiento en la ciudad de Cali y como competencia Indirecta las empresas distribuidoras de insumos y materiales de limpieza para piscinas, dentro de las que tenemos, Clinic Piscinas Y Jacuzzi, Calipiscinas SAS, Clarox Piscinas Cali, Mundo Piscinas Cali, Piscikolors, Piscinas Y Equipos Cali, A Distripiscinas S.A.S., Pool Service Cali, Tu Piscina, Servipiscinas Cali, todas estas dedicadas a la comercialización de insumos y materiales para el mantenimiento de piscinas.

- **Amenaza de nuevos competidores:** Se califica esta fuerza como medio, históricamente no hay competidores nuevos que entren en la regularidad del servicio, la posibilidad de que nuevos competidores entren al mercado de piscinas puede afectar la rentabilidad de las empresas existentes. Si las barreras de entrada son bajas, como costos iniciales

relativamente bajos o facilidad para acceder a proveedores y clientes, la amenaza de nuevos competidores será alta. En cambio, si existen altas barreras de entrada, como inversiones significativas en infraestructura o tecnología, la amenaza será menor.

Al observar el posible crecimiento que pudiese tener la pymes en la ciudad de Cali, habrá la posibilidad de que otras empresas puedan incursionar en el mercado, para competir con nosotros o hasta no necesariamente ser nuevas empresas sino las actuales que pudiesen reestructurarse, por esto es importante estar preparados y crear estrategias que nos lleven a no cometer errores comunes, como por ejemplo guerra de precios o incurrir en campañas publicitarias que pudiesen disminuir nuestro margen innecesariamente.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Se califica como baja, puesto que, en el contexto de las piscinas, esta fuerza se refiere a la disponibilidad de alternativas que puedan satisfacer las mismas necesidades que las piscinas. Por ejemplo, las personas podrían optar por ir a la playa o a parques acuáticos en lugar de tener una piscina propia. Si las alternativas son atractivas y tienen precios competitivos, podrían disminuir la demanda de piscinas, ejerciendo presión sobre las empresas del sector lo cual no sucede.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Las empresas que fabrican y venden insumos para piscinas pueden verse afectadas por el poder de negociación de sus proveedores, como los fabricantes de materiales y equipos para piscinas, por eso se califica como muy alto si hay pocos proveedores y su oferta es única o vital para la construcción o disponibilidad de servicios de piscinas, tendrán un mayor poder para dictar precios y condiciones, lo que podría reducir la rentabilidad de las empresas del sector.

Actualmente para Luispiscinas, es esencial contar con excelentes proveedores, ya que de esto depende la calidad del servicio y la rapidez de reacción, para mantener el reconocimiento en la ciudad y luego en la región.

Por ende, es necesario realizar un análisis de las empresas proveedoras de los productos necesarios para el funcionamiento de la empresa que se dedicara a la comercialización y mantenimiento de las piscinas.

Por lo anterior, se ha decidido, tomar como proveedores a las siguientes empresas, las cuales están ubicadas en la ciudad de Cali:

- **Insumos Químicos: - Químicos + Químicos S.A.S - Suproquim S.A.S**

- Estas son empresas ubicadas en la ciudad de Cali, son fabricantes e importadores de químicos, accesorios y equipos para piscinas, entre los cuales se encuentran:

- Elementos para piscinas: Motobombas, Filtros, Accesorios, Iluminación, Calefacción, Seguridad, Limpieza y Automatización.
- Plantas de tratamiento de agua potable y residual, suministro, montaje y asesoría técnica.
- Químicos para filtración y limpieza del agua

- **Insumos de Ferretería: - Ferretería universal - Redes técnicas**

- Estas son empresas ubicadas en la ciudad de Cali, importadoras de repuestos eléctricos, comercializadora de todo tipo de materiales y pinturas para obra blanca y obra negra.

Las transacciones que se producen con los proveedores anteriormente mencionados se dan mediante el pago de contado.

- **Poder de negociación de los clientes:** El poder de negociación de los clientes en el mercado de piscinas es importante por eso lo calificamos como alto, porque si los clientes tienen muchas opciones y una sensibilidad a los precios, pueden presionar a las empresas para que reduzcan sus márgenes. Por otro lado, si la demanda de piscinas es alta y los

clientes valoran más la calidad y el servicio que el precio, las empresas tendrán un mayor poder para establecer precios.

Es importante resaltar la expansión urbana que viene teniendo la ciudad de Cali, en especial las comunas 17 y 22 al sur de Cali, también el crecimiento hacia el norte por las vías que conducen a la ciudad de Yumbo que según datos de Camacol son alrededor de 529 proyectos que ya se encuentran en proceso de construcción y finalizados, esto hace que se pueda crecer el share de mercado y puedan tener mayor lugar competidores nuevos.

Los productos y servicios ofrecidos para el mantenimiento de las piscinas en la ciudad de Cali y alrededores se encuentran dirigidos a las unidades residenciales, condominios, parcelaciones, casas campestres y fincas, estos clientes conforman el poder adquisitivo de la industria de piscinas, de los cuales tomamos la información declarada en la Dian y su hallazgo estuvo que el 60% de las ventas viene relacionado de las unidades y conjuntos cerrados, el otro 40% viene de servicios prestados por reparación de equipos a empresas contratistas.

Al considerar estas cinco fuerzas, se puede administrar y entender de mejor manera la dinámica de la industria, las empresas pueden tomar decisiones más informadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que presenta el mercado de piscinas.

Tabla 4. Matriz de calificación de las fuerzas

Matriz de calificación de las Fuerzas					
Factores asociados a cada fuerza	Calificación de acuerdo al impacto				
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	1	2	3	4	5
Variables nuevas empresas			X		
Variables nuevos compradores				X	
Variables poder proveedor					X
Variables competencia				X	
Variables productos sustitutos		X			

Fuente: autoría propia, 2023.

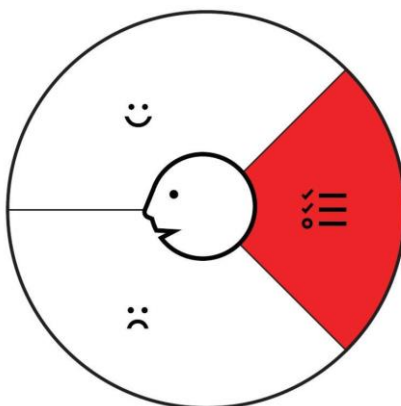
6.6. Desarrollo de la metodología de intervención

6.6.1. Propuesta de valor nueva: Lienzo de valor. Para la realización de esta propuesta de valor, se ha tomado como fuente conceptual el libro “Diseñando la propuesta de valor” de los autores: Patricia Papadacos, Gregory Bernarda, Yves Pigneur, Alan Smith, Alexander Osterwalder; resalto la facilidad que se tiene de enseñar como planear y comprender satisfactoriamente los patrones de creación de valor, ganando claridad con lo que quieren los clientes, alineando al equipo necesario con conversaciones estratégicas obteniendo la cohesión necesaria para que trascienda más allá del servicio que se quiere obtener y así mismo invitando a probar las ideas progresivas constantemente en el negocio para minimizar el riesgo de fracaso, con esto es necesario abordar que la propuesta de valor se utilizara en este proyecto para mejorar lo que ya está creado, prácticamente estaríamos hablando de renovar una propuesta de valor.

- **Segmento del mercado:** El segmento inicial al que va dirigido la pyme es:
 - Unidades residenciales
 - Clientes finales (dueños de casas, fincas o piscinas privadas)
 - Posteriormente en un horizonte a mediano plazo también se dirigirá a piscinas privadas en cabañas y piscinas públicas que corresponden a parques recreacionales, colegios, gimnasios, hoteles y spa.

- **Trabajos del cliente:** Los trabajos del cliente suelen depender del contexto específico en el que se realizan, al considerar esto en una propuesta de valor para una empresa que presta servicios a piscina, es muy relevante comprender lo que los clientes buscan cumplir abordando e identificando estos trabajos de clientes, para desarrollar una propuesta de

Figura 25. Valor realmente que satisfaga sus expectativas.



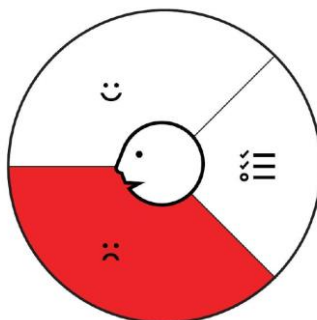
Fuente: Diseñando la propuesta de valor, Alex Osterwalder, 2023.

- **Necesidad de Tiempo de respuesta:** los clientes buscan acomodar su horario, tener un tiempo de respuesta ágil en cualquier contingencia e incluso la programación de servicios, estos pueden ser trabajos funcionales como:
 - La puntualidad del servicio.
 - Disponibilidad variable
 - Flexibilidad de horario para los servicios
 - Comunicación oportuna, automática o tecnológica.

- **Deseo de Mantenimiento regular:** Necesidad de mantenimiento para que la piscina este siempre limpia y segura.
 - Necesidad de piscinas con buen color y olor continuamente.
 - Necesidad de equilibrar productos químicos y garantizar el buen funcionamiento de los equipos

- Los clientes esperan como resultado óptimo el servicio de mantenimiento para el uso con sus familias, invitados o para ellos mismos en los alrededores de la piscina.
- **Deseo de servicios complementarios:** Los clientes tienen dentro de sus anhelos o deseos el que su proveedor siempre tenga servicios integrados, por ejemplo, que el servicio de mantenimiento este integrado con las obras civiles.
 - Los clientes a menudo requieren servicios no solo de mantenimiento de piscinas sino también de reparaciones de equipos, calibraciones eléctricas ya sea piscinas, jacuzzis.
 - El deseo de capacitación existe dentro de los clientes, quieren también percibir la seguridad de conocimiento, por eso la necesidad de brindar un servicio de experiencia y con excelencia comercial.
- **Frustraciones del cliente:** Los clientes pueden enfrentar distintos desafíos y frustraciones, que pueden bloquear su experiencia con el servicio, se pueden describir también como las molestias antes, durante y después de resolver un trabajo, normalmente estos hechos pueden denominarse cuando se trata de mantenimiento de piscinas en frustraciones funcionales, es decir, puede ocurrir que una solución no funcione, no funcione bien o que tenga efectos secundarios negativos.

Figura 26. Frustraciones del cliente



Fuente: Diseñando la propuesta de valor, Alex Osterwalder, 2023.

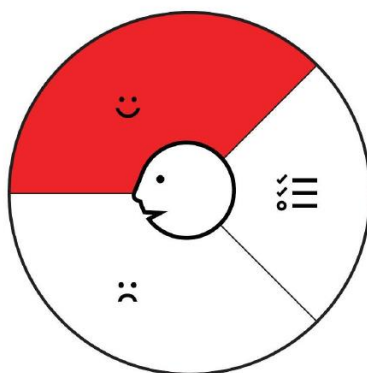
Inconveniente con los insumos: Esto resulta en inconveniente para los clientes durante e incluso después de los servicios, no tener herramientas adecuadas o insumos de calidad puede acarrear en gastos adicionales o insatisfacción por hacer un esfuerzo adicional para no lograr la funcionalidad que ellos esperan.

Dificultad para encontrar excelente atención al cliente: Para el cliente es importante sentirse consentidos, sentirse que les dan importancia y uno de los ítems más importantes es la atención al cliente, este es una de las dificultades más grandes que se encuentra un cliente a la hora de contratar un servicio, puesto que un nivel de servicio inconsistente puede alejar la fidelización y la confianza que se busca como empresa.

Incertidumbre con el personal capacitado: Los administradores de piscinas a menudo tienen preferencias y requisitos diferentes, personalizables, por eso contar con una persona que brinde el servicio, que aporte valor agregado puede ser una total incertidumbre de acuerdo con que no ejecutar una tarea adaptable puede desencadenar en una opinión desalentadora.

- **Alegrías del cliente:** En la propuesta de valor a ofrecer, claramente deben estar una gama de valiosas ganancias que mejoren la experiencia del cliente en general, que puedan disfrutar de un servicio excepcional, dado que estas ganancias deben involucrar alegrías necesarias, esperadas, deseadas e inesperadas.

Figura 27. Alegrías del cliente



Fuente: autoría propia, 2023.

Tiempos flexibles: Para el cliente encontrarse con un proveedor que se adhiera a sus tiempos de ocupación hoy en día ya es una obligación, esto genera total satisfacción para el cliente, poder elegir los tiempos de frecuencia y el momento de la visita para los mantenimientos preventivos y correctivos, que a su vez su alegría se vea reflejado en la eficiencia, rapidez y agilidad del servicio, adicional que en lo mínimo esperado este la puntualidad y la comunicación directa y oportuna para recibir novedades.

Tranquilidad en la piscina: Como beneficio concreto o alegría esperada que el cliente mide con su tranquilidad y confianza en la higiene y funcionamiento de la piscina. Además de la cantidad de tiempo que puede usufructuar la piscina o la zona húmeda, es decir, que tan higiénico y confiable se puede tener el color de una piscina, la composición de su agua, el olor del agua,

el funcionamiento del cuarto de máquinas, hasta incluso las herramientas de limpieza diaria; Esto definitivamente es la retribución del servicio justamente pagado por el cliente.

Conocimiento especializado: contar con un servicio de limpieza confiable, es totalmente una alegría deseada, puesto que para el cliente dejar en manos su patrimonio a un tercero en muchas ocasiones genera desconfianza, pero si este tercero desde su experiencia garantiza seguridad y longevidad de la piscina añadiendo muestreo de aguas continuamente que evidencien el logro de los indicadores de higiene, esto sería totalmente un acierto, además de la tranquilidad y felicidad de que solo contar con esta seguridad dará al cliente la alegría deseada.

Precio cómodo: una alegría inesperada puede resultar la oferta de servicios adicionales, no solo encontrarse con un mantenimiento de piscinas sino también soluciones de obras civiles, comercialización de elementos químicos y de aseo, el valor agregado ofrecido hacia los clientes que puedan sentir ahorro desde el punto de vista de tiempo, dinero y esfuerzo, que los niveles de calidad sean los que esperan o incluso mucho mayores, que el servicio ofrecido refleje no solo una solución sino que aumente su status o poder social.

- **Aliviadores o analgésicos** La propuesta de valor en el ámbito de aliviador de frustraciones se centra en abordar los puntos débiles que los propietarios o administradores de piscinas comúnmente pueden experimentar, al comprender estos desafíos, pondremos a nuestro favor estas dolencias proporcionando soluciones como:

Figura 28. Aliviadores o analgésicos



Fuente: autoría propia, 2023.

Digitalización: Nuestros clientes llevan vidas ocupadas y eso lo entendemos, muchas veces hacer llamadas telefónicas, visitas a locales o cualquier modo que ocupe desplazamiento, para esto tendremos un sistema totalmente renovado enfocado en las necesidades de nuestros clientes que puedan sentirse en un contexto diferente a la rutina, más cómodos, ágiles y a su vez refinado.

Asesoría personalizada: Poder hablar directamente y en tiempo real con un técnico experto ante cualquier eventualidad o contingencia sería la forma de abordar este punto de dolor en cuanto al tiempo de respuesta, así mismo mantener la premisa de ser los más ágiles.

Personal calificado: Nuestros clientes pueden tener dudas, inquietudes o problemas relacionados con la piscina, para abordar este dolor priorizaremos un plan de servicio de cliente receptivo, ya sea una inquietud sobre nuestros servicios, sobre un proveedor, alguna practica o incluso sobre la competencia, nuestro personal le garantizara la respuesta más satisfactoria y efectiva, además de mantener la promesa que garantice la ejecución eficiente de tareas, la toma de decisiones informadas y aplicando la presentación personal optima diaria.

Confiabilidad en insumos de calidad: A la hora de contratar servicios de mantenimiento de piscinas, uno de los puntos altos en los dolores fue el manejo de insumos (cloro, calcio, acido, sulfato, equipos de filtración, revestimientos y accesorios), con base a esto en nuestra propuesta se encuentra siempre utilizar productos con el menor riesgo a los humanos, tratando con las marcas más reconocidas, el cual su utilización garantizara sostenibilidad y seguridad para los usuarios además de ser respetuosos con el medio ambiente.

- **Productos y servicios:** En nuestro lienzo de valor, nuestra propuesta ofrece una gama integral de productos y servicios para garantizar el funcionamiento óptimo y la longevidad de vital útil de las piscinas, entendemos la relevancia del mantenimiento regular y proporcionamos servicios basados en una planificación previa, un total conocimiento ofrecido al cliente para satisfacer sus necesidades específicas.

Figura 29. Productos y servicios



Fuente: autoría propia, 2023.

- **Servicios regulares de mantenimiento**

- Aspirada y desinfección de piscinas
- Reparación y Fraguada de lozas
- Cambio de repuestos en cuarto de maquinas
- Comercialización de productos químicos, de limpieza y de seguridad para la piscina
- Renovación de tuberías en zonas húmedas

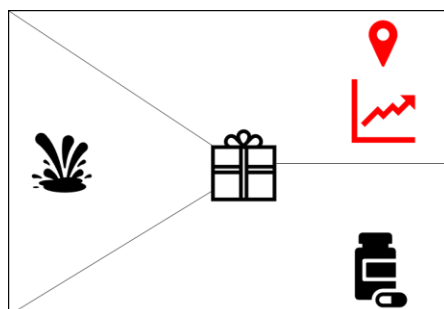
- **Servicios adicionales de obras civiles**

- Construcción de piscinas
- Mantenimiento y reparación de sauna
- Mantenimiento y reparación de jacuzzi
- Mantenimiento y reparación tanques de agua
- Drenajes para canchas deportivas
- Renovación de tuberías en baños

- **Creadores de alegrías**

En nuestra propuesta de valor tendremos la consigna y objetivo principal de crear valor para nuestros clientes, buscando siempre la confianza y lealtad de estos, la satisfacción de cumplir con una excelente atención al cliente, garantía de calidad y oferta de soluciones que puedan cumplir y sorprender las demandas únicas de nuestros clientes.

Figura 30. Creadores de alegrías



Fuente: autoría propia, 2023.

Apertura a la tecnología: En nuestra propuesta de valor siempre estaremos incluyendo la tecnología y la innovación estará en nuestras manos, dispones de equipos totalmente eléctricos el cual ahorraran tiempo, el cual invertiremos en estrategias de cuidado para su piscina. Además, tendremos el placer de incluirte en nuestro plan de servicios el cual incluye acceso a nuestra APP oficial en donde podrás monitorear a diario la temperatura, el PH y niveles de oxidación del agua.

Atención a la cliente personalizada: Creemos que en una comunicación abierta y constante. Te mantendremos informado paso a paso diario de tu piscina por medio de reportes y dispondremos de un canal abierto para inquietudes o agradecimientos.

Costos eficientes: Nuestra propuesta de valor cuenta con ofrecer soluciones a la medida de acuerdo con las necesidades y presupuesto del cliente, como compañía en crecimiento creemos en la economía de escala, con nuestros equipos “Dolphin Robóticos” y “aspiradoras

recargables” tendremos la eficiencia que nos hace diferenciar de los mercados regulares, la calidad también está relacionada con los productos que utilizamos, puesto que los clientes valoran la calidad y la confiabilidad de estos, para que su durabilidad no haga que incurra en reprocesos económicos o gastos adicionales.

Servicios adicionales: Nuestra propuesta de valor también se enfoca en buscar soluciones de eficiencia energética, automatización de luces, iluminación LED, entre otros. Nos preocupamos por las expectativas de los clientes, los deseos y sus proyectos, por eso contamos con un plan semilleros en donde tus proyectos de construcción, innovación o actualización estarán en colaboración y networking con diferentes universidades para así fomentar las mejores ideas, innovaciones y diseños únicos además del emprendimiento y la inclusión social y académica.

Nuestra propuesta de valor se resume en *ofrecer soluciones confiables y eficientes para el mantenimiento y asistencia de piscinas, que aseguren experiencias acuáticas seguras e inolvidables en donde el eje principal, la piscina, este siempre disponible para el uso, la diversión, la natación o la relajación.*

6.6.2. Plan de comunicaciones. Esta iniciativa nace con el objetivo de crear y desarrollar la estrategia de comunicación para la pyme que inicialmente tiene el nombre de “Luispiscinas”, este último será modificado por “Grupo LP” y la marca por el cual será conocida en el mercado será “Altamar Piscinas”.

Figura 31. Logo Altamar

Fuente: autoría propia, 2023.

Este nombre nace con el objetivo de tener relación con las piscinas y que sea de fácil recordación, el cual se buscaba que tuviera el menor número de sílabas, la estrategia de comunicación ha sido llamada “NAUTILUS 1.0”. Además de tener la intención de transmitir tranquilidad, libertad, calidad superior, confianza y seguridad en el desarrollo de los servicios, dentro del plan de diversificación del largo plazo es clave la construcción de piscinas reflejando en sus diseños un entorno marino, sensación de amplitud y libertad el cual en la ciudad de Cali podrá reflejar singularidad y elegancia, dado que, al ser un espacio preferido por la población caleña, será relevante que nuestros diseños cuenten con la sensación de poder disfrutar una sensación de relajación y a la vez de recreación.

En cuanto a precio: Altamar estipulará precios muy competitivos en sus servicios, buscaremos el apoyo promocional de nuestros proveedores para poder ofrecer a nuestros clientes y poder ser elásticos vía margen, en la mayoría de los casos el cliente estará sujeto a las condiciones estipuladas en cada contrato por mutuo acuerdo.

Objetivos en precio: Mantendremos el precio a clientes que ya son de nuestra cartera, que se encuentran fidelizados, luego entraremos en precios de supervivencia buscando desplazar más la participación del mercado, luego con la premisa de innovación y liderazgo en calidad de productos capturaremos proporcionalmente al segmento superior de mercado. Inicialmente continuaremos en la venta de servicios por mantenimiento, reparación o diseño y construcción de piscinas se seguir solicitando el 50% anticipado y el 50% al entregar el servicio a satisfacción.

6.6.2.1. Brand Foundation.

P1: ¿De dónde vengo?

Grupo LP, es una empresa Pyme que nace en el año 2001 en la ciudad de Cali y con dedicación he logrado posicionarme para continuar creciendo en el sector.

P2: ¿A qué me dedico?

Soy una empresa de la ciudad de Cali, dedicada al diseño, construcción y mantenimiento de piscinas, jacuzzis y saunas. Soy experta en mantenimiento e instalación de equipos de filtración, calefacción y en general a todo lo relacionado con zonas húmedas.

P3: ¿Qué es lo que me hace diferente?

Me aseguro de crear entretenimiento y momentos especiales en familia, con la mayor calidad y profesionalismo. Por más de 20 años he entregado experiencias únicas a nuestros clientes a través de un servicio personalizado, donde el acompañamiento, la seguridad y el bienestar es mi prioridad. Trabajo con insumos de alta calidad e innovación para hacer realidad los sueños de nuestros clientes.

P4: ¿Para quién existo? Existo para brindar felicidad, bienestar y seguridad a las familias y para brindar oportunidades de crecimiento a mis colaboradores. Así mismo, existo para acompañar a mis clientes en la construcción de sus sueños transformando espacios en lugares confortables de descanso y diversión.

Figura 32. Fondo Altamar

La intención de esta imagen es presentar como se vería una posible publicidad (el cual se presenta sin mensajes), para evaluar que texto se podría introducir y que este alineado con la estrategia.



Fuente: autoría propia, 2023.

P5: ¿Cómo soy como persona?

Soy una persona responsable, trabajadora y con valores en la que puedes confiar tu seguridad y la de tu familia. Con mi experiencia y creatividad mis clientes encuentran soluciones efectivas a la medida de sus necesidades

P6: ¿Por qué causa lucho?

- Ser la primera opción para mis clientes en el diseño, construcción y mantenimiento de piscinas, jacuzzis y saunas
- Ser reconocido en el sector por mi experiencia y calidad en el servicio ofrecido
- Posicionar mi portafolio con servicios innovadores, sostenibles y seguros
- Generar relaciones de largo plazo basadas en la confianza y transparencia
- Expandir mi portafolio de servicios a nivel regional.

P7: ¿Qué es lo que valoro?

- La honestidad
- La transparencia
- El profesionalismo
- La responsabilidad
- La calidad en los servicios ofrecidos

P8: Concepto Estratégico

En Grupo LP tenemos en nuestro ADN entregar servicios de alta calidad, seguridad e innovación que generan relaciones de confianza y tranquilidad a nuestros clientes, garantizando materiales óptimos y mano de obra altamente calificada.

Figura 33. ADN Altamar

El enfoque de Carl Jung sobre los arquetipos es una teoría que se centra en las imágenes y los símbolos universales que se encuentran en el inconsciente colectivo de la humanidad. Los arquetipos representan patrones de comportamiento, emociones y características que son

inherentes a la experiencia humana. Para definir el nuevo ADN de la compañía según los arquetipos del cuidador y el mago, primero debemos entender estos arquetipos:

El Cuidador (El Arquetipo del Cuidador): Este arquetipo se asocia con la preocupación por el bienestar de los demás, la empatía y el deseo de proteger y cuidar. Las marcas que adoptan el arquetipo del Cuidador suelen mostrar un fuerte compromiso con el servicio al cliente y la satisfacción del cliente. Están enfocadas en ayudar a las personas a mantener su bienestar y comodidad.

El Mago (El Arquetipo del Mago): El arquetipo del Mago representa el poder de la transformación y la manifestación. Se relaciona con la idea de que una fuerza o entidad tiene el poder de hacer que las cosas sucedan y transformen la realidad. Las marcas que adoptan este arquetipo suelen destacar su capacidad para hacer "magia", es decir, para solucionar problemas y crear resultados extraordinarios.

Altamar, como compañía es un 80% **CUIDADOR** porque se preocupan por el bienestar de las personas, al garantizar que sus piscinas estén limpias, seguras y listas para ser disfrutadas; Destacando su compromiso con el servicio al cliente y la satisfacción del cliente.

Además, es un 20% **MAGO** por su capacidad para transformar piscinas en espacios limpios, atractivos y funcionales. A futuro se espera que la compañía pueda impulsar más su personalidad de mago con soluciones innovadoras, digitales y efectivas para diseñar, construir y mantener las piscinas como "mágicos" para la diversión el deporte y la relajación.



Fuente: autoría propia, 2023.



Figura 34. Camiseta Altamar



Fuente: autoría propia, 2023.

- **ROI (Relevancia, Oportunidad, Impacto): ¿Cuál es el objetivo de esta comunicación?:**

Objetivo del Negocio: Incrementar las ventas en un 95% (COP \$13.000.000) promedio mensual para el año 2025, desplegando mayor cobertura de servicio de mantenimiento de piscinas y zonas húmedas, compra y venta de insumos con un tiempo de ejecución de horizonte de 1 año y como segundo paso estará el objetivo encaminado en hacerse conocer en la adecuación y construcción de piscinas, jacuzzis, saunas y cuarto de máquinas.

Objetivo de la Comunicación. Crear una estrategia de comunicación integrada para que la marca logre reconocimiento, posicionamiento y crecimiento del portafolio de clientes en la ciudad de Cali y Valle del Cauca.

El posicionamiento de Altamar va a estar orientado a la agilidad del servicio, ser una microempresa innovadora y priorizando la atención al cliente, para esto va a ser vital destacar su calidad en insumos y ética profesional orientada a la solución que más se adecue a la necesidad del cliente. En cuanto a las ofertas existentes la gran mayoría se enfoca en la comercialización de insumos para las piscinas, se nota una estandarización de la industria hacia ese contexto, pero poca diversificación de los servicios además de brindar una experiencia innovadora, la fundamentación para que la percepción ocurra hacia Altamar desde el cliente se enfocó en:

- Mensajes claros y diferenciados
 - Desarrollar mensajes que destaquen los valores fundamentales de Altamar, ofrecer beneficios tangibles a los clientes, desde un mantenimiento de piscinas más eficiente hasta la actualización constante de diseños en zonas húmedas, enfatizando la agilidad en el servicio con tiempos de respuesta rápidos y procesos de instalación eficientes, garantizando instalaciones rápidas sin comprometer la calidad. Además de enviar el compromiso de proporcionar resultados duraderos mediante atención personalizada y servicios postventa, el cual serán respaldadas siempre por sólidas garantías.
- Contenido visual atractivo
 - En este punto se debe dejar claro que se tercerizara todo lo referente al marketing, planteando utilizar imágenes y contenido visual de alta calidad que destaquen los valores propuestos, la calidad de los insumos o materiales utilizados.
 - Publicaciones periódicas en redes sociales que muestren los atributos de la microempresa, datos de innovación en piscinas como control remoto de

funciones a bajo costo, sistemas de climatización inteligente, reportes por medio de aplicaciones móviles, además de noticias de datos curiosos sobre las piscinas o zonas húmedas las cuales en gran medida deben estar acompañadas de una imagen.

- Historias de éxito
 - En este sector el mejor aliado siempre será la publicidad voz a voz, para esto será necesario que en las redes sociales se puedan compartir historias de clientes satisfechos, que experimenten la agilidad, profesionalismo y calidad de los servicios ejecutados, testimonios auténticos que destaquen la experiencia positiva de trabajar con la microempresa, esto puede incluir entrevistas por soluciones a menor consumo de energía, agilidad a la hora de la recreación y el acompañamiento incluso en tan solo la visita técnica.
- Participación en eventos y asociaciones
 - Uno de los grandes retos será el de resaltar no solo ante los clientes sino ante la competencia y las empresas grandes aliadas, será clave darse a conocer de a poco en las ferias del hogar, de la construcción, participación en las universidades que tengan carreras de ingeniería civil, arquitectos, para que cuando salgan al mercado regular tenga un socio con experiencia para complementarlos, además de crear lazos con empresas de tecnología integrar soluciones inteligentes en las piscinas, y siempre comunicar a los clientes o a la industria estas asociaciones como prueba de compromiso de la innovación.
- **Highs.**
 - El enfoque inicial estará apalancado en las unidades residenciales, condominios y clientes particulares, debido a que si entramos a evaluar estos clientes en una matriz BCG estos son el producto Estrella, por el cual la empresa puede subsistir y se mueve a hoy el 80% del flujo de caja.

- **Low**

- En este objetivo debemos colocar en segundo lugar a las constructoras y parques recreacionales y centros de acondicionamiento estético y deportivo, debido a que no podremos abarcar en la estrategia 1.0 a todos los clientes, sin embargo, no se dejara de lado si estos requieren eventualmente algún servicio o asesoría.

2: ¿A quiénes debemos influir? ¿Qué debemos saber de ellos que nos pueda ayudar?

- **Constructoras:** Público conformado por empresas de construcción, arquitectos e ingenieros que desarrollan proyectos inmobiliarios y que necesiten servicios relacionados con el diseño, construcción y mantenimiento de piscinas y zonas húmedas en Cali y el Valle del Cauca. Debemos tener conocimiento de proyectos próximos a ejecutarse y desarrollar un fuerte relacionamiento que brinde oportunidades de negocio.
- **Parques recreacionales:** Clientes que tengan infraestructura acuática enfocada en actividades de esparcimiento social y recreativo. Se necesita conocer la capacidad instalada, las políticas aplicadas a los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo.
- **Unidades Residenciales y Condominios:** Clientes que en su infraestructura poseen piscinas comunitarias y zonas húmedas que regularmente necesiten servicios de mantenimiento, reparación, readecuación y suministros de insumos para limpieza y funcionamiento.
- **Gimnasios – Centros de Acondicionamiento Físico - Spa:** Este público busca ofrecer a sus clientes espacios para el embellecimiento, acondicionamiento y rehabilitación física. Por lo tanto, necesitamos conocer su infraestructura, normatividad vigente en materia de higiene y geolocalización.
- **Clientes Particulares:** Público ubicados en estratos 5 y 6 que en sus unidades residenciales cuentan con piscina o zona húmeda, necesitamos conocer su estilo de vida,

familia, su entorno social para desarrollar relaciones de largo plazo basadas en la confianza.

3: ¿Qué acción exactamente queremos que hagan como resultados de estar expuestos a esta comunicación?

Tabla 5. Estrategia de comunicación integrada

Objetivo de la Comunicación	Crear una estrategia de comunicación integrada para que la marca logre reconocimiento, posicionamiento y crecimiento del portafolio de clientes en la ciudad de Cali y Valle del Cauca		
Target	Constructoras	Parques Recreacionales	Unidades Residenciales y Condominios
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las constructoras mas importantes y con proyectos en curso o por desarrollar 2. Generar relacionamiento y dara a conocer la marca y el portafolio de servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y clasificar los parques recreacionales existentes en Cali y su area metropolitana (en primera fase), posteriormente en la region (Valle del Cauca) 2. Presentación de la empresa y generar relacionamiento con administradores y directivos 3. Presentar portafolio de servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar unidades residenciales y condominios 2. Generar relacionamiento con administradores y presidentes de concejos de administracion de las unidades residenciales 3. Ofrecer el portafolio de servicios
Recompensa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el relacionamiento 2. Reconocimiento de la marca 3. Vinculación de nuevos clientes 4. Contratación para proyectos inmobiliarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la marca y los servicios 2. Fortalecer relaciones comerciales 3. Vinculación de nuevos clientes y comercializacion de insumos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la marca 2. Generar red de contactos sustentada en la credibilidad 3. Vinculacion de nuevos clientes y comercializacion de insumos
Medios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing Digital 2. Redes Sociales 3. Storytelling marketing 4. Prensa 5. Radio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing Digital 2. Redes Sociales 3. Storytelling marketing 4. Prensa 5. Radio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing Digital 2. Ambient Marketing 3. Redes Sociales 4. Storytelling marketing 5. Prensa

Fuente: autoría propia, 2023.

Objetivo de la Comunicación	Crear una estrategia de comunicación integrada para que la marca logre reconocimiento, posicionamiento y crecimiento del portafolio de clientes en la ciudad de Cali y Valle del Cauca	
Target	Gimnasios - Centros de Acondicionamiento Físico y Spa's	Clientes Particulares
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geolocalización de centros de gimnasios, centros de acondicionamiento y Spa's 2. Generar relacionamiento con administradores y propietarios de centro que cuenten con piscinas y/o zonas húmedas 3. Presentación de la empresa y portafolio de servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar red de contactos y referidos a partir de clientes existentes 2. Exposición de la marca y servicios a través de redes sociales 3. Buscar relacionamiento con referentes sociales que recomienden la empresa y servicios
Recompensa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la empresa y la marca 2. Fortalecer redes de contactos con empresas 3. Vinculación de clientes y venta de insumos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la marca 2. Conocimiento de los servicios ofrecidos 3. Desarrollo de nuevos proyectos particulares 4. Vinculación de nuevos clientes 5. Fortalecer red de contactos y referidos
Medios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing Digital 2. Redes Sociales 3. Storytelling marketing 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing Digital 2. Redes Sociales 3. Storytelling marketing 4. Prensa 5. Publireportaje (cuando la empresa ya cuente con clientes en estratos 5 y 6) 6. Show room

RECOMPENSA	SOPORTE
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un proveedor de confianza, generando tranquilidad en las necesidades que tengas. • Precios que garanticen su rentabilidad para su necesidad. • Puntualidad en la entrega de su servicio. • Disfrutar de su lugar favorito. • Experiencias inolvidables 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestros servicios, equipos y repuestos cumplen las certificaciones exigidas por ley. • Continuo Benchmarking. • Contar con el personal necesario disponible para el servicio necesario.

5: ¿Cuál tono y estilo de comunicación calzará mejor con la personalidad de marca y con los objetivos?

Entendiendo la marca como ese “Cuidador” y “Mago” que vela por la seguridad y diversión de las personas, el tono y estilo de la comunicación serán:

Tono de Comunicación - Cuidador (80%):

- **Empatía y Compasión:** El tono principal debe seguir siendo empático, amable y compasivo, priorizando la satisfacción y el bienestar del cliente.
- **Apoyo y Orientación:** La marca debe seguir brindando un fuerte sentido de apoyo y orientación a los clientes, mostrando que se preocupa profundamente por sus necesidades.
- **Confianza y Cercanía:** Mantén la comunicación que inspire confianza y cercanía con los clientes, ya que estos son aspectos esenciales de una marca "cuidadora"

Tono de Comunicación - Mago (20%):

- **Innovación y Asombro:** Aprovecha el 20% restante para incorporar un tono de asombro y maravilla, destacando las soluciones mágicas y extraordinarias que la marca puede ofrecer.
- **Poder Transformador:** Utiliza el tono mágico para mostrar cómo la marca puede transformar las piscinas o espacios de manera única y excepcional.
- **Creatividad y Sorpresa:** Agrega elementos creativos y sorpresas en esta parte de la comunicación para darle un toque mágico.

Estilo de Comunicación - Cuidadora (80%):

Historias Personales: Continúa utilizando historias personales y testimonios de clientes para mostrar el impacto emocional de la marca en sus vidas.

Contenido Educativo: Proporciona contenido educativo que aborde las preocupaciones de los clientes y les ayude a cuidar de sus piscinas y espacios.

Comunicación Centrada en el Cliente: Mantén una comunicación centrada en las necesidades del cliente, respondiendo a sus preguntas y ofreciendo soluciones.

Estilo de Comunicación - Maga (20%):

Sorpresas y Ofertas Especiales: Introduce sorpresas y ofertas especiales de manera intermitente para resaltar el elemento mágico y crear emoción en torno a la marca.

Historias de Transformación: Comparte historias de transformación que resalten la "magia" detrás de la marca y cómo esta puede lograr resultados excepcionales.

Enfoque en la Innovación: En esta parte de la comunicación, destaca la innovación y la tecnología que hacen posible los resultados mágicos.

Altamar busca el bienestar y tranquilidad de las familias y clientes por lo que se expresará con un tono cercano, de carácter honesto y explicativo (puede ser emocional también). Las comunicaciones que se den siempre harán apelación a la familia, amigos y al disfrute de los mejores momentos además de siempre tener presente la agilidad en el servicio y atención al cliente como marca esencial de Altamar.

La marca quiere llegar a hacer sentir la mejor experiencia a los clientes y quiere llegar a ellos haciéndolos soñar e imaginarse en la piscina y zonas húmedas de sus sueños.

6: ¿Cuándo y dónde estará la audiencia objetivo más receptiva hacia nuestra comunicación?

¿Cuándo?	¿Dónde?
<ul style="list-style-type: none"> • Continuamente. • Jornadas laborales • Desplazamientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet (Búsquedas de Google, redes sociales, web) • Visitas (unidades, condominios, constructoras, parques recreativos) • Eventos y ferias empresariales.

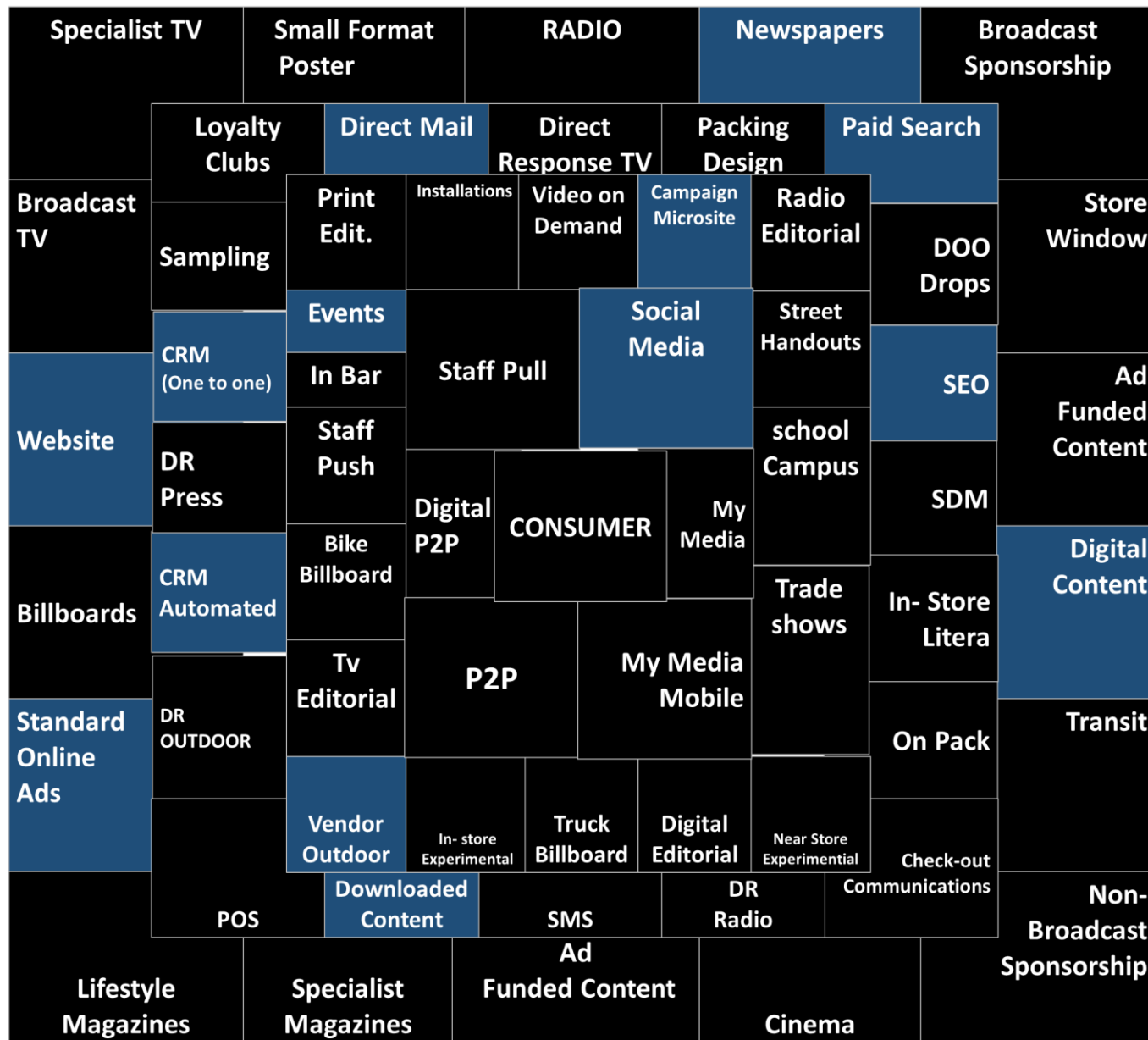
Fuente: autoría propia, 2023.

7: ¿Cuál es la idea clave en esta estrategia?

La idea central de la comunicación es hacer conocer la marca en Cali y Valle del Cauca, generar una recordación a los usuarios que permita maximizar los ingresos y elevar la marca en un futuro no solo regional sino también nacional, hacer parte del share local y obtener una mayor participación del mercado, enfocado al sentir emocional de los clientes, segmentado en gran parte a los estratos 5 y 6, además de ser reconocida por ser una empresa incluyente en cuanto a la brecha de género.

- Modelo J. Walter Thompson

Figura 35. Constructoras y parques recreacionales



Fuente: autoría propia, 2023.

➤ **Conocimiento:**

- **Digital Content:** En la actualidad es un concepto que no se puede obviar, por eso implementaremos videos que generen intereses en el cuidado de piscinas y despierten motivación y renombre en los grandes clientes.
- **Standard Online Ads:** Contenido fresco páginas visitadas, creación de Blogs y publicidad en redes sociales.
- **Website:** Creación de Website para la continua visita de nuestros clientes, en donde nos puedan solicitar cotizaciones, pedir envíos y que puedan hacer consultas a las dudas que tengan.
- **Newspapers:** Periódico impreso y digital, lograr tener publicidad y reseñas de nuestro servicio.

➤ **Relacionamiento:**

- **Direct Mail:** Comunicar fechas próximas de mantenimientos correctivos y preventivos, enviar noticias de tendencias en cuanto a lo que corresponde nuestro objeto social.
- **Paid Search:** Tener publicidad en Google hoy en día es muy importante para darse a conocer, por medio de esta herramienta podríamos tener más afinidad con los clientes, permitiendo que nos puedan calificar o incluso que nos puedan enviar un feedback.
- **SEO:** Aplicación de Palabras claves en búsquedas de Google Adwords.
- **Downloaded Content:** Contenido descargable en la página que trate de noticias, videos como #hagaloustedmismo.
- **CRM Automated:** Dado que los clientes son nuestra razón de ser, es importante que tengamos actualizaciones automáticas de sus datos.

- **CRM (One to One):** La estrecha cercanía con nuestros clientes debe ser continua y además resultante del ejercicio automatizado, el enfoque debe girar en torno al cliente, hacerlo sentir como de la familia.

➤ **Experiencia:**

- **Campaign Microsite:** Campañas en sitio son una apuesta a punto por desarrollar, debido a que en entrar en el clúster de la construcción ya se tiene casi que alineado la demanda y la oferta, para esto hacer visitas en sitio, conocer de la mano propia los clientes, va en nuestro ADN.
- **Vendor Outdoor:** Este sector indudablemente debe tener un ejecutivo de ventas, quien sea nuestro contacto y el del cliente para cualquier servicio que se requiera, dado que a futuro estos modelos deben poder sustentar el negocio.
- **Eventos:** Crear un espacio de eventos sociales no solo empresariales sino también informales, puede ser una metodología que podamos aplicar como innovación para lograr la atracción de nuevas generaciones.

Figura 36. Gorra Altamar

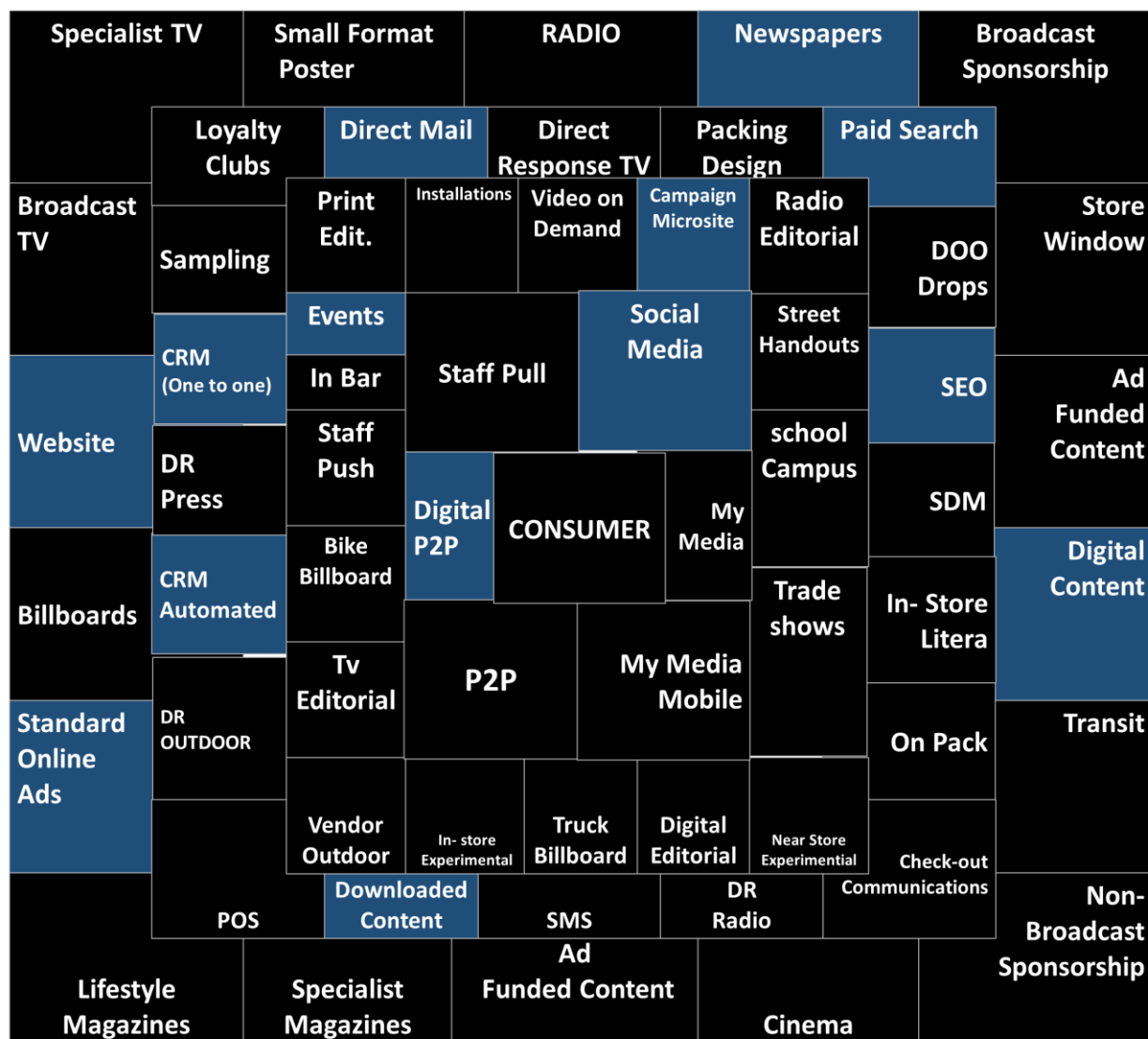


Fuente: autoría propia, 2023.

➤ **Personal:**

- **Social Media:** Las redes sociales son nuestro encuentro más personal con los clientes, por eso es importante tener este medio interactivo que pueda hacer crecer ambiguamente la relación de marca y consumidor, entender todas los aspectos conductuales y comportamentales.

Figura 37. Unidades residenciales, Gimnasios, Clientes Particulares



Fuente: autoría propia, 2023.

➤ **Conocimiento:**

- **Digital Content:** El contenido digital en este tipo de clientes termina siempre siendo positivo, puesto que las costumbres digitales cada día hacen parte más de la vida cotidiana y con este medio se puede incluso lograr hasta poder capacitar al personal que requiera solo asesoría.

- **Standard Online Ads:** Las campañas y promociones por este medio deberían ser vital para hacerse conocer, brindar servicios y tener lo que se busca que es la recordación de la marca.
- **Website:** Creación de Website para la continua visita de nuestros clientes, en donde nos puedan solicitar cotizaciones, pedir envíos y que puedan hacer consultas a las dudas que tengan.
- **Newspapers:** La publicidad impresa aún es muy cotidiano en las unidades residenciales, realizar también el trabajo de marca en las editoriales digitales, se convertirá en nuestro futuro de acercamiento.

➤ **Relacionamiento:**

- **Direct Mail:** Comunicar fechas próximas de mantenimientos correctivos y preventivos, enviar noticias de tendencias en cuanto a lo que corresponde nuestro objeto social
- **Paid Search:** Tener publicidad en Google hoy en día es muy importante para darse a conocer, por medio de esta herramienta podríamos tener más afinidad con los clientes, permitiendo que nos puedan calificar o incluso que nos puedan enviar un feedback.
- **SEO:** Aplicación de Palabras claves en búsquedas de Google Adwords.
- **Downloaded Content:** Contenido descargable en la página que trate de noticias, videos como #hagaloustedmismo.
- **CRM Automated:** Dado que los clientes son nuestra razón de ser, es importante que tengamos actualizaciones automáticas de sus datos.
- **CRM (One to One):** La estrecha cercanía con nuestros clientes debe ser continua y además resultante del ejercicio automatizado, el enfoque debe girar en torno al cliente, hacerlo sentir como de la familia.

➤ **Experiencia:**





- **Campaign Microsite:** Campañas en sitio son una apuesta a punto por desarrollar, debido a que en entrar en el clúster de la construcción ya se tiene casi que alineado la demanda y la oferta, para esto hacer visitas en sitio, conocer de la mano propia los clientes, va en nuestro ADN.
- **Events:** Crear un espacio de eventos sociales no solo empresariales sino también informales, puede ser una metodología que podamos aplicar como innovación para lograr la atracción de nuevas generaciones.

➤ **Personal:**

- **Social Media:** Las redes sociales son nuestro encuentro más personal con los clientes, por eso es importante tener este medio interactivo que pueda hacer crecer ambiguamente la relación de marca y consumidor, entender todas los aspectos conductuales y comportamentales, además de mostrar casos de éxito para los cuales haya participado “Alta mar Piscinas”.
- **Digital P2P:** El servicio de E-COMMERCE definitivamente debe estar en constante relacionamiento con los clientes, para esto el sitio web será nuestro aliado, se proyectará que para el 2024, implementación y estabilización sea del 100%, logrando poder digitalizar cada vez más la compañía, para liberar tiempo en aspecto de relacionamiento y cuidado de los clientes.

6.6.4. Matriz BCG. La matriz BCG está formada por 2 ejes, el vertical que compone el crecimiento del mercado, y el horizontal la cuota del mercado, que es la venta, por lo que tienen 4 cuadros, que están constituidos de la siguiente manera, dependiendo de los productos que se ofrecen.

Tabla 6. Matriz BCG Altamar

MATRIZ BCG ALTAMAR			
			
Mantenimientos profundos/equipos		Diseño y Construcción de piscinas	
			
Mantenimientos periodicos		venta de quimicos y equipos	

Servicio	Crecimiento	Participación en Ventas	% GROSS MARGIN
Mantenimientos regulares periodicos	5.0%	40.0%	16.9%
Mantenimientos profundos	5.0%	40.0%	21.7%
Mantenimientos solo equipos	2.0%	15.0%	22.6%
Construcción de piscinas	3.0%	5.0%	37.6%
venta de equipos usados	5.0%	2.0%	8.2%
venta de quimicos	5.0%	2.0%	2.8%

Fuente: autoría propia, 2023.

Empezando con la mayor participación y cuota del mercado, que sería un producto estrella, se cuenta el mantenimiento profundo y mantenimiento de equipos el cual cuenta con un % de margen bruto rentable y sostenible para la pyme, son los que generan más liquidez para Altamar, antes llamado Luispiscinas.

Como producto interrogante, que es el de un crecimiento elevado y una participación baja en el mercado, pues es relativamente nuevo y poco realizable para las pymes, se encuentra el diseño y construcción de piscinas, jacuzzis o saunas, que requiere más inversión en promocionarse con el fin de captar más mercado ya que esta actividad traerá más renombre y estatus a la marca.

El producto consecutivo del ciclo sería los mantenimientos periódicos, estos son los más sencillos posibles los cuales incurre en un periodo de tiempo corto y la menor utilización de

recursos, pero la más económica del sector, es la que se encuentra en la parte madurez en el tiempo, pues es la que tiene una alta cuota del mercado y una baja tasa de crecimiento, más bien muy permanente o estable y que está bien consolidada en el sector.

Por último se encuentra en el cuadrante tipo perro, las ventas de equipos y venta de químicos, que son los que tienen un bajo crecimiento del mercado y también una baja cuota del mercado, pues no están generando una rentabilidad a la empresa, no aportan lo suficiente en ingresos, estas actividades para la compañía se encuentran en declive, por lo que se recomienda su uso muy limitado, debido a que estos márgenes del 10% se cumplen eventualmente de acuerdo a que si no se puede utilizar el producto o el equipo se puede volver obsoleto y forzaría a venderlo casi sin margen o a pérdida.

6.6.5. Análisis DOFA. El ambiente externo está representado por las Oportunidades y las Amenazas o riesgos, el entorno interno considera el análisis de las Fortalezas y Debilidades.

- **Fortalezas**

- Amplia experiencia en la industria
- Alto conocimiento en insumos
- Tiempo de respuesta
- Precios competitivos
- Empezamos con Cartera sólida en el mercado

- **Oportunidades**

- La competencia no renueva y se mantiene sin crecimiento solido
- Hay quejas en general de servicio por temas de tiempos de respuesta y comunicación.

- **Debilidades**

- Marca nueva en el mercado
- Solo ventas de contado
- Sin contratos privados y públicos

- Sin contratos de diseños y construcción de piscinas
- **Amenazas**
 - Precios y servicios cada vez más competentes
 - Empresas de aseo cada vez diversifican más sus servicios
 - Repuestos e insumos cada vez más altos, principalmente por inflación.

6.6.6. Matriz de Ansoff. En Altamar dentro de la estrategia de crecimiento que se aplicará será la de penetración del mercado y desarrollo de productos, si volvemos conceptualmente a lo que es la matriz de Ansoff, aquí encontramos distintas estrategias a seguir en función de la finalidad y objetivos que buscan y se adaptan a cada empresa, podemos distinguir cuatro tipos de estrategias como simboliza la siguiente figura:

Figura 38. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	PROTEGER - PENETRAR: - Penetración del mercado - Retirada - Consolidación	DESARROLLO DE PRODUCTOS: - Sustitutivos - Retirada - Consolidación
	Nuevos	DESARROLLO DE MERCADOS: - Expansión - Internacionalización - Desarrollo de mercados	DIVERSIFICACIÓN NUEVAS Y EXISTENTES - Vertical - Horizontal - Concentrica - Conglomerado

Fuente: autoría propia, 2023.

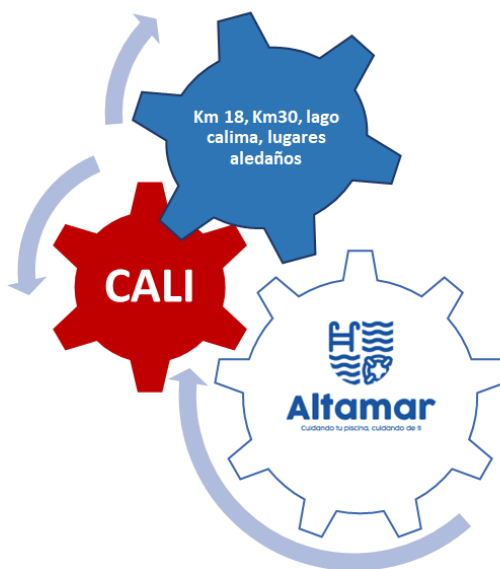
- **Estrategia de penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación de competencias.**

Con la estrategia de penetración en el mercado actual, Altamar se proyecta crecimiento a través de ganar participación de la cuota de mercado en el que se utiliza y opera. Como estrategia se utilizará el aumento de consumo, la captación de clientes nuevos por medio del segmento de publicidad, con las herramientas de comunicación anteriormente ilustradas, la herramienta de promoción y el plan de suscripción de servicios el cual contará con promociones para los diversos suscriptores.

En el desarrollo de productos se trata de que modifiquemos nuestros servicios para que el cliente actual reconsidere su posición frente a el servicio, apuntamos seguir creciendo en el mismo mercado, automatizando procesos por medio de inversiones tecnológicas en herramientas de limpieza y mantenimiento, además de adherir o integrar de reparaciones civiles para para que el cliente sienta la satisfacción de que no solo cumplimos con el desarrollo de un servicio sino también generamos el valor agregado que le genere confianza y seguridad para poder compartir el voz a voz de nuestro servicio.

En cuanto al desarrollo de mercados, tercer cuadrante de la matriz, planeamos desarrollar métodos de exploración en zonas aledañas a Cali como la buitrrera, km 30, km 18, lago calima, Dagua, Buga Rozo, Jamundí e incluso colocar en el mapa zonas como el eje cafetero, el cual en este momento son “océanos azules”:

Figura 39. Desarrollo de mercados



Fuente: autoría propia, 2023.

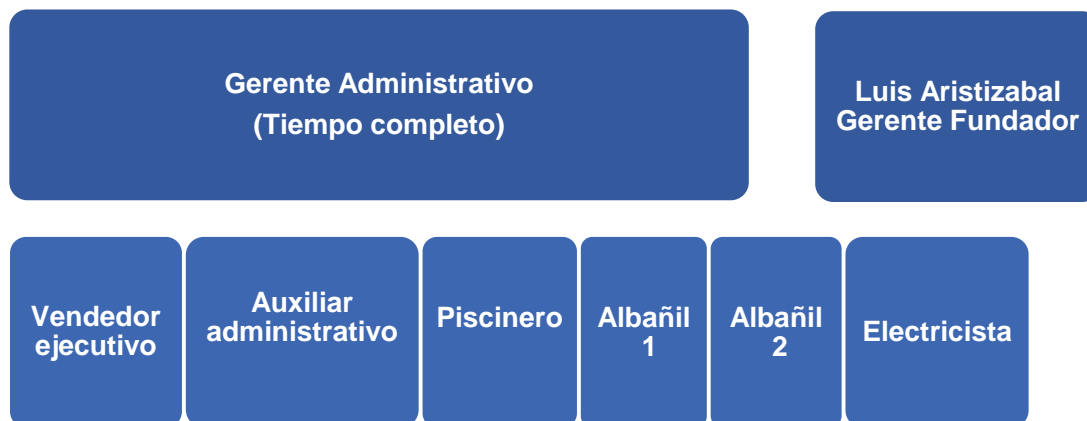
La estrategia corporativa de Altamar cumple con 2 objetivos específicos, primero: incidir en el mercado actual con promoción, publicidad, tecnología, tiempo de respuesta y excelencia comercial, segundo: desarrollo de mercados y expansión geográfica, teniendo siempre por delante los puntos vistos en el DOFA para poder ejecutar las oportunidades de mejora y fortalecer nuestras habilidades como pymes.

6.6.7. Estimaciones. Una vez realizada la intervención a la Pymes y se encuentre operando bajo la marca Altamar, se estima un crecimiento de ventas para el 2024 del 50% frente al 2023 y para el 2025 llegar al objetivo principal el cual es alcanzar la cifra de COP 200 M anuales lo que equivale a una variación de un 100% de puntos porcentuales vs el 2023.

Este crecimiento se plantea en base a los clientes que se tienen hoy en día, más la captura que se tengan de acuerdo con el plan de marketing y la adición del personal que nos permita responder en tiempos ágiles para generar más ingreso o flujo de caja a la empresa.

Se tendrán otras financiaciones con capital privado, que permitan crecer la operatividad y responder a este primer impacto de la restructuración de mercadeo, ya este proyecto en borrador fue presentado a empresarios de la ciudad quienes se interesaron en esperar resultados definitivos, puesto que ven una oportunidad de crecimiento amplio, de acuerdo con la demanda del mercado, el alcance de Nautilus 1.0 será para el 2024, el cual permitirá darnos una mejor visual de los resultados obtenidos, posicionamiento y las bases necesarias para la ejecución de las proyecciones financieras necesarias para los años venideros.

Figura 38. Nueva Jerarquía Altamar



Fuente: Elaboración propia, 2023.

- En esta nueva estructura que se presenta se implementara la figura del administrador, quien será el guía para la obtención de resultados, le ejecución de la estrategia, además de ser el responsable directo de que se cumplan los objetivos de ventas y quien se encaminara de ser la cara de la nueva generación.
- Luis Aristizabal seguirá siendo vital en la operación de la microempresa, el cual gradualmente ira delegando sus actividades para enfocarse en el control y seguimiento de los proyectos además de ser el aporte principal de experiencia para la pyme.
- Se estima tercerizar el plan comercial el cual tiene un costo de COP \$4.000.000 mensuales, pero se va a ejecutar por semestre empezando a partir del 2 año de esta

nueva dirección, esto tendría un costo al año COP \$8.000.000. Para el tercer año se pasará a ser inversión trimestral con actividades más estratégicas con miras en sostenibilidad y crecimiento. Dentro de este plan la expectativa es que puedan ofrecer las creadoras de contenido:

- Diagnostico y exploración de necesidades del negocio
 - Implementación de métricas
 - Grow Marketing
 - Ruta comercial
 - Montaje de campañas
 - Implementación de canales digitales
 - Creación de estrategias para atracción de nuevos clientes
 - Estrategia digital
 - Capacitación de uso de las herramientas digitales
 - Plan expansivo de crecimiento
 - Métricas y medición de impactos
- Dentro de la estructura estará la colaboración de 1 piscinero jornada completa, 1 electricista que gradualmente pasara a ser jornada completa y 2 albañiles que se contrataran por labor.

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

En la primera parte del trabajo se expone las limitaciones de las pymes y cuál será la guía del proyecto, además de la fundamentación conceptual adquirida dentro del MBA lo cual permitirá plasmar y dará la confiabilidad necesaria para la ejecución del proyecto.

Luis Piscinas no posee una planificación estratégica, por lo cual no ha determinado estrategias ni objetivos, así también no existe una separación adecuada en cuanto a la administración de la empresa ni a la propiedad de esta.

Se determina que el proyecto de marketing que engloba un año de operación y que es rentable financieramente, cumple condiciones de estar en métricas S.M.A.R.T.

Se define la marca nueva, el logo, así como slogan, colores que van acorde a la estrategia de actualizar y hacer el re-branding.

Se redefine prácticamente empezando de cero la propuesta de valor, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas lo cual fue pieza fundamental para el desarrollo y culminación de esta interventoría.

Luego del análisis interno de la pyme, se concluye gracias al análisis DOFA, los puntos clave que proporcionan una visión de la situación real de la compañía, identificando que las amenazas y las oportunidades son más fuertes que sus fortalezas, dado que la concentración de la competencia en la ciudad influye altamente, pero es aquí en donde la oportunidad también tiene participación captando clientes en los sectores aledaños de la ciudad.

Como punto fuerte se concluye que la tecnología hace carencia dentro del mercado de piscinas y que es un tema para implementar, que hace parte de nuestra propuesta de valor, alcanzable y medible, que traerá un resultado eficaz al negocio a futuro, invertir en herramientas

automáticas es el camino que este mercado en la industria y por lo cual aún no está siendo explotado en el mercado por la competencia.

7.2. Recomendaciones

Realizar una planificación estratégica cada 5 años.

Para el 2024 se recomienda ejecutar la estrategia de comunicación para perfilar el posicionamiento.

Para el 2025 realizar la consolidación y profundización de clientes, revisar si al terminar el 2024 el incremento de ingresos es acorde a la expectativa de los objetivos iniciales.

Enfocar el posicionamiento y la apertura de mercados mediante los canales digitales.

Aplicar el plan de marketing propuesto como se ha diseñado con ayuda del tercero encargado

Definir y gestionar el apalancamiento financiero necesario para la consecución de resultados que sigan permitiendo crecer la empresa.

Continuar operando bajo modalidad virtual, de acuerdo con que esto protegerá el flujo de caja y a partir del 2026, luego de la implementación de marketing, hacer rolling financiero para estimar la obtención de un local con bodega además de inversiones en Capex.

Realizar un análisis de rentabilidad del portafolio para el 2027, buscando la expansión de servicios y la eliminación de productos no rentables, buscando siempre optimizar el servicio son perder de vista la propuesta de valor.

Buscar socio estratégico proveedor o incluso los mismos socios para buscar eficiencias vía margen de contribución por menores costos en insumos y repuestos y poder competir con precio.

Realizar una actualización sobre normas vigentes de acuerdo con la ley 1209 de 2008.

Enfocarse en la excelencia comercial puesto que fue uno de los dolores en el segmento de clientes de acuerdo con el lienzo de valor.

Referencias

- Alcaldía de Cali. (2023). *Avances POT Cali*. Recuperado el 2023, de <https://www.cali.gov.co/observatorios/publicaciones/164813/proyectos-pot>
- Alsoasked. (2023). *¿Qué consulta la gente sobre piscinas?* Recuperado el 2023, de <https://alsoasked.com/>
- Ansoff, I. (1986). *La Estrategia de la Empresa*, EUNSA, Navarra.
- Answer Republic. (2023). *Tema piscinas*. Recuperado el 2023, de https://answerthepublic.com/users/sign_up?user%5Bfree%5D=1
- Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1209 de 2008*. Recuperado el 2023, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31442#:~:text=Establece%20las%20normas%20tendientes%20a,concurrente%2C%20puedan%20serles%20de%20aplicaci%C3%B3n>.
- Consuunt. (2023). *Sacando todo el potencial a tu negocio*. Recuperado el 2023, de <https://www.consuunt.es/>
- Escamilla, D. (2023). *Altamar Brand*.
- Guerra Martín, L., & Navas Lopez, J. (2007). *La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de marketing. trad. Yago Moreno López (12ª edición)*. Madrid: Pearson Prentice.
- Landy, F. (2005). *Psicología Industrial*.
- Lewin, K. (1940). *Modelo de gestión del cambio*.
- Osterwalder, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*.
- PHTA. (2022). *Pool & Spa Operator Handbook*.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.

- Porter, M. (2023). *Estrategia de branding como hacer crecer valor*. Recuperado el 2023, de <https://www.glrpartners.com/estrategia-de-branding-como-hacer-crecer-valor-> Michel porter , estrategia de negocios.
- Real Academia Española. (2023). *Definición palabra cambio*.
- Real Academia Española. (2023). *Definición piscinas*.
- Sistematdc. (2023). *¿Qué es el sistema TDC?* Recuperado el 2023, de <https://sistematdc.com/>
- Socrates. (2023). *Tema piscinas* . Recuperado el 2023, de <https://answersocrates.com/>
- Sordo , A. (2023). *Qué es la estrategia del océano azul, cómo aplicarla y ejemplos*. Recuperado el 2023, de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-oceano-azul>
- Stanton, W. (1984). *Fundamentos de marketing* .
- Strauss, W., & Howe, N. (1997). *La Teoría generacional de Strauss–Howe*.
- Surveymonkey. (2023). *Tasa de asertividad en encuestas*. Recuperado el 2023, de <https://es.surveymonkey.com/>
- Tamminen, T. (2007). *The Ultimate Guide to Pool Maintenance, Third Edition*.
- UUP. (2022). *Cómo crear una estrategia de ventas*. Recuperado el 2023, de <https://www.uup.es/blog/post/como-crear-una-estrategia-de-ventas/bcg>

Anexos

Presupuesto Altamar
COP Millones 2023 - 2025



Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Crecimiento		53%	12%	15%	20%	42%	45%
Proyección Ventas	\$ 46	\$ 71	\$ 80	\$ 92	\$ 110	\$ 156	\$ 227
Margen Bruto	\$ 19	\$ 28	\$ 32	\$ 28	-\$ 56	-\$ 8	\$ 53
Recurso Humano					\$ 105	\$ 113	\$ 119
Tecnología e insumos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 55	\$ 41	\$ 42
Publicidad y marketing					\$ 6	\$ 9	\$ 13

- Teniendo en cuenta el crecimiento proyectado de ventas se espera que hasta el año 2026 se tengan utilidades superiores a las reales del año 2022.
- El éxito de que al 2025 se pueda lograr el punto de equilibrio estimado se basa en la inyección de capital para la compra de capex.
- El costo fijo se proyectó de acuerdo con las bases estimadas que tiene el banco de la republica hasta el 2025, tomado de Diario la Republica.
- Al cierre del 2023 se deberá ejecutar nuevamente esta proyección para hacer Rolling financiero y poder proyectar una TIR más aterrizada.

A continuación, se presenta el modelo canvas de propuesta de valor, enfocada en la microempresa Altamar:

Modelo Canvas

Aliados Clave - Proveedores de insumos por ejemplo el cloro al 70% - Proveedores de cerámicas para pisos y paredes - Proveedores de tecnología - Proveedores de Fletes para transporte de insumos y repuestos	Actividades Clave Marketing, comercialización, Diseño y fabricación de piscinas, agilidad en servicio, atención al cliente, enfoque a la innovación y tecnología.	Propuesta de valor - Nuestra propuesta de valor se resume en ofrecer soluciones confiables y eficientes para el mantenimiento y asistencia de piscinas, que aseguren experiencias acuáticas seguras e inolvidables en donde el eje principal, la piscina, este siempre disponible para el uso, la diversión, la natación o la relajación.	Relación con clientes - Relación directa con el cliente a domicilio - Desarrollo de ecommerce en pagina web - encuestas de satisfacción	Segmento de clientes - Unidades residenciales - Clientes finales (dueños de casas, fincas o piscinas privadas) - Posteriormente en un horizonte a mediano plazo también se dirigirá a piscinas privadas en cabañas y piscinas públicas que corresponden a parques recreacionales, colegios, gimnasios, hoteles y spa.
	Recursos clave Talento humano, herramientas tecnológicas, servicios digitales		Canales - Redes sociales - Pagina Web - Venta directa	
Estructura de costes 1. Mano de obra 2. Costo variable (Mat Directo/indirecto/cif) 3. Costo fijo (publicidad, mantenimiento de redes y paginas web)			Flujo de ingresos - Mantenimiento profundo de equipos - Mantenimiento periodicos - Mantenimiento preventivo - Diseño y construcción de piscinas	

