



UNIVERSIDAD
EAFITA

Facultad de CS ECONÓMICAS

Licenciatura en Comercialización

Trabajo final de integración

**“Aberturas de PVC, un negocio rentable en
un mercado dinámico”**

Mariano Osvaldo Freije

TUTOR: Samir Fernández Hachim

Año 2020

INDICE

INTRODUCCIÓN	2
LA EMPRESA	2
OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING	4
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	5
Análisis del MACROENTORNO	5
Escenario Político - Legal	5
Escenario Medio Ambiente y Recursos Naturales.....	6
Escenario Económico.....	6
Escenario Tecnológico	7
Escenario Sociocultural	8
Análisis de las fuerzas competitivas del sector	8
Nuevos o Potenciales Ingresantes.....	9
Barreras de Ingreso	9
Rivalidad entre los competidores existentes.....	10
Barreras de salida	11
Poder de negociación de los clientes	12
Poder de Negociación de los Proveedores	13
Grupos Estratégicos.....	13
ANÁLISIS INTERNO: “CADENA DE VALOR”	15
Actividades Primarias:	16
Diagnóstico	20
Matrices EFE / EFI	20
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	20
Conclusión:	20
Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	21
Cuadro: Matriz FODA.....	22
Estrategias FODA	22
MARKETING ESTRATEGICO	26
Análisis de consumidores:	26
MARKETING OPERATIVO	30
RECOMENDACIONES GENERALES DEL TRABAJO	47
ANEXO	53
ANEXO 2 – marco teórico	57
ANEXO 3 – Análisis económico/financiero	58

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo analizar la viabilidad técnica y financiera de la producción de aberturas de PVC dentro de una fábrica de la localidad de Cordoba Capital.

El rubro de la construcción ha experimentado en la última década un crecimiento vertiginoso en Cordoba Capital. Este impulso, trae aparejado el incremento del consumo de todos los productos afines.

Uno de los que más se ha visto beneficiado es el PVC. Las ventajas técnicas y la relación calidad/precio de las aberturas de este material, sumado al escaso número de distribuidores y la gran cantidad de fábricas de cerramientos que han abierto, presentan la oportunidad que motiva este Trabajo Final de Grado.

A su vez mi cliente es importador y está evaluando la factibilidad de traer perfilera de PVC de la República de Turquía, con el objetivo de consolidarse como uno de los principales proveedores del rubro.

El principal objetivo del trabajo es determinar la conveniencia o no de establecer dicho negocio. En función de esto se llevan a cabo distintos estudios, los cuales se van a ir desarrollando a continuación.

LA EMPRESA

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN O SUS MIEMBROS

Importadora del centro nace en el año 2009, en la ciudad de Cordoba Capital.

Su dueño, el Ingeniero en sistemas Lucas Sebastian Melchior comenzó con la importación de productos de diversos mercados globales (principalmente el asiático), adquiriendo cuadríciclos en el mercado chino y comercializándolo en el mercado local.

Una vez que la estructura se fue consolidando, se focalizó en la importación de hogares ecológicos, constituyendo la marca Lumiere. Es válido aclarar que los Eco hogares son equipos que funcionan con bio etanol o alcohol etílico. Se compone principalmente de un quemador donde carga el combustible y se enciende. Existen diversos tipos de Eco hogares que se adaptan a cualquier ambiente de la casa con una simple y fácil instalación.

Estas 2 estructuras de negocio coexistieron hasta el año 2011, momento en el cual, el Ingeniero decide incurrir en el negocio de la fabricación de Aberturas de PVC. El análisis de los mercados y las nuevas tendencias en la construcción le permitieron incurrir en este negocio, anexándolo a la venta de Eco hogares y dejando de lado la importación.

Desde el primer momento el negocio tuvo un excelente nivel de desarrollo, se logró forjar una alianza comercial con la firma Veka (alemana), la cual a través de su casa matriz ubicada en Buenos Aires le proveía los perfiles de PVC para la realización de las distintas aberturas y cerramientos.

En ese entonces la fábrica se ubicaba en Barrio Jardín, pero con el crecimiento sostenido del negocio y las posibilidades de expansión que brindaba fue que en el año 2015 se

mudó hacia el barrio Santa Isabel, ubicándose en una de las principales arterias de acceso a la ciudad.

Desde ahí hasta la actualidad el negocio sigue desarrollándose y la empresa empezó a contar con un nombre propio dentro del mercado de la construcción. En este año, la empresa cambia en gran parte su unidad de negocio a través de la firma de un acuerdo con la empresa Wintech (de capitales turcos), la cual le provee perfiles superiores a los ofrecidos por Veka y le brinda la posibilidad de empezar a actuar como un revendedor en Argentina (importando los perfiles de Turquía y vendiéndole a fabricas nacionales).

ESTRUCTURA/EMPLEADOS

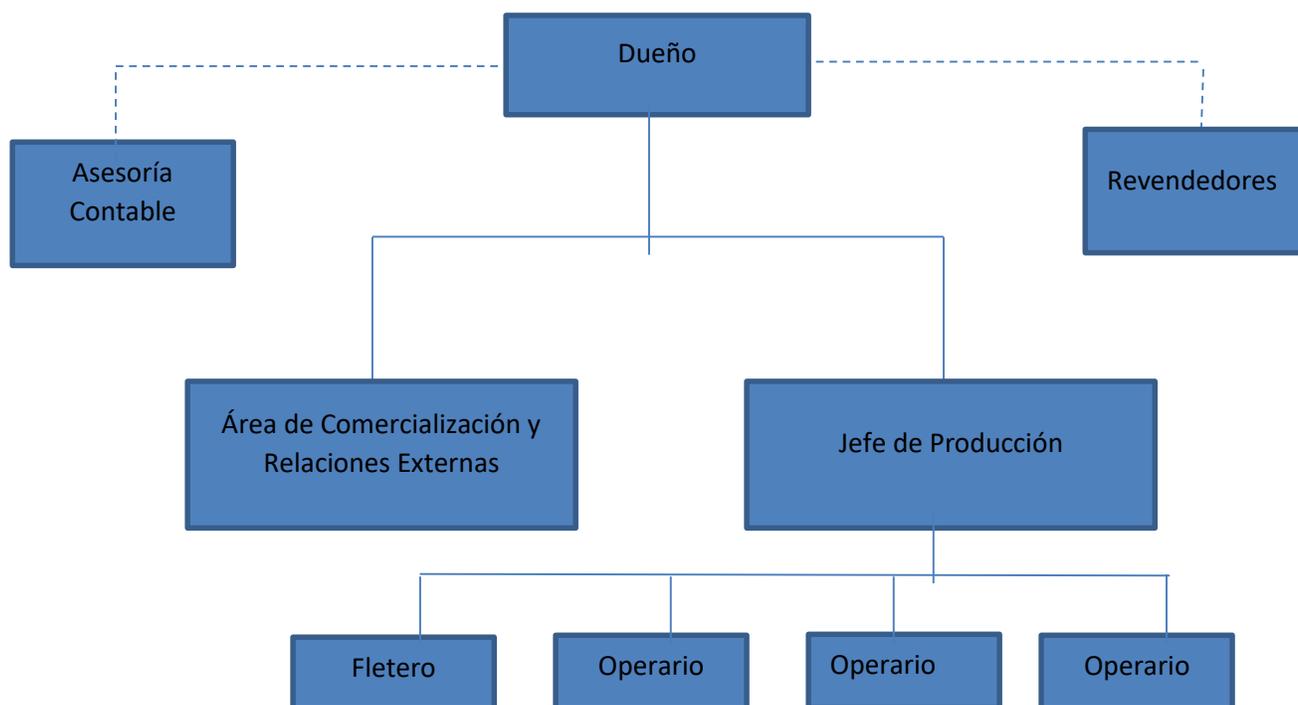
En un comienzo Importadora del centro era un tipo de negocio unipersonal, en el cual todo pasaba por una única figura, el dueño.

Al momento de crear la unidad de Eco hogares Lumiere, ya había un asociado que se encargaba de la distribución, venta y logística dentro de la ciudad de Capital Federal y alrededores.

Cuando se incorpora el negocio de Aberturas de PVC, empieza a trabajar un responsable de la fabricación, así como también un fletero para los envíos en distancias cortas.

Ya en este año la estructura es mucho más robusta, cuenta con una Administradora de Empresas encargada de la parte administrativa, Un jefe de producción, 2 operarios dedicados a la fabricación, 1 operario dedicado a la producción de Eco hogares, 1 fletero para los envíos dentro de la provincia de Cordoba, 2 revendedores de Aberturas en la ciudad y 5 Revendedores de Eco hogares en el país (Mendoza, Buenos Aires, Tucumán, CABA y San Juan).

Organigrama



OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

OBJETIVO GENERAL

Determinar el potencial de venta de la empresa con las nuevas prácticas y potenciar la estructura organizacional actual para ser proveedores de perfilería de PVC en un plazo de 5 años.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer un pronóstico de ventas para el próximo año (período 2020/2021).
- Obtener una rentabilidad neta del 20 % anual en el periodo 2020.
- Mejorar la presencia publicitaria, a través de un fuerte incremento en el presupuesto actual destinado a publicidad (\$60.000 anuales), pasando a \$250.000 anual para el periodo 2020.
- Diseñar un sistema que permita controlar el stock de materia prima durante el año 2020.
- Elaborar políticas de comunicación interna y externa dentro del año 2020.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

FUERZAS DEL MACRO

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Escenario Político - Legal

En el escenario político-legal, una vez concluido los comicios electorales del año 2019, y teniendo un nuevo gobierno dentro del territorio nacional, hay algunas definiciones que se pueden hacer en relación a cuál será el futuro de los exportadores de bienes para producir.

El gobierno actual tiene una posición particularmente dura con relación a las exportaciones (dentro de las cuales el 83 % es de materia prima destinada a la producción y el 17 % restante se trata de productos terminados). Hasta finales del 2019 se disponía de 6 meses para traer una carga del exterior posterior a la aprobación del envío de esta. Ahora una nueva reglamentación de la Afip reduce esos tiempos a 3 meses, lo que hace muy difícil la dinámica de las empresas importadoras por los tiempos y la documentación que lleva importar (por ejemplo, un barco de China tiene solamente en tiempos de traslados 45 días de barco desde el puerto chino hasta Buenos Aires). Hay que considerar algunas excepciones porque va a ser muy difícil importar con las reglamentaciones actuales.

Habrá que poner un especial énfasis con relación al impulso que se le pretende dar a la industria (en particular a la construcción), ya que desde el gobierno actual se comenzó con una política de beneficiar a quienes tienen préstamos hipotecarios (por ejemplo, los actualizados por UVA), pero esta medida fue solo un paliativo y actualmente no hay definiciones claras al respecto.

Así mismo, el marco legal muestra un endurecimiento de controles y formularios propuestos por la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), este es un aspecto de total interés, dado que, si tenemos en consideración que la empresa es importadora, mientras más controles y trabas haya para la importación de productos, más negativo es el efecto que producirá.

La tendencia propuesta por el actual gobierno y que se estima que seguirá en los próximos años, es ir abriendo la importación de productos en periodos cortos de tiempo, realizando un estricto control sobre los productos que ingresan al territorio nacional, y bajo la premisa de que el mismo volumen de productos importados, debe ser exportado.

A su vez se analiza la posibilidad de crear nuevos mecanismos y formas de registro de las empresas, con lo cual se ejercerá una presión mayor en aquellas empresas que no hayan declarado de manera "correcta", todos sus datos fiscales, sancionando fuertemente a aquellos que se encuentren bajo esta situación.

Se puede concluir que la situación actual de Argentina compromete el trabajo de empresas que importan productos o materias primas, aunque no está regulado de manera estricta como con el gobierno anterior.

Escenario Medio Ambiente y Recursos Naturales

A lo largo de los años, hay que ir analizando con mayor detalle este aspecto, dado que la conducta de la población a nivel mundial es la de proponer una extracción de recursos naturales que no comprometa el presente ni el futuro de la población (relacionado básicamente a la consigna de desarrollo sustentable, implementada por la mayoría de los países en el ámbito global).

Teniendo en consideración este aspecto, el mismo propone una ventaja para la empresa sobre la cual desarrollo el trabajo, dado que diversos estudios desarrollados en el ámbito de Europa y América determinan que el PVC es un material que se degrada fácilmente, lo que posibilita que su índice de contaminación del ambiente sea mucho menor.

Entendiendo que la tendencia de los habitantes del planeta será ir “cuidando” cada vez más del mismo, considero que el PVC es uno de los materiales que más desarrollo va a ir teniendo en un plazo no mayor a 10 años, teniendo en cuenta que esta tendencia se inició en algunos de los grandes países europeos (Inglaterra, Francia, España, Alemania) y en pocos años llegara al ámbito de nuestro país.

Si tomamos en cuenta la nueva tendencia en relación con la extracción responsable de recursos naturales, es importante destacar que los residuos de PVC pueden aprovecharse mediante reciclaje mecánico para elaborar nuevas o similares aplicaciones. A su vez, mediante reciclaje químico es posible el tratamiento de mezclas de residuos de PVC con la posibilidad de recuperar a partir de ellos algunas materias primas. Esto ha sido evaluado por distintos ambientalistas y consideran una ventaja el tratamiento de PVC con relación a otros materiales.

Escenario Económico

Interpretando los diversos datos que surgen a través de noticias de portales especializados, artículos de actualidad, seguimiento de programas económicos y charlas con especialistas, considero como negativo el dato que arroja un crecimiento en la economía de la Argentina de un 1 %, lo que produce como efecto un menor consumo por parte de los habitantes del país.

Un aspecto negativo para tener en cuenta es la mayor presión tributaria que irá ejerciendo el gobierno nacional a lo largo de los últimos años de su gestión. Bajo la consigna de “recaudar”, se prevén mayores impuestos para todos los sectores (automotriz, construcción, industria en general, entre otros), lo que sumado a la quita de subsidios a los servicios básicos (agua, luz, gas), puede producir que algunas empresas tengan que absorber grandes costos para seguir desarrollando sus procesos productivos.

Otro punto que afecta de lleno la materia económica es la inflación, la cual la ubican por encima del 30 % para el año 2018. Esto afecta de manera directa todos los procesos productivos y el poder adquisitivo de la población.

Con paritarias que cerraron en el orden del 20% (aunque se anuncien al 15% con la letra chica la gran mayoría están más cerca de 20%), esta aceleración inflacionaria hará disminuir el poder adquisitivo en el corto plazo por lo que el crecimiento del año 2018 se vería deteriorado vía un menor consumo.

Si analizamos los créditos hipotecarios, en los últimos días de junio, la demanda de compra de inmuebles con crédito para propiedades de entre USD 120.000 y USD 130.000 se redujo un 80%, según estimó Alejandro Bennazar, presidente de la Cámara Inmobiliaria Argentina.

Los propietarios ofrecen sus inmuebles en dólares y los bancos dan créditos en pesos, explicó Bennazar, que propone que para "ordenar" la situación, parte del mercado en dólares se convierta a UVA. El titular de la cámara remarca que están en conversaciones permanentes con el Gobierno para desarrollar nuevas herramientas y mecanismos para amortiguar el impacto del dólar a más de \$29 en el sector.

Otro dato en el cual hago particular hincapié es en el relativo al dólar industria, que oscila entre \$56 y \$57. A través de un análisis se trata de determinar qué tan rentable es exportar o cuál es el costo de importar productos. Con relación a datos aportados de personas allegadas al gobierno, se cree que la tendencia será la de seguir con un dólar competitivo (con relación a la industria), que favorezca al sector, aunque no corre la misma suerte quien sea importador (es el caso de la empresa que estoy analizando), dado que, de mantenerse un dólar alto, se elevaran los costos con relación a la obtención de aquellos productos que se coticen en esta moneda.

El único dato alentador en materia económica corresponde al sector industrial, ya que diversos expertos prevén una expansión de actividad para el año 2019 de 2,2%, al tiempo que la expectativa relevada para 2020 se ubicó en 2,8 por ciento.

Escenario Tecnológico

Se estima un crecimiento en materia tecnológica dentro de los países de primer orden (China, Estados Unidos, Alemania, entre otros), potenciado por la demanda propuesta por los países en vía de desarrollo.

En nuestro país, se prevé un incremento de la tendencia de ir fabricando maquinaria para los distintos tipos de industria, (generalmente a través de pymes que actúan como particulares o proveen a empresas de mayor envergadura).

Este desarrollo se evidencia en la región centro y sur del país, regiones en las cuales se han ido instalado negocios que fabrican, comercializan y distribuyen maquinaria de calidad media-alta a un costo que no se ubica muy por encima de aquellas que son de primera línea (sobre todo la maquinaria alemana).

Otro aspecto que considero es el desarrollo de software de gestión (comercializados por las grandes marcas), que van a permitir al empresariado tener en un solo programa los pedidos de cotizaciones que los clientes realicen, el precio de las mismas, los materiales más convenientes para confeccionar pedidos, el tiempo de espera del mismo, los costos de fabricación y venta, etc.

El avance de la tecnología influye favorablemente sobre las comunicaciones entre productores y consumidores, permitiendo que la misma sea más fluida y directa.

Actualmente las empresas cuentan con diversos canales de comunicación para contactar con sus clientes actuales y potenciales.

El desarrollo de redes sociales y el comercio electrónico es otro aspecto muy relevante, dado que permite a la empresa darse a conocer a sus clientes y mostrar una imagen corporativa que sea afín a lo que quiere transmitir.

Si tengo en consideración el proceso productivo, es importante destacar que en periodos cortos de tiempo se va renovando la maquinaria para realizar los distintos procesos, lo cual obliga a estar permanentemente actualizado, dado que luego de pocos años la maquinaria se torna obsoleta.

Este escenario está influenciado por el escenario económico, la situación de la economía argentina ya mencionada anteriormente induce a los costos a ser elevados al momento de invertir.

Los cambios tecnológicos obligan a cualquier empresa a desarrollar nuevos conocimientos, ya que, de no mantenerse actualizados, perderán competitividad en un mercado por demás exigente.

Escenario Sociocultural

En este punto es importante determinar que la conducta del consumidor argentino en la actualidad le da suma importancia a la inversión que realiza al momento de construir su casa propia.

Es por este motivo que quien opta por construir su vivienda hace hincapié en todos los detalles de la misma, y en la mayoría de los casos no le es relevante pagar una diferencia de precio, siempre y cuando el producto satisfaga su necesidad.

Un cambio cultural que se viene manifestando en los últimos años es aquel que determina que la mujer tiene mayor incidencia en las decisiones de compra (teniendo en cuenta que considera mayor número de detalles, funcionalidad, estética, precio, calidad, etc.)

Es por este motivo que en el ámbito de la construcción la mujer adquirió un rol preponderante, siendo quien tiene la última palabra.

A su vez, aquellas personas que vienen de recorrer países del primer mundo se encuentran influenciados por las tendencias arquitectónicas de esos lugares, lo que produce que el potencial cliente este convencido del tipo de producto que quiere para su casa.

La gran influencia europea ayuda a la empresa, ya que en diversas regiones de Europa existe la tendencia a usar materiales de PVC en sus construcciones, esto impulsa de manera directa el deseo de tener ese tipo de materiales en la casa propia.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

Para el análisis del Microentorno, definiré el estudio del sector industrial de aberturas del mercado de la construcción, en la que se incluyen tanto a empresas que producen aberturas de PVC como así también de aluminio, madera y chapa.

Aspectos para tener en cuenta:

Nuevos o Potenciales Ingresantes

Barreras de Ingreso

Economías de escala: Por el tamaño y magnitud del negocio, no es necesario que esté expuesto a producir grandes volúmenes para permanecer en el sector, por lo cual no constituye una barrera de ingreso.

Diferenciación del producto: Si tomamos como referencia los principales materiales con los que se producen aberturas (Madera, aluminio, chapa y PVC), se puede establecer que no existe una gran variedad entre aquellas empresas o fábricas que ofrecen la misma línea de productos (ejemplo todas las fábricas que producen y comercializan aberturas de aluminio).

La diferencia radica entre los materiales en sí, esto representa que tanto el PVC como el aluminio corran con una ventaja competitiva en relación al resto. Sin embargo, para el consumidor es importante analizar si la relación precio-calidad es óptima y justifica pagar el valor agregado, o si el precio es la variable principal al momento de realizar el proceso de compra.

Requisitos de capital: Este ítem no es constituye una elevada barrera de ingreso al sector, dado que los costos de abrir una fábrica de aberturas son relativamente bajos. A su vez, no es necesario invertir grandes sumas en publicidad, en infraestructura y muchos menos en investigación y desarrollo, dado que es un mercado simple y cualquier persona sin muchos conocimientos puede ingresar en él (sobre todo en aberturas de chapa y aluminio).

Costos incurridos al cambiar de proveedor: En relación al mercado que vengo analizando, hay que establecer una adecuada y correcta elección de proveedores (sobre todo basándose en variables como calidad de servicio, tiempos de entrega, flota disponible, costos logísticos).

Según los datos aportados por dueños de comercios que no poseen una logística propia, se puede determinar que la mayoría concuerda en que los costos producidos por los cambios de proveedores a lo que les ha tocado enfrentarse son elevados y pueden constituir una alta barrera de ingreso para aquellos nuevos competidores que no tengan los recursos financieros necesarios para financiarlos.

Acceso a los canales de distribución: El acceso a los canales de distribución, se considera como una importante barrera de ingreso, ya que en este tipo de negocios los canales son propios, lo que significa que el nuevo ingresante debe construirlo de cero.

Desventajas en costo independientes de las economías de escala: Al competir en un mercado en el cual hay un gran número de participantes que tiene años de experiencia en el rubro, se constituye una gran desventaja para la empresa que estoy analizando, dado que los citados anteriormente han ido optimizando sus procesos (en pos de un elevado nivel de eficiencia productiva) con la consecuente baja o reducción de los costos medios, constituyendo una barrera de ingreso elevada para los nuevos competidores.

Política estatal: El gran nivel de incertidumbre y la poca información en relación a cuál será la tendencia del gobierno en los próximos meses es un punto que tiene muy preocupado a los empresarios del sector.

Considerando que, casi de manera exclusiva, las políticas sociales son prioridad para el actual gobierno, todavía no se ha formalizado ningún anuncio en relación a subsidios o incentivos a la construcción, lo que produce miedo y temor por parte de quienes invierten en este rubro.

Si bien fuentes oficiales comunicaron que se prevé un crecimiento sostenido para el sector, la falta de políticas oficiales en relación a este aspecto contradice esta afirmación.

Reacciones Esperadas: Al existir un gran número de competidores (alrededor de 20 empresas a considerar), de las cuales 5 empresas son las de mayor importancia en cuanto a participación de mercado, sumado a las barreras de ingreso antes mencionadas para el sector, no se detecta que las reacciones esperadas sean agresivas, ya que el nuevo ingresante naturalmente sería una pequeña empresa y no significaría en principio una amenaza para las principales empresas.

Rivalidad entre los competidores existentes

Gran número de competidores o equilibrio entre ellos: Al tratarse de un rubro en el cual existen un número elevado de empresas que ofrecen servicios iguales o similares, y dentro de las cuales, (exceptuando las de mayor infraestructura y capacidad), todas ellas son similares y hay un gran equilibrio entre las mismas, se produce un aumento de la competencia, dado que muchas de las anteriormente citadas tienen una estrategia de crecimiento o al menos de mantener la cuota del mercado, lo que produce una gran lucha por permanecer como por ampliar la influencia dentro del sector.

Crecimiento lento del sector: Si bien las perspectivas de crecimiento para el mediano y largo plazo son sumamente positivas, en el corto plazo se produce un crecimiento de manera menos progresiva, lo que produce que aquellas empresas que desean adquirir más participación, sean más agresivas al momento de competir, mediante fuertes acciones a través de relaciones públicas y apoyadas además, en el efecto boca en boca (sirve como aclaración destacar que si el mercado creciera de manera más rápida y tuviera mayor capacidad de absorber toda la producción del sector, este fenómeno se daría con menor intensidad).

Costos fijos altos: Los costos de materia prima y de los recursos necesarios para realizar el proceso productivo son elevados, lo que conlleva que las empresas traten de operar a capacidad plena para contrarrestar esta situación.

Existen períodos estacionales en los cuales esta situación se extiende por varios días, produciendo un exceso de demanda en relación a la oferta, con la consecuencia del descenso de precios.

La clave es realizar una correcta lectura tanto del mercado como del comportamiento de los consumidores para no pasar sobresaltos cuando esta situación se produce.

Falta de diferenciación: Al existir una oferta variada, sobre todo en composición de materiales para realizar las obras como en servicios añadidos ofrecidos, no se produce un incremento de la competencia propiciado por la falta de diferenciación.

Sin embargo, aquellas empresas que no ofrecen servicios que generen un “valor agregado” tienen pocas posibilidades de subsistir dentro de este mercado.

Incrementos en la capacidad: Dentro del panorama de inestabilidad que tiene el mercado argentino de la construcción, muchas empresas fijan objetivos de incrementar sus ventas, por lo cual realizan una expansión de su capacidad.

Esto produce un efecto sumamente negativo en todo el mercado, dado que altera el equilibrio entre la oferta y la demanda.

Resulta sumamente necesario determinar cuál es el momento más indicado para vender, en función tanto de la capacidad adquisitiva de los clientes actuales y potenciales como por aquellas necesidades que no estén resueltas.

Competidores diversos: Existen situaciones en los últimos años, en las cuales se ha dificultado ponerse de acuerdo en relación a determinar “las reglas de juego” por las que se rige el sector.

Como consecuencia, algunas de las decisiones adoptadas por las grandes empresas perjudicaron a las más pequeñas (las decisiones que para un grupo resultaron apropiadas no lo fueron para el resto).

Sin embargo, hay una nueva tendencia que potencia un acercamiento entre grandes, medianos y pequeños empresarios, con el objetivo de formar alianzas estratégicas que le permitan tanto a uno como otro lograr objetivos estratégicos (por ejemplo, consolidar consorcios de exportación, conseguir grandes volúmenes de materia prima a menores costos, solicitarle al Estado la adopción de políticas estatales en relación al sector de la construcción, entre otras)

Intereses estratégicos elevados: Muchas de las grandes compañías tienen como prioridad lograr el éxito a cualquier precio, lo que eleva el nivel de competitividad y produce desajustes para los empresarios más pequeños.

Es importante observar y analizar cuáles son algunos de los objetivos que las empresas se trazan tanto para este año como para los venideros, con la finalidad de establecer como impactan estas decisiones en la empresa que estoy analizando.

Barreras de salida

Considero como relevante los siguientes aspectos:

Activos especializados con bajo valor de liquidación o altos costos de conversión: Es difícil dentro del rubro vender las maquinas, sobre todo aquellas que se dedican a producir aberturas de PVC, dado que cada una de ellas son específicas para el tipo de

fábrica que se trate, ya sea por medidas, por la cantidad que se necesite para desarrollar el negocio, por la calidad de las mismas, etc.

Costos fijos de salida: Constituye una barrera elevada para aquellas fábricas que cuenten con un gran número de empleados debido a los costos que hay que incurrir al momento de indemnizar a los mismos. A su vez, hay otro tipo de contratos (alquileres, maquinaria, entre otros), que también son difíciles de rescindir.

Reacciones sociales y gubernamentales: Al tratarse de negocios pequeños y medianos, mayormente del tipo familiar, no afecta en gran medida al gobierno, dado que no elevaría de manera significativa el número de desempleados, ni generaría un efecto negativo sobre las economías regionales.

Bienes sustitutos

Existen productos sustitutos como las aberturas de aluminio, chapa y madera que satisfacen la misma necesidad a un precio inferior. Sin embargo, al momento de considerar el desempeño, las aberturas de PVC corren con ventaja en relación a las anteriormente citadas.

Poder de negociación de los clientes

Para determinar el poder de negociación de los clientes, es decir, la capacidad que estos tienen de imponer sus condiciones analizaré si ocurren las siguientes circunstancias:

Existe concentración o compra de grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor: Existen grupos que realizan grandes compras dentro del sector, lo que produce que tengan gran incidencia en las ventas que realiza el proveedor, constituyéndose en una ventaja competitiva en relación al resto.

El grupo de clientes tiene bajas utilidades: Este es un aspecto por demás relevante a considerar, dado que como muchas fábricas no poseen un elevado nivel de utilidades, se produce una “guerra de precios”, dado que los empresarios realizan un constante esfuerzo en función de bajar los mismos.

Los clientes representan una amenaza de integración hacia atrás: Esta es una amenaza latente, dado que muchas empresas tuvieron la posibilidad de producir sus insumos (por ejemplo, antes un proveedor vendía la materia prima, otro colocaba los vidrios, otro distribuida, etc.), sin embargo, a lo largo del tiempo muchas empresas pudieron absorber esas funciones y realizarlas por sí misma.

Esto condujo a una baja sensible de los costos propuestos por los proveedores, dado que, si se eleva la tendencia de integrarse hacia atrás, perderían una elevada cuota de mercado.

Poder de Negociación de los Proveedores

Hay pocos proveedores y están más concentrados que el sector al que le venden: en este sector al existir un número bajo de proveedores, los mismos tienen alto poder, con lo cual determinan cuál es el precio más conveniente en relación al servicio que ofrecen.

No existen bienes sustitutos: Dentro del sector de aberturas de PVC el poder del proveedor es muy grande, dado que no existen muchas opciones para adquirir la materia prima.

Productos diferenciados del grupo proveedor o altos costos de cambio: Los altos costos en los cuales hay que incurrir para cambiar de proveedor, produce que para el sector sea difícil poner uno contra otro.

Análisis de la competencia

Grupos Estratégicos

MATERIALES	EMPRESAS EN EL RUBRO – ANALISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS		
	BAJA	DEBIL	FUERTE
PVC	ALU DESING	ROCCA	ABERTURAS ALEMANAS
	EURO STYLE VEKA	ABERTURAS VC	
		IMPORTADORA DEL CENTRO	
MADERA	ABERTURAS CBA	MARETICH	PEÑA ABERTURAS
	ABERTURAS BODEREAU		
ALUMINIO	ABERTURAS CBA	ALUMINIO MEYER	PEÑA ABERTURAS
	WALTER TOLEDO	DON ALUMINIO	INMECAR
	METALURGICA DEL CENTRO S.R.L		
	ABERTURAS BODEREAU		
CHAPA	METALURGICA DEL CENTRO S.R.L.	PEÑA ABERTURAS	INMECAR

Dimensiones Estratégicas: Considero analizar los competidores dentro de este Mapa Estratégico con relación a dos dimensiones que para el análisis son relevantes:

- **Materiales:** Son aquellos materiales utilizados para los productos que ofrecen (PVC, Madera, Aluminio y Chapa).
- **Fuerza Competitiva:** En este punto hago hincapié en el tamaño de cada empresa, años de trayectoria, niveles de precio, calidad, servicio, imagen corporativa, medios de contacto, sucursales, cartera de productos, etc.

Tomo en consideración estas dimensiones estratégicas como las de mayor relevancia, debido a que me permiten agrupar por un lado a las distintas empresas, interpretando sus distintos niveles de fuerzas competitivas (en base a un análisis minucioso de cada una de las anteriormente citadas); lo que permite tener un panorama general de como compiten y actúan en el mercado.

Otra variable clave a tener en cuenta, es la referida a los distintos tipos de materiales que se utilizan en la fabricación de aberturas, ya que, si bien considero al aluminio, madera y chapa como sustitutos importantes, estos pertenecen a un segmento distinto de mercado, dado que su bajo precio permite que sean adquiridos por un mayor número de consumidores. Mientras que el PVC apunta a un segmento de clase media-alta lo que lo categoriza con mayor exclusividad, en comparación con los anteriores.

Debido a estos aspectos, y basándome en mi criterio profesional, comenzaremos nuestro análisis enfocándonos en aquellas empresas que pertenecen a los grupos estratégicos que fabrican, comercializan y distribuyen aberturas de PVC, más allá del menor o mayor impacto de la fuerza competitiva que posean.

Una vez analizado los distintos tipos de competidores que actúan dentro del mismo grupo estratégico, pude establecer como primer punto relevante que 3 empresas del sector no están comercializando con PVC actualmente, de las cuales 2 están con ventas suspendidas y la restante me informó vía e-mail, que, por el cierre prolongado de las importaciones, actualmente comercializa solo aluminio (esta es una medida temporal hasta que se regularice la situación).

A su vez, encuentro a la firma analizada (Importadora del Centro), con una serie de ventajas competitivas en relación a sus competidores más directos, esto sobre todo potenciado por la existencia de garantías tanto en vidrios como en aberturas (única fábrica que lo ofrece), así como también los variados medios de comunicación y el corto tiempo de respuesta en relación a los pedidos de presupuesto (en la mayoría de las empresas demoraron más de 10 días en responder, mientras que nuestra firma tiene una demora de entre 1 y 2 días entre el pedido de cotización y él envió del presupuesto).

Otro punto para destacar es que el nivel de precios actual de la empresa está por debajo del de sus competidores inmediatos, este es un punto en el que haré particular hincapié más adelante en nuestro trabajo, sobre todo cuando determine la **POLITICA DE PRECIOS** más conveniente para obtener una ventaja competitiva en relación a este aspecto.

Como conclusión general pude determinar que hay muchas similitudes en cuanto a las distintas empresas que operan tanto en Córdoba capital como en el ámbito de la provincia y que las diferencias entre ellas vienen determinadas básicamente por el precio y por los servicios ofrecidos.

Es importante utilizar esta información, para lograr conformar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y para lograr que tantos clientes actuales como potenciales consideren a la empresa como primera opción para la compra de aberturas.

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Se le recomienda al empresario que adopte la forma jurídica S.R.L:

- Las S.R.L. son menos onerosas en su constitución y funcionamiento.
- Son ideales para proyectos de pocos socios.
- Requieren de menos requisitos formales para funcionar.
- Contienen una serie de prescripciones legales para proteger a los socios.

LEGISLACION APLICABLE

Hay que considerar las siguientes legislaciones:

LABORALES:

- Ley 24557. Ley de riesgo de trabajo
- Ley 20744. Ley de contrato de trabajo
- Ley 19587. Ley de higiene y seguridad en el trabajo
- Ley 19550. Ley de sociedades comerciales
- Convenio colectivo del trabajo n° 260/75. Obreros y empleados afectados a la industria metalúrgica.

AMBIENTALES

- Constitución Nacional – ART 41
- Ley 25612. Ley de gestión integral de residuos industriales
- Ley 25675. Ley general de ambiente
- Ley 22190. Régimen de prevención y vigilancia de la contaminación de las aguas
- Decreto 674/89. Calidad de aguas subterráneas y superficiales
- Ley 24051. Residuos peligrosos

INDUSTRIALES

- Ley 21608. Sistema de promoción industrial

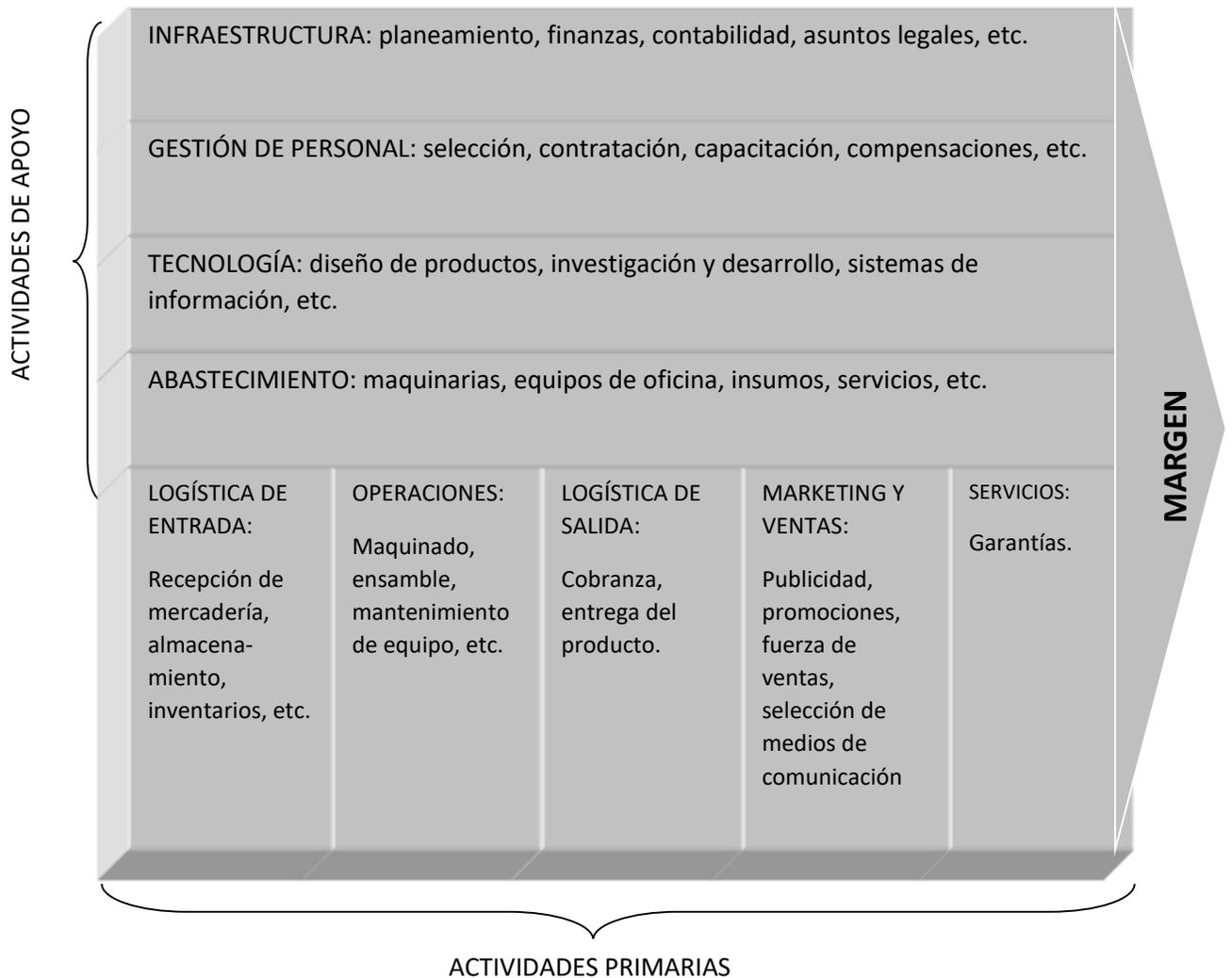
A su vez hay que considerar legislaciones provinciales y propias de la ciudad, pero teniendo en consideración los 3 ejes planteados, Trabajo, Ambiente e Industria.

ANÁLISIS INTERNO: “CADENA DE VALOR”

Para iniciar el análisis interno de la empresa, utilizaré la Cadena de Valor propuesta por Porter, a través de la cual, se puede descomponer a la misma en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades de la empresa que generan valor.

Elementos básicos de la Cadena de Valor de la empresa Importadora del Centro.

La misma está conformada por los siguientes elementos:



Actividades Primarias:

Son aquellas actividades implicadas directamente en la producción del producto y su venta o entrega al comprador, así como la asistencia posterior a la venta (post venta), a continuación, las describiremos:

Logística de entrada: En el caso de Importadora del Centro la recepción de insumos no está asignada a un encargado exclusivo para la realización de esa tarea, dado que cuando llega la materia prima, es recibida por la persona que se encuentra en la fábrica en ese momento.

Por su parte, no hay una zona específica destinada al almacenamiento de materiales, estos se van ubicando a criterio de quien los ordena, y dependiendo del espacio disponible.

Si tomo en consideración la distribución de los mismos, esta se da de la siguiente manera:

Zona PVC: los perfiles se encuentran ubicados en cercanía de las distintas máquinas, dándole la posibilidad al operario de disponer de los mismos sin realizar grandes trayectos.

Zona herramientas: las mismas al igual que la anterior, disponen de un lugar fijo y de fácil acceso, en donde se encuentran ordenadas.

Zona herrajes: éstos se encuentran en cercanías al sector de acabado del producto, donde van a ser requeridos para finalizar la obra.

A pesar de esta división, la empresa no cuenta con un sistema de control de inventarios, ya que el cálculo del stock mínimo es realizado por el dueño en forma manual.

En cuanto al pago a los proveedores el mismo se realiza entre 20 y 30 días, tomando en consideración los pedidos enviados en ese periodo, abonando el transporte mediante cheques de pago diferido (30 – 45 días), y acordando con el transporte nuevos precios, en el caso de que existieran diferencias de costos logísticos (por ejemplo, aumento del precio de la nafta)

Operaciones / Producción: Actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en productos finales terminados (maquinado, ensamble, mantenimiento de equipo, etc.). Para que las actividades de producción añadan valor, la producción debe ser lo más rápida posible y sin defectos, y que exista una gran capacidad para producir según las especificaciones del cliente.

Para el proceso de transformación de materias primas en productos finales terminados (aberturas), la firma trabaja de la siguiente manera:

Primero se toma el pedido por parte del cliente, luego se cargan los datos del mismo en el sistema, el cual calcula los cortes que se tienen que ir realizando en el perfil de PVC (6,30 metros) para optimizar la utilización del mismo (con el objetivo de minimizar los desperdicios).

Posterior a este paso, un operario toma el perfil y lo coloca en la máquina encargada de cortarlo según los requerimientos de la obra a realizarse (se va dividiendo el perfil en la cantidad de partes que sean necesarias)

Una vez cortado, cada pieza es perforada por una máquina, con la finalidad de realizar pequeños agujeros que sirven como desagote (de esta forma la abertura no acumula agua).

Luego de este paso, se cortan de la misma medida y se colocan en forma manual los refuerzos (los cuales le dan estabilidad al material). A partir de este momento dos operarios colocan los perfiles de a pares en la selladora, la cual une a los mismos, conformando una sola pieza.

Una vez finalizado el sellado, se coloca el vidrio (pedido a medida), y posterior a esto se colocan los herrajes requeridos.

Logística de salida: Una vez terminado el producto, se procede a cobrar el saldo pendiente de cancelación (25% de la obra) y luego de esto se coordina la entrega, tanto con el cliente, como con la empresa transportista.

Por lo general no existe una demora mayor a 30 días entre el pedido de fabricación y la entrega del mismo (lo cual lo constituye en una ventaja competitiva).

Ventas y Marketing: La desventaja que posee la empresa es la inexistencia de un departamento de comercialización, de esta manera la fuerza de venta está representada por una sola persona (la cual atiende a los clientes y los pedidos por los distintos canales de comunicación, coordina las entregas, atiende a algunos proveedores, etc.). Sin embargo, hay ocasiones en las cuales el dueño le proporciona una ayuda (para no ocasionar una sobrecarga de tareas).

En cuanto a las actividades relacionadas al marketing, se asigna un presupuesto de 5000 mensuales para las mismas, destinándolo a:

Sitios web propios: se abona un pago por dominio.

Google AdWords: Se paga una suma fija por cada vez que una persona hace un click (alrededor de \$500 mensuales)

Mercado Libre: Se abona una comisión por cada venta realizada a través del sitio.

Guías comerciales virtuales: Se abona un saldo fijo por mes, por estar dentro de la misma.

Servicio al cliente: Actualmente no se dispone de personal ni de logística para la instalación de las aberturas.

Si se cuenta con servicio postventa, el cual está determinado por las garantías ofrecidas al cliente, en caso de error o falla de fabricación (no se consideran aquellas roturas producidas por el mal uso).

Para el caso de los vidrios, la garantía extendida es de 10 años (la misma es escrita y se encuentra impresa), mientras que, para las aberturas, su garantía es de 5 años (no está escrita, pero el empresario se compromete de palabra a la reposición del producto).

Actividades de Apoyo:

Las Actividades de Apoyo o Auxiliares son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando materias primas, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa.

Básicamente, las Actividades de Apoyo de la empresa se dividen en las siguientes actividades:

Infraestructura: Actualmente se dispone de una infraestructura acorde a las exigencias del mercado y a la demanda que la empresa atiende.

La fábrica es un galpón de 15 metros de ancho por 50 metros de fondo, en la que se divide la sección de producción, la oficina y un pequeño Show Room.

Básicamente las decisiones del tipo gerencial se encuentran centralizadas en el propietario, el cual decide los destinos de la compañía.

Por el lado de los asuntos legales y financieros, existe una contadora que actúa como Staff, la cual organiza los datos impositivos.

Gestión de personal: Si considero la gestión de Recursos Humanos, actualmente se utiliza la estructura lineal o conocida también como simple y se caracteriza por ser implementada en pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. En la estructura de la firma analizada el dueño es el gerente.

El tipo de organigrama que se utiliza es de tipo Vertical y/o tipo clásico que representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

Por su parte, la selección y reclutamiento es realizada por el dueño, aunque toma en consideración las referencias otorgadas por los empleados actuales.

Tecnología: Actualmente la empresa cuenta con tecnología acorde a su demanda y al producto de calidad que ofrece. El propietario es abierto a los nuevos descubrimientos tecnológicos, que pueden aplicarse a mejorar el proceso productivo y administrativo.

Abastecimiento: Todas las tareas de abastecimiento son llevadas a cabo por el dueño, por lo cual los insumos que se utilizan en el resto de la cadena de valor son adquiridos y administrados según su criterio.

Actualmente, el empresario considera que no necesita ayuda para las tareas y toma de decisiones relacionadas a este punto, dado que tiene una pequeña estructura que, a su modo de ver, funciona de manera aceptable.

Conclusión de Análisis Interno: Haber analizado la empresa desde su interior, me permitió entender en que aspectos posee ventajas competitivas, como así también detectar fallas y falta de desarrollo en algunos procesos.

Por ejemplo, la logística de salida es un punto muy favorable por destacar, dado que los tiempos de entrega están dentro e inclusive por debajo de la media del mercado.

Por otro lado, encontré grandes falencias referidas a la infraestructura, dado que existen superposición de tareas, el local no cuenta con una óptima distribución interna, las zonas no están delimitadas correctamente, no se cuenta con un sistema apropiado de inventario o control de stock de mercadería, etc.

A su vez, el hecho de que la dirección de la empresa sea unipersonal, lo veo como un aspecto negativo, dado que muchas veces no se puede tener control ni analizar las distintas variables que surgen en la labor diaria.

DIAGNÓSTICO

Matrices EFE / EFI

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES (OPORTUNIDADES)	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
El continuo aumento de la construcción	0,25	4	1
Cambios en las tendencias de materiales de la construcción	0,10	2	0,2
Pocas empresas especializadas en PVC	0,20	4	0,8
Crecimiento sostenido del mercado de aberturas de PVC	0,25	3	0,75
Aparición de nuevos mercados influenciados por el estilo arquitectónico europeo	0,20	1	0,2
PONDERACION	1		2,95

Conclusión: El peso de las oportunidades que se le presentan a la empresa es positivo; ya que, el valor ponderado (2,95), se encuentra por arriba de la media de 2,5 (tomando como referencia valores que van del 1 al 5), dado que representa que hay un buen número de oportunidades a tener en cuenta y será importante detectarlas con el objetivo de aprovecharlas al máximo.

FACTORES (AMENAZAS)	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
El aumento en los precios de los insumos	0,15	3	0,45
Empresas con similares características	0,10	1	0,1
Cierre de importaciones	0,25	4	1
Escases de materia prima	0,25	4	1
Bajo precio de productos sustitutos (madera, aluminio, chapa)	0,15	3	0,45
Cliente poco informado	0,10	1	0,1
PONDERACION	1		3,1

Conclusión: Siguiendo con la lógica de análisis propuesto anteriormente, el valor ponderado (3,1), que surge de esta tabla, demuestra haber un gran número de potenciales amenazas que podrían afectar de manera negativa la empresa. Si analizo con mayor detalle este dato, veremos que el mismo se condice con la información brindada por aquellas empresas que actualmente no comercializaban con PVC, por la incertidumbre que había en el mercado. Será sumamente importante detectar las amenazas con la mayor precisión y antelación posible, para que no afecten de lleno a la empresa.

Conclusión análisis externo: Si bien las amenazas superan a las potenciales oportunidades que puedan surgir, considero que, si hacemos un uso razonable de las

fortalezas con las que cuenta la empresa, y se cuenta con una visión empresarial abierta, que nos permita adaptarnos al cambio y detectar fallas con la finalidad de corregirlas en el menor tiempo posible, este panorama poco alentador puede llegar a transformarse en una gran oportunidad potencial de negocio.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FACTORES (FORTALEZAS)	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Infraestructura acorde a la demanda del mercado	0,05	2	0,1
Óptimos y variados canales de comunicación y de contacto	0,10	3	0,3
Productos diseñados a medida y de alta calidad (atención personalizada)	0,10	3	0,3
Estructura de costos baja	0,15	4	0,6
Especialización en PVC	0,20	4	0,8
Corto tiempo de respuesta con relación al pedido de presupuesto (2 días)	0,20	4	0,8
Entrega del pedido sin demoras (entre 30 y 35 días posteriores al pago de la seña)	0,20	4	0,8
PONDERACION	1		3,7

Conclusión: Este es un dato sumamente alentador, dado que el buen nivel de fortalezas con el que cuenta actualmente la empresa le permitirá a futuro desarrollar ventajas competitivas que puedan ser sostenibles en el tiempo. Será importante en este punto detectar aquellas oportunidades que nos ofrece el mercado, tratando de aprovecharlas al máximo y de potenciar las propias fortalezas de la empresa.

FACTORES (DEBILIDADES)	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
No contar con un respaldo financiero	0,20	2	0,4
Disponer de poco stock de materia prima	0,25	4	1
Pocos años de experiencia en el mercado	0,15	1	0,15
Superposición de tareas administrativas	0,25	2	0,5
Inexistencia de departamento de comercialización y administrativo	0,15	2	0,3
PONDERACION	1		2,35

Conclusión: En este último caso, si considero el valor ponderado obtenido (2,35), puedo establecer que, si bien existen algunas debilidades puntuales dentro de la empresa, estas no tienen mucho peso o no inciden en el funcionamiento de la misma en la actualidad. Si bien las debilidades no imposibilitan el desarrollo de la empresa en la actualidad, pueden influir negativamente en el futuro. Es por ello por lo que tratare de contrarrestar las mismas utilizando las distintas fortalezas con las que dispone la empresa actualmente.

Conclusión análisis interno: Los datos obtenidos me permiten establecer que el funcionamiento de la empresa es correcto. La firma cuenta con una serie de fortalezas que son importantes y que le permiten seguir creciendo período a período. Sin embargo, se tendrá que hacer un minucioso análisis de las debilidades, planteando vías de solución a las mismas, sobre todo en lo que respecta al respaldo financiero y a determinar una nueva estructura organizativa que optimice los recursos actuales con los que se cuenta.

Cuadro: Matriz FODA

F	FORTALEZAS	O	OPORTUNIDADES
F1	Infraestructura acorde a la demanda del mercado	O1	El continuo aumento de la construcción
F2	Óptimos y variados canales de comunicación y de contacto	O2	Cambios en las tendencias de materiales de la construcción
F3	Productos diseñados a medida y de alta calidad (atención personalizada)	O3	Pocas empresas especializadas en PVC
F4	Estructura de costos baja	O4	Crecimiento sostenido del mercado de aberturas de PVC
F5	Especialización en PVC	O5	Aparición de nuevos mercados influenciados por el estilo arquitectónico europeo
F6	Corto tiempo de respuesta con relación al pedido de presupuesto (2 días)		
F7	Entrega del pedido sin demoras (entre 30 y 35 días posteriores al pago de la seña)		
D	DEBILIDADES	A	AMENAZAS
D1	No contar con un respaldo financiero	A1	El aumento en los precios de los insumos
D2	Disponer de poco stock de materia prima	A2	Empresas con similares características
D3	Pocos años de experiencia en el mercado	A3	Cierre de importaciones
D4	Superposición de tareas administrativas	A4	Escases de materia prima
D5	Inexistencia de departamento de comercialización y administrativo	A5	Bajo precio de productos sustitutos (madera, aluminio, chapa)
		A6	Cliente poco informado

Estrategias FODA

Las estrategias de cada una de las combinaciones externas e internas de los factores sectoriales son:

Estrategias FO(Fortalezas-oportunidades): utilizaré fortalezas internas de la empresa para aprovechar la o las ventajas que ofrecen las oportunidades.

Estrategias FA(Fortalezas-amenazas): Utilizaré las fortalezas de la firma para evitar o disminuir los efectos de las amenazas.

Estrategias DO(Debilidades-oportunidades): A través de esto trataré de superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategias DA(Debilidades-amenazas): Plantearé tácticas defensivas procurando disminuir las debilidades y evitar las amenazas del entorno.

A través de lo anteriormente citado, el cuadro quedaría consolidado de la siguiente forma:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS DO 1. 2. 3.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS DA 1. 2. 3.

La Determinación de las estrategias FO-FA-DO-DA, se realiza según la siguiente tabla de aspectos cruzados:

		F	FORTALEZAS	D	DEBILIDADES
INTERNO	F1		Infraestructura acorde a la demanda del mercado	D1	No contar con un respaldo financiero
	F2		Óptimos y variados canales de comunicación y de contacto	D2	Disponer de poco stock de materia prima
	F3		Productos diseñados a medida y de alta calidad (atención personalizada)	D3	Pocos años de experiencia en el mercado
	F4		Estructura de costos baja	D4	Superposición de tareas administrativas
	F5		Especialización en PVC	D5	Inexistencia de departamento de comercialización y administración
	F6		Corto tiempo de respuesta al pedido de presupuesto (2 días)		
	F7		Entrega del pedido sin demoras (entre 30 y 35 días posteriores al pago de la señal)		
EXTERNO					
O	OPORTUNIDADES	FO		DO	
O1	El continuo aumento de la	1. Tener una capacidad de		1. Mantener una estructura de	

	construcción	adaptación a los cambios en el corto plazo	costos baja
O2	Cambios en las tendencias de materiales de la construcción		2. Analizar incorporar aluminio
O3	Pocas empresas especializadas en PVC		3. Capacitación continua y asesoramiento externo
O4	Crecimiento sostenido del mercado de aberturas de PVC		
O5	Aparición de nuevos mercados influenciados por el estilo arquitectónico europeo	2. Captar el 20 % del mercado meta	4. Contratar asesoría Staff
A	AMENAZAS	FA	DA
A1	El aumento en los precios de los insumos	1. Mantener una política de bajo costo	
A2	Empresas con similares características		
A3	Bajo precio de productos sustitutos (madera, aluminio, chapa)	2. Diferenciación del producto	1. Mantener un sistema de información tanto de actividades internas como externas
A4	Cierre de importaciones	3. Analizar incorporar PVC de menor costo	
A5	Escases de materia prima		
A6	Cliente poco informado	4. Dar a conocer a la empresa a través de varios medios	

Estrategia FO (Fortalezas-oportunidades): Siguiendo el análisis, determiné las siguientes estrategias con el objetivo de maximizar las oportunidades a través del aprovechamiento de las fortalezas de la empresa:

Tener una capacidad de adaptación a los cambios en el corto plazo: Lo que producirá que las oportunidades puedan aprovecharse al máximo, dado que no serviría para nada contar con un mercado optimista a futuro, si contamos con la fortaleza, pero no con la visión y la adaptabilidad a los cambios, que permita sacar el mayor provecho de este.

Estrategia DO (Debilidades-oportunidades): A través de la implementación de esta estrategia, la firma tratará de aprovechar las distintas oportunidades que se presentan, con la finalidad de que las debilidades sean mínimas o al menos sean superables:

Mantener una estructura de costos baja: Si pienso que actualmente no se dispone de un capital sólido y un respaldo del tipo financiero, que permita en el muy corto plazo (1 año), ampliar la estructura o inyectarle más dinero en áreas claves (nuevo personal, stock de materia prima, nuevas maquinarias, etc.), es importante que se siga sosteniendo una estructura de bajo costo, dado que para el empresario este es un año de transición, pero tiene la visión de ir incorporando elementos que le den mayor valor a sus productos a partir de comienzos del 2019.

Analizar incorporar aluminio: Siguiendo con esta línea de bajo costo, existe la posibilidad que llegado el caso de que la venta de PVC se paralice o las importaciones se cierren, haciendo imposible contar con materia prima, se utilice la infraestructura de la fábrica para comercializar con aluminio, dado que no es necesaria una gran inversión para reconvertir la empresa de un material a otro.

Proveer al personal capacitación continua y asesoría externa: Es sumamente importante capacitar al personal, de tal forma que puedan desarrollar más de una función, y además de saber cómo es el proceso productivo en sí, logren determinar estrategias de comercialización y ventas, tratando de entender qué necesidad busca satisfacer cada cliente que adquiere este tipo de aberturas. A este punto hay que sumarle la asesoría externa, dado que muchas veces es importante contar con una visión ajena a la empresa para corregir errores y aprovechar nuevas oportunidades.

Contratar asesoría Staff: considero importante contar con una visión externa para detectar oportunidades potenciales.

Estrategia FA (Fortalezas-amenazas): Se tratará de potenciar las fortalezas de la empresa, con el objetivo de que las amenazas tengan el menor impacto posible, todo esto es posible gracias al desarrollo de las siguientes estrategias:

Mantener una política de bajo costo: Como nombre con anterioridad, si bien el mercado actual presente un mayor grado de amenazas que de oportunidades, contar con una política de bajo costo para superar esta etapa parece ser un aspecto clave. De todos modos, es importante aclarar que pienso en lograr una reducción de costos en algunos gastos que considero superfluos, no así en aquellos que hacen al proceso productivo.

Lograr una mayor diferenciación del producto: Considero que al contar con un producto que tiene muchísimas ventajas sobre otro tipo de materiales, es necesario potenciar estas virtudes, y brindarle al cliente un producto único, diseñado a su medida y que permita satisfacer sus necesidades, tendiendo con estas acciones a que nos vuelva a comprar o le de buenas referencias sobre la empresa a sus allegados.

Analizar incorporar PVC de menor costo: Es importante entender que, si el precio del PVC se eleva de manera considerable, haciendo muy difícil adquirir el mismo, se podría recurrir a un PVC de menor calidad (fabricación nacional en lugar de aquella que viene importada de países europeos), lo que reduciría considerablemente el precio del mismo, aunque sería necesario analizar si los consumidores actuales de la empresa están dispuestos a sacrificar precio por calidad.

Dar a conocer a la empresa a través de varios medios: A través de un correcto plan de comunicaciones integradas, se podría destinar el presupuesto actual de comunicaciones de manera más conveniente.

Estrategia DA (Debilidades-amenazas): A través de la implementación de esta estrategia, trazare una serie de tácticas del tipo defensivo, que permitan atenuar los impactos de las amenazas externas, y lograr que no se eleven o acrecienten las debilidades internas:

Mantener un sistema de información tanto de actividades internas como externas: La estrategia que desarrollare para atenuar el impacto de las amenazas y bajar el nivel de incidencia de nuestras debilidades, será a través de analizar, interpretar e informar del ambiente interno y externo de la organización, a fin de contar con datos que me permitan tomar decisiones del tipo estratégicas con el menor grado de incertidumbre posible.

MARKETING ESTRATEGICO

ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO

En este punto es importante destacar que Importadora del centro aplica una estrategia de cobertura selectiva, a través de la cual los productos que comercializa producen una actitud reflexiva y comparativa por parte de los consumidores. Existen comparaciones tanto en precio como en características de los productos. A través de estos elementos se permite diferenciar y segmentar el mercado.

A su vez, a través de este tipo de cobertura de mercado, la empresa trata de tener un número mínimo de intermediarios y que los puntos de ventas tampoco sean muchos, procurando de esta forma tener un canal lo más corto posible hacia sus prospectos actuales y potenciales.

De esta forma también la empresa puede actuar sobre zonas geográficas puntuales y el control y manejo logístico se puede desarrollar sin grandes problemas, reduciendo drásticamente la complejidad.

MERCADO OBJETIVO – Definición del público según un criterio de segmentación

Análisis de consumidores:

En este punto, es necesario considerar que el tipo de clientes que la empresa atiende pertenece a la clase socio-económica ABC1 y 2, lo que significa que el segmento apuntado concretamente es a la clase alta y media alta.

Por otro lado, encontré como dato interesante de remarcar, que la decisión final de compra generalmente es tomada por las mujeres. Ellas son las encargadas, dentro de la pareja, de decidir sobre aquellos aspectos que tienen que ver con la estética del hogar, al contrario del hombre que tiende a ser más funcional y práctico.

En cuanto a las necesidades y deseos de este segmento, la empresa, busca a través de la variedad de productos que ofrece, satisfacer aquellas relacionadas a la seguridad, confiabilidad, durabilidad e inclusive estéticas. Considerando que el cliente actual es muy exigente, detallista y minucioso en estos aspectos al momento de tomar la decisión de compra, pudiendo llegar a abonar un valor más alto por contar con diseños únicos y personalizados.

También es importante recalcar que existe una segmentación demográfica, ya que muchas de las empresas y construcciones privadas que utilizan las aberturas de Importadora del Centro, son mayoritariamente de la zona centro y sur del país, teniendo poca relevancia en el norte, a excepción de la fuerza de la marca en la zona cuyana (Mendoza y San Juan).

POSICIONAMIENTO DE MARCA – Tipo de posicionamiento del proyecto / empresa / producto

El tipo de posicionamiento de la empresa es aquella basada en los beneficios del producto (Las aberturas de PVC cuentan con un diferencial en este aspecto). En este caso se alude a los múltiples beneficios de un producto para que gane notoriedad en el mercado que participa.

En este punto es importante destacar tanto los beneficios directos como aquellos que son indirectos, los cuales no son notorios a primera vista, pero pueden ayudar a posicionar distinto a la empresa.

ELEMENTOS DEL POSICIONAMIENTO: (Slogan, isotipo, logotipo, imagen visual)

Este es un punto flojo de la empresa y en el cual hay que trabajar, buscando alternativas profesionales y en algunos casos la creación de elementos que refuercen el posicionamiento en la mente de los consumidores.

Posicionamiento: En este caso utilizaré una matriz McKinsey, la cual analiza las áreas de negocio que presentan mayores fortalezas para invertir en ellas con el objetivo de crecer y obtener beneficios.

La representación gráfica de este tipo de matriz es la siguiente:

Considerando los elementos planteados a lo largo de este trabajo en relación al atractivo del mercado y la competitividad de la empresa, lo mejor sería plantearle al empresario una estrategia de desarrollo selectivo.



El mercado cuenta con un atractivo y un potencial de ventas enorme, pero hay cuestiones de la empresa y el producto que todavía la ubican en una competitividad débil en relación con competidores más posicionados dentro del mercado.

Es por este motivo que, recomiendo **un ataque de derivación**, haciendo que la empresa se enfoque en aquellos aspectos que los líderes del mercado no cubren en la actualidad y potenciando el producto diferencial que tenemos (los perfiles cuentan con diversas ventajas vs la competencia).

Una vez que el producto logre empezar a posicionarse dentro de los clientes, hay que ir hacia un crecimiento ofensivo, con el objetivo de lograr que no solo la empresa y el producto se posicionen, sino que además se le pueda quitar mercado y clientes a los actuales referentes.

Para que esto suceda, es de suma importancia dar los primeros pasos con cautela, pero con decisión de imponer nuestro producto. No es recomendable chocar de entrada con las grandes estructuras, pero tampoco podemos permitirnos una situación pasiva frente a las oportunidades del mercado actual.

Herramientas de posicionamiento

Partiendo de los objetivos de posicionamiento y respetando el presupuesto asignado para ello por parte del empresario, mi plan se apoyará en las siguientes propuestas y en la utilización de las sucesivas herramientas de comunicación:

✓ **Creación de un nuevo nombre y slogan**

- ❖ **Nuevo nombre:** Definir un nuevo nombre que sea más representativo del producto que se comercializa, ya que el actual nombre puede generar confusión en cuanto a la actividad de la empresa. A partir de este motivo, algunas de las propuestas sugeridas fueron las siguientes:

- Aberturas Córdoba
- Aberturas de PVC Córdoba
- **Wintech Aberturas**
- Aberturas de luxe
- Córdoba Aberturas
- Vip Aberturas
- Aberturas Premium

En conjunto con el empresario, se decidió que el nombre que más representaba a la empresa y al producto era la última opción: **Wintech Aberturas**, ya que tanto el producto como la capacidad de personalización del mismo, ofrecida por la firma, son características representativas de un producto del tipo Premium y engloban el nombre de la marca de perfiles traídos de Turquía.

Por otro lado, encontré disponibles los dominios web lo que es muy importante a la hora de registrar un dominio que logré estar conformado por el nombre de la marca.

❖ **Nuevo Slogan:** A partir de este nombre, el slogan considerado debe terminar de transmitir un mensaje concreto y claro. Como sucede con el actual nombre (Importadora del Centro), el slogan que acompaña actualmente a la marca (“traemos tu producto”) sería adecuado para una empresa dedicada a la importación y distribución de productos y no para una firma encargada de producir un producto de alta calidad como lo hace actualmente, inclusive considerando que utiliza materiales importados como materia prima, en el caso de ser necesario podría también realizarlo con materiales nacionales.

Luego de debatir numerosas opciones (entre ellas: PVC de Altísima Calidad / PVC alemán / aberturas de primer nivel / Calidad alemana / PVC estilo alemán / PVC tipo alemán / línea alemana de PVC / PVC & Desing alemán // PVC & German qualityetc.), el slogan que se propuso, creo que terminaría de darle una identidad concreta a la marca: PVC & Desing o PVC & Germany Desings.

✓ **Creación de isologotipo**

El diseño del Logotipo, junto al nuevo nombre, son dos puntos clave para el objetivo de mejoramiento de la imagen corporativa, deberá ser simple y claro, de apariencia prolija y estética, de modo que refleje la filosofía de la empresa.



Ese es el logo elegido para la empresa. Hay distintos motivos que motivaron la elección de este diseño por sobre otros.

En primer lugar, el color azul en publicidad sugiere responsabilidad e inspira confianza. Al tratarse de un azul más oscuro, implica autenticidad, confianza, seguridad y fidelidad. También en muchos casos se liga a este color con el intelecto.

Por su parte el blanco implica inocencia y pureza, relacionándose en muchos casos con un nuevo comienzo.

Por último, el rojo representa pasión, amor por lo que hacemos. Muy relacionado con el coraje y la valentía. A mayor rojo, mayor nivel de energía y compromiso. Se utiliza para darle fuerza al producto y diferenciarlo por sobre otros.

MARKETING OPERATIVO

PRODUCTO

Importadora del Centro produce y comercializa únicamente aberturas de PVC, considero que para la vivienda es un elemento fundamental, ya que ofrece el máximo confort, además de contar con varios atributos estéticos y cumplir con la mayoría de los requerimientos de seguridad. El material posee propiedades de aislamiento térmico y acústico, calidad y respeto al medioambiente, su peso es reducido y su insensibilidad a la humedad atribuye valor agregado al material. Además, es muy resistente y su vida útil supera los 50 años.

Todos los aspectos le generan un valor extra al producto, dado que cuenta con múltiples características que inciden al momento de la decisión de compra (en la cual la mayoría de las veces es la mujer quien tiene la última palabra). Además, es una ventaja contar con un segmento de consumidores clases ABC 1 – c2, los cuales están dispuestos a abonar un precio más alto siempre que los productos posean características únicas en su fabricación y composición.

Actualmente la empresa no cuenta con ningún tipo de patente existente, solamente existen las marcas Veka y Schuco las cuales son de los distintos tipos de perfiles que componen la materia prima existencial para el desarrollo de la empresa.

Propiedades destacadas del PVC, utilizado en la fabricación de aberturas

✓ **Inalterable frente a los efectos del agua. Resistente a las influencias meteorológicas. Excelente aislación hidrófuga:**

El agua no tiene efecto sobre las puertas y ventanas de PVC. No se produce oxidación o la putrefacción.

El PVC es óptimo en áreas costeras, donde debido a la salinidad del ambiente y las frecuentes tormentas y lluvias, otros materiales (como metal o madera) tienen corta vida útil.

Se han realizado pruebas tanto en laboratorio (envejecimiento artificial) como en el campo, a los largo de los últimos 20 años que demuestran la excepcional resistencia, observándose poco cambio en las características mecánicas y en el color de la abertura de PVC.

Por otro lado, aberturas de PVC instaladas en Alemania 40 años atrás, siguen funcionando perfectamente.



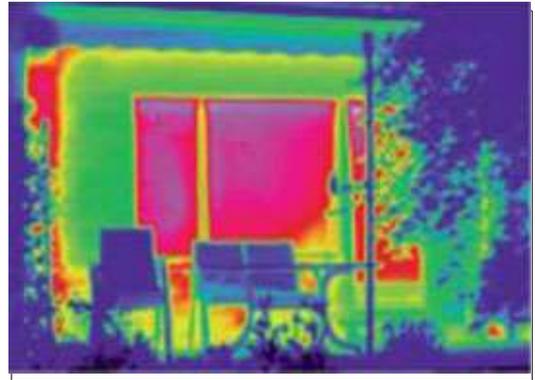
✓ **Excelente aislación térmica:**



✓ El PVC es un excelente aislante térmico. Su coeficiente de conductividad térmica es ligeramente más bajo que el de la madera, y muchísimo más bajo que el del aluminio. Esto sumado al aire encerrado en las multicámaras del perfil, hace que la aislación térmica sea óptima, y mejor que en aberturas de ningún otro material.

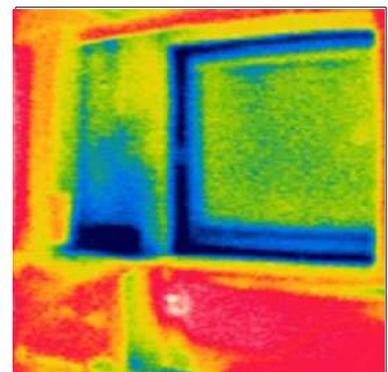
Se estima que el ahorro energético logrado utilizando carpinterías de PVC con doble vidriado hermético es superior al 30% en los meses mayor de consumo. Este ahorro energético se traduce en menos gasto y hace que la inversión valga la pena.

- ✓ El cálculo estimativo siguiente es bastante representativo: Un ambiente de 25 metros cuadrados, con una ventana convencional de 3 m², en invierno necesitará unas 4500 kcal/hora para estar a temperatura agradable. Si la ventana es de PVC con DVH (Doble Vidriado Hermético), necesitará solo 3000 kcal/hora.
- ✓ En verano, el mismo ambiente con la ventana convencional necesitará 3000 frigorías. Con una ventana de PVC con DVH, necesitará solo 2000 frigorías.
- ✓
- ✓ Fotografía termográfica sacada desde el exterior de una casa con ventanas convencionales. Los colores rojizos indican las zonas calientes. Se observa cómo se pierde calor a través de las aberturas.



Luego de una renovación de aberturas, cambiando a PVC con doble vidriado hermético. Las aberturas ahora tienen un color verde, lo cual indica que pierden mucho menos calor, por encontrarse su parte externa menos caliente.

En términos de confort para el hogar, esta aislación evita la molesta sensación que ocurre en invierno por las diferencias de temperaturas que se producen en el ambiente cuando las zonas cercanas a las aberturas están más frías que el resto del ambiente. Como muestra la fotografía termográfica, con ventanas convencionales, en zonas cercanas a las aberturas se generan zonas azules (frías) que alteran el confort de las personas que habitan la vivienda.



Excelente aislación acústica



El aislamiento acústico es cada día más importante y ello viene dado por un aumento de la calidad de vida y una mayor necesidad de confort en nuestra vivienda.

Los perfiles de PVC combinados con el DVH (Doble Vidriado Hermético), aseguran la máxima aislación del ruido exterior.

Una abertura de PVC con DVH reduce un ruido exterior de 50 decibeles, a uno interior de 15 decibeles, es decir, que hace que el nivel de ruido ambiental disminuya en 35 dB aproximadamente.

El siguiente cuadro, muestra la sensación en el oído humano según los decibeles a los que se expone, y proporciona un ejemplo cotidiano del origen que puede tener un sonido según los decibeles que genera.

Decibeles	Origen del sonido	Sensación al oído
10 dB	Local a prueba de ruidos	Silencio total
20 dB	Conversación susurrando	Calma absoluta
30 dB	Zona residencial tranquila	Poco ruido
40 dB	Oficina privada	Ruido leve
50 dB	Conversación promedio	Ruido normal
60 dB	Televisión	Ruido intermedio
70 dB	Calle de tránsito moderado	Soportable
80 dB	Autopistas - Avenidas muy transitadas	Poco soportable
90 dB	Calle muy ruidosa – Subterráneo	Nada soportable
100 dB	Fábrica metalúrgica	Insoportable
110 dB	Martillo percutor neumático	Insoportable
120 dB	Umbral del dolor	Doloroso
135 dB	Avión a reacción	Muy doloroso
175 dB	Despegue de cohete espacial	Dolor extremo

Es importante señalar el papel fundamental que cumple el vidrio utilizado en la abertura, ya que la ventana será más aislante en cuanto mayor sea el espesor del vidrio.

El siguiente cuadro muestra la reducción de ruido según espesor del vidrio utilizado.

Espesor (mm)	Peso (kg/m ²)	Reducción en dB
4	10	27 dB
6	15	29 dB
6	15	31 dB
9	22,5	33 dB
18	45	36 dB

Otras propiedades importantes:

- ✓ **Alta resistencia a la abrasión - Alta resistencia a los golpes**
- ✓ **Muy poco inflamable y auto extingible**
- ✓ **Alta resistencia a agentes químicos**
- ✓ **Anti-fungicida y anti-bactericida**
- ✓ **Reciclable**

Como conclusión y a modo de resumen, se manifiesta a través del siguiente cuadro comparativo, el performance según las principales características que ofrecen los tipos de aberturas, según el material empleado en su fabricación.

Características	Madera	Aluminio	Chapa	PVC
Costo	Medio/alto	Medio/alto	Bajo	Medio/alto
Seguridad	Buena	Regular	Buena	Excelente
Facilidad de instalación	Regular	Regular	Mala	Excelente
Durabilidad	Regular	Buena	Mala	Excelente
Estética	Buena	Buena	Regular	Buena
Conductividad térmica	Muy baja	Alta	Alta	Muy baja
Resistencia química	Se pudre	Se corroe	Se corroe	Inalterable
Terminación superficial	Buena	Buena	Mala	Buena

La superioridad que manifiesta el PVC en el uso de la producción de aberturas, con respecto a los demás materiales, es un claro factor de ventaja comparativa que deberá ser comunicado a los potenciales clientes.

En este caso el PRODUCTO BASICO hace referencia a lo que realmente compran los clientes, considerando el beneficio o servicio básico del producto. En este caso se trata de un tipo de aberturas utilizadas en la construcción, con algunas prestaciones que las diferencian de los demás materiales (chapa, madera, aluminio).

El PRODUCTO REAL, el cual tiene diferentes características (las cuales fueron expuestas con anterioridad en este apartado). Aquí entra en juego la calidad y la marca del producto.

En cuanto al PRODUCTO AUMENTADO, amplía los anteriores conceptos y agrega diferenciales como garantía, servicio post venta, créditos, entre otros.

Todos los productos Wintech tienen una garantía de 15 años para los perfiles y de 10 años para los vidrios (considerando que los problemas sean propios del material y no por una mala instalación o daños propios del uso). En cuanto a post venta hay instaladores dentro del todo el territorio nacional que hacer service y mantenimiento cuando algún cliente lo requiera.

PRECIO – política de precios

En cuanto al precio de venta y las ganancias por plaza, la diferencia radica básicamente en el tipo de obra que se trate (a mayores especificaciones y complejidad por parte del cliente mayor precio), a su vez el dueño me informa que en aquellos periodos en los que ingresan y se aprueban una mayor cantidad de obras, el precio sube (mayor demanda – menor oferta).

Al tratarse de materia prima extranjera, también existe una gran fluctuación del precio, producido por el alza del dólar. Sin embargo, la prioridad del empresario pasa por estar competitivo con el perfil de mayor calidad de aluminio, el cual no puede tener una diferencia de precios a favor que supere el 20 %.

Estrategia de precios:

En cuanto a la estrategia de precios adoptada por el empresario, la misma combina los siguientes elementos:

Estrategia de precios orientada a la competencia (diferenciarse de los competidores con precios superiores): Al tratarse de un perfil de calidad superior al aluminio y a otros materiales, se utiliza esta estrategia, con la finalidad de transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar los segmentos de mayor poder adquisitivo. Las palabras “MARCA”, “CALIDAD” Y “VALOR”, son las que mas destaca el empresario, por eso busca diferenciarse con productos diferenciados en un mercado donde los consumidores perciben que no hay productos sustitutos. Esta estrategia supone la adopción de un precio selectivo, que busca una determinada cifra de ventas en un conjunto de consumidores que se caracterizan por estar dispuestos a pagar un precio elevado por el alto valor que perciben del producto.

A su vez la otra estrategia utilizada es aquella que segmenta por área geográfica, teniendo en cuenta las zonas de mayor poder adquisitivo (Existe un precio diferencial que oscila entre un 10 y un 15 % cuando se comercializa en las provincias del sur del país). En este caso también el cliente es quien pone a disposición un transporte de confianza para el envío de mercadería.

PRESUPUESTOS:

Los presupuestos son a medida de cada cliente por lo cual es difícil determinar un precio de referencia, ya que se trata de un producto sumamente personalizado, el cual tiene distintos tipos de especificaciones que afectan al precio (Por ejemplo, si la abertura va con doble vidrio, vidrio simple o sin vidrio, si es color blanco o nogal, si hay que hacerle algún detalle puntual, el precio de los herrajes y cerramientos, etc.).

Sin embargo, un punto importante a destacar es que al momento de armar un presupuesto hay que considerar los siguientes factores:

Valor de la abertura: Cotización del dólar del día de la fecha. Dólar cambio oficial del Banco de la Nación Argentina.

Seña: se abona el 75 % al momento de encargar la abertura y el 25 % del saldo restante para el envío de la misma (El saldo es siempre en dólares).

Presupuestos: Los mismos se envían en dólares considerando la cotización del día y si el cliente lo solicita se agrega el importe en pesos.

Cheques u otros medios de pago: No se toman cheques a menos que los mismos tengan fecha de cobro al día. Los medios electrónicos como mercado pago o tarjeta de crédito tienen un interés del 20 %.

En ANEXO III, se encuentra el análisis económico-financiero 2019 y proyectado 2020. Puedo determinar que la ganancia anual de la empresa está determinada por:

GASTOS TOTALES DEL PERIODO 2019: (Incluyendo todos los gastos detallados + impuestos y costos de transporte) \$ 8.559.175,80

INGRESOS TOTALES DEL PERIODO 2019: (Contabilizando el total de ventas y obras instaladas). \$11.696.392

GANANCIA NETA PARA EL EMPRESARIO: 3.137.216,20 ANUAL

PROMEDIO MENSUAL DE GANANCIA NETA: 261.435

COSTOS DE PRODUCCION + PRONOSTICOS DE VENTA + GANANCIA PROYECTADA 2020

Para hacer este análisis, se tomó por un lado el objetivo planteado al principio del trabajo, el cual considera que si el empresario considera las soluciones propuestas (principalmente en comunicación y control de stock), va a tener un incremento de ventas del 30 %, lo que impacta tanto en su facturación como en sus costos fijos y variables.

Tomando datos del SISTEMA OP, se tomó en consideración todas las obras realizadas y a partir de esto se construyó una abertura estándar para hacer el cálculo unitario de costos, precio y ganancia de esta.

La abertura es una del tipo Banderola, la cual tiene 60 centímetros de ancho y 1 metro de largo.

En el año 2019, se vendieron 12600 unidades de este tipo de abertura, por lo cual considerando un incremento de 30 %, para el 2020, se proyectan vender 1800 aberturas.

El costo unitario de producción por unidad es de \$4300, de ahí se hacen todos los análisis que detallo a continuación:

Producto o servicio		Abertura Estándar (Banderola)	
Datos y previsiones		Rendimientos previstos	
Costes por cada unidad (total unidad)	4.300,00	Ventas	15.300.000,00
Costes no unitarios (total)	2.851.950	Costes variables	9.270.000,00 60,59%
Costes variables en % (total unidad)	10,00%	Costes fijos	2.851.950,00 18,64%
Margen deseable (%)	20,00%	Total Costes	12.121.950,00 79,23%
Previsión de venta total (unidades)	1.800	Resultado	3.178.050,00 20,77%
I.V.A. o similares a aplicar	21,00%		
Cálculo del PRECIO	SIN IVA		
PRECIO PROPUESTO	8.406,31 SIN IVA		
¿Es aceptable por el mercado?	SI		
¿Es comercialmente adecuado?	SI		
PRECIO DECIDIDO	8.500,00 SIN IVA		
Precio ajustado	8.500,00 SIN IVA		

Siguiendo esta línea de ejemplo y proyectando una venta del 30 % más que el 2019, se estaría pasando de \$11.696.932 de facturación en el 2019 a 15.300.000 en el 2020.

Por su parte los costos fijos representan un 18,64 %, mientras que los variables son un 60,59 %, lo cual constituye una amenaza a futuro y hay que hacer acciones correctivas a futuro (principalmente en tener un mayor número de proveedores de materiales para la construcción disponibles).

El margen es de 20,77 % y condice con la expectativa del empresario, por lo cual es una muy buena previsión.

En cuanto al precio, tiene un margen de 97 %, lo cual mejora el margen utilizado en el año 2019 que era del 125 %.

El precio es aceptable dentro del mercado tomando los principales referentes (sus precios oscilan desde \$8500 hasta \$12.900 por una abertura de este tipo – Precios sin IVA incluido).

COMUNICACIÓN – Formas y mecanismos de comunicación con el cliente

Al profundizar en el tema de cómo la empresa comunica los servicios que ofrecen, me encontré con un panorama poco claro, ya que no tiene definido ningún plan de medios, ni alguna estrategia concreta de comunicación. El empresario se ha manejado al respecto en este tema, como lo hace un comerciante tipo: tomando decisiones a corto plazo, según lo que le parece apropiado y efectivo en el momento, sin contar con un método de medición de resultados.

PLAN DE COMUNICACIÓN

La elaboración del plan de comunicación de la Empresa Importadora del Centro comprendió en un proceso secuencial, la recolección de información cualitativa y cuantitativa permitió la identificación de brechas comunicativas, posteriormente se planteó estrategias que resuelvan y potencien una productividad en la Empresa.

Según averiguaciones realizadas in situ se percibe que hay ciertas falencias en el manejo de procesos comunicativos y organizacionales por cuanto no existe un plan de comunicación, existe deficiencia en comunicación tanto interna como externa.

Por otra parte, es importante abordar a la comunicación externa, investigaciones realizadas nos muestran que Importadora del Centro, no realiza una comunicación externa planificada, sino improvisada, y no utiliza mecanismos de comunicación para mostrar sus servicios lo que conlleva a limitar sus ventas. Es así que al diseñar e implementar un plan de comunicación externa fortalecerá el posicionamiento de la Empresa a fin de que sea actor importante en el mercado argentino.

OBJETIVOS GENERALES Implementar estrategias de comunicación en la Empresa para generar un óptimo clima laboral y reforzar canales externos para llegar a clientes potenciales con el objeto de tener una mayor productividad y ser reconocidos como referentes en el mercado de la construcción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Fomentar el sentido de pertenencia en el personal interno de la organización para mejorar el comportamiento organizacional a través de medios de difusión.
2. Fortalecer los canales comunicativos internos y optimizar un buen clima laboral entre todos los miembros de la Empresa para consolidar un trabajo eficiente y eficaz.
3. Publicitar los servicios de la Empresa a través de canales de difusión externa con el objeto de captar clientes potenciales.
4. Consolidar un flujo de información externa para generar notoriedad de la imagen a fin de posicionar la firma en el mercado nacional.

COMUNICACIÓN INTERNA POLÍTICAS

Política de diálogo permanente: esta política se encargará de garantizar una mayor comunicación e información dentro de la institución, logrando así un buen clima laboral y una mejor aceptación de las políticas del establecimiento, que se traduzcan en una mayor participación, coherencia y eficacia en el personal.

ESTRATEGIAS:

COMUNICACIÓN OFICIAL PERMANENTE A TRAVÉS DE CANALES E INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES. Esta estrategia reforzará la comunicación oficial interna de la empresa en el personal a través de instrumentos institucionales reduciendo una comunicación desacertada.

GENERAR PROCESOS DE AUTOESTIMA Y FIDELIZACIÓN LABORAL. Esta estrategia busca fortalecer en los colaboradores un reconocimiento de las políticas, valores,

objetivos de la empresa, además un sentido de pertenencia con ella para fomentar una mejor productividad.

GENERAR EVENTOS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL. El Objeto de esta estrategia es crear un buen clima laboral, reducir conflictos internos y crear motivación en los empleados para potenciar el rendimiento a través de actividades de integración.

ACTIVIDADES: Comunicación oficial permanente.

a) Desarrollar un boletín electrónico interno, con esto se formalizará un medio oficial que contenga toda la información que necesita el personal de la organización y que sean de interés de la empresa en general. Se propone un boletín electrónico puesto que la mayoría de los trabajadores tienen acceso a recursos electrónicos para estar enterados de éste. Además, va acorde al medio de comunicación con el que interactúan y no hay costo. Es importante transmitir a través de ellos la visión, misión, cultura para generar en el trabajador sentido de pertenencia con su empresa, para la realización de este será encargado el responsable de administración, elaborará constantemente un boletín por semana.

b) Elaborar Infográficos. Es una representación visual y gráfica de un concepto o idea. Se utiliza para la fácil comprensión de temas que interesen a los colaboradores. Este mecanismo permite socializar de manera viral información en medios digitales que tengan acceso los colaboradores. Se realizará mensualmente y difundirá contenido actual de la Empresa.

c) Redes Sociales. Crear una cuenta en Twitter para uso interno, convertir a la cuenta oficial en una red exitosa y con credibilidad. Facilita la comunicación horizontal y es un medio de información ágil para compartir los proyectos, ideas e inquietudes con empleados que trabajan a diario. Se creará una cuenta oficial de IDC donde todos los empleados puedan seguir y publicar notas de interés y cualquier tipo de información. Además, se elaborará una agenda de temas, con ayuda de personal, para que la cuenta tenga un cronograma de publicaciones.

d) Organizar la cartelera institucional. Constituir la cartelera como medio de comunicación interno en la Empresa y crear en los empleados su uso permanente. Se actualizará quincenalmente la cartelera. El encargado de alimentar este instrumento, será el responsable de administración.

Generar procesos de autoestima y fidelización laboral.

a) Realizar una campaña de difusión de manuales de procedimiento de la Empresa.

- Realizar manuales de procedimiento impreso, didácticos y de fácil lectura. Se entregará los manuales una sola vez, y cada que un empleado se integre a la Empresa.

b) Video inducción. A través del video mostrar a los empleados la gestión que realiza la Empresa con el fin de que se cree un reconocimiento y sentido de pertenencia de ella. Este video será transmitido en la pantalla informativa y en reuniones que se organicen. El video es beneficio para la empresa pues se podrá utilizar durante los próximos años y difundir al personal nuevo para su pronta integración.

GENERAR EVENTOS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL

a) Capacitación constante al colaborador en su especialidad. Cursos y talleres de actualización. Esta actividad será un reconocimiento al empleado destacado una vez por año, con esto se busca que el personal se plantee objetivos por alcanzar. El encargado de evaluar al colaborador será el dueño.

b) Realizar procesos de interrelación y comunicación entre dueño y empleados, a través de actividades integradoras.

- Contratación para evento de integración empresarial una vez por año.

c) Generar sistemas de bonificación a los colaboradores.

COMUNICACIÓN EXTERNA POLÍTICA

Política de Puertas abiertas: Esta política se basa en comunicar o informar a los usuarios acerca de los servicios que presta Importadora del centro y consolidar la relación con antiguos clientes con el propósito de posicionar a la Empresa en el mercado.

ESTRATEGIAS

JORNADA DE PUERTAS ABIERTAS Esta estrategia busca dar a conocer la empresa y exponer a clientes potenciales todo lo referente a los servicios y beneficios que ofrece la empresa, con el objeto de crear interés y aumentar clientes.

MEDIOS ESTRATÉGICOS DE DIFUSIÓN EXTERNA. El objetivo de esta estrategia es utilizar medios tecnológicos e impresos para ofertar los servicios de la empresa, además posicionar a la Empresa en el mercado.

ACTIVIDADES 1.- Jornada de puertas abiertas

a) Eventos o foros para clientes potenciales de Importadora del Centro.

- Desayunos Corporativos. Realizar desayunos con clientes para generar relaciones interpersonales estrechas y de valor. Sirve para exponer los servicios de la empresa y generar foros de discusión. Además, para afianzar las relaciones y hacer nuevos contactos. Se realizará una vez al año en algún auditorio contratado previamente. Los organizadores de este evento son: el dueño y la administración.

b) Programa de incentivo para clientes antiguos. Entregar presentes en fechas especiales a clientes antiguos con el objetivo de afianzar las relaciones y a su vez mostrar la marca de IDC

- Boletín externo en la "nube". Se generará a través de una aplicación nube, como Constant Contact. Esta aplicación hace envíos masivos y a la vez permite ver los resultados obtenidos de manera inmediata lo que permite generar soluciones o cambios. Para el efecto se debe considerar una base de datos bien lograda con clientes antiguos y potenciales que serán los destinatarios de la información. Debe enviarse a la base de datos pastillas de las noticias más relevantes que se quiere comunicar

- Base de Datos Inteligente CRM. La fortaleza de la institución depende de la calidad y sofisticación de la base de datos. El CRM (por sus siglas en inglés) o administración de la relación comercial con los clientes, es una herramienta de software que permite a la Empresa utilizar una estrategia corporativa que se enfoca en crear y mantener relaciones

durables con sus clientes La base de datos inteligente ayuda a tener información detallada sobre los actores importantes del sector público y privado dentro y fuera del país. El contenido de la base de datos debe alimentarse desde todas las áreas de la empresa a nivel jerárquico superior y a nivel de administración. Todos los empleados en mención deben entregar sus contactos y facilitar información personal de cada uno de ellos, en beneficio de la institución, la información es confidencial. El encargado de recopilar y trabajar en la base de datos es el administrador de la empresa y la frecuencia de este es contante.

- **Redes Sociales.** Dar a conocer a IDC a través de Redes Sociales. Twitter, Instagram, LinkedIn, ya que la nueva tecnología demanda utilizar estas nuevas herramientas de comunicación para posicionarse en el mercado. Al crear estas cuentas en la red se puede compartir información relevante con clientes potenciales y posicionar la marca. También se puede generar tráfico en la página web a través de estas cuentas, ya que serán enlaces para dar a conocer los servicios que ofrece. El responsable de esta actividad es el administrador y la frecuencia que se ejecutará será diaria.

INVERSION: Es otro punto difícil de determinar debido a la prioridad que le dará el dueño a cada una de las actividades planteadas. Se comienza con un presupuesto de \$100.000 semestrales para la implementación de las actividades y este debería tener una actualización de 50 % cada 6 meses. El plazo máximo para tener todas las actividades operativas es de 2 años.

EVALUACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.

El plan de comunicación es una herramienta que tiene que adaptarse a la realidad de la Empresa. Y es importante dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de objetivos y estrategias del plan desarrollado. Este mecanismo permite conocer los resultados tanto positivos como negativo, además de medir si se cumplen los plazos establecidos en el cronograma. Por tanto, se necesita fijar indicadores cualitativos y cuantitativos para evaluarlo.

Varias herramientas se pueden utilizar para medir las actividades. Cada acción tendrá su mecanismo de evaluación.

Por ejemplo: Boletines externos y de prensa, se hará un monitoreo de cuántas noticias han sido publicadas, en qué tipo de medio, qué longitud, si se ha plasmado el mensaje que se emitió.

Jornadas de puertas abiertas, se mide el nivel de concurrencia a estos eventos, a través de listas de asistencia y conocer a través de qué canal se informaron.

El tráfico en la página web, cuántas visitas logra, qué tiempo permanece en la página, cómo llegan a ella. Google Analytc es un instrumento que permite medir el tráfico en nuestros medios multimedia. Así mismo entrevistas, encuestas, reuniones, focus group, son herramientas que ayudan a evaluar el impacto de las acciones ejecutadas.

Otras acciones para considerar en este aspecto:

- ✓ **Registro de dominio web .com y .com.ar con el nuevo nombre**

Luego de definir el nombre, se corroboró la disponibilidad de los dominios www.aberturaspremiumwintech.com.ar y www.wintech.com.ar. Para lograr mayor posicionamiento en buscadores y para evitar otro registro con el mismo nombre por parte de otra empresa, se registrará el ultimo dominio. El costo estimado para el dominio.com.ar (que antes era gratuito) es de \$150 anuales, por su parte el .com tendrá un costo de 12,95 USD.

✓ **Diseño de un nuevo sitio web**

A partir de proponer un cambio en el nombre del producto y habiendo encontrado el dominio correspondiente, es necesario el desarrollo de un nuevo sitio Web, el cual estará enfocado exclusivamente al producto de aberturas de PVC.

El sitio web elegido y utilizado será www.wintech.com.ar y se podrá acceder al mismo desde link ubicados estratégicamente en redes sociales como Facebook e Instagram, así como sitios de búsqueda de empleos y nuevos contactos empresariales como LinkedIn.

Entre los contenidos que deberá incluirse en la nueva Web, considero muy importante resaltar el aporte a la nueva tendencia de Arquitectura Sustentable la que nuestro producto hace un elemental aporte.

El costo para el diseño del nuevo Sitio será de \$8.000 y demorará aproximadamente 45 días en estar en funcionamiento.

✓ **Alta en directorios**

Tanto para aumentar la presencia en la web, como así también para mejorar el ranking en buscadores, se registrará en los principales directorios gratuitos de Internet, cuyo listado se puede observar en el anexo ...

La importancia de tener presencia en los principales directorios webs son dos:

- 1) Los directorios seleccionados, al ser los más populares, cuentan con miles de visitas diarias consultando su información, lo que aumenta las probabilidades de que el sitio reciba visitas y consultas.
- 2) Una vez publicada la empresa en un directorio, se genera un link hacia el sitio web de la misma, que al contar también con una descripción que contiene las palabras claves que resumen el contenido del sitio, facilita la tarea de búsqueda e indexación de los robots de búsqueda como Google y Yahoo! De esta forma, ayuda al posicionamiento en los resultados de búsqueda aportando un incremento sustancial en la cantidad de usuarios que vean el sitio de la empresa, lo que aumenta indefectiblemente el número de consultas.

✓ **Google AdWords**

Con respecto a esta herramienta, para entender brevemente su funcionamiento, el empresario dio de baja la cuenta, debido a que tuvo que pagar al AFIP sumas de entre \$700 y \$900 en concepto de anticipo a las ganancias y recargo (35%) por compras en el extranjero, ya que la contratación del servicio se realiza a Google Estados Unidos.

Estos recargos, sumado a que no se midió los resultados concretos brindados por esta herramienta, le dieron motivos al empresario para tomar esa decisión.

A partir de esta situación, mi propuesta será muy simple: volver a crear una cuenta AdWords y destinar un monto fijo de \$ 200 dólares, más el 35% por el recargo por compras en el extranjero, quedando un total de \$265 por mes destinados por tres meses. En este período se realizarán mediciones mes a mes de las consultas generadas y el incremento de visitas en el nuevo sitio web de la empresa. Al cabo de tres meses se efectuará un balance de resultados para definir si se sigue contratando el servicio.

MARKETING Y COMUNICACIÓN: Se evalúan las distintas acciones publicitarias realizadas por la empresa, si participa en ferias de la construcción o no, el atractivo del sitio web que poseen, si publicita en radio, televisión, medios gráficos, etc.

Ventas y Marketing: La desventaja que posee la empresa es la inexistencia de un departamento de comercialización, de esta manera la fuerza de venta está representada por una sola persona (la cual atiende a los clientes y los pedidos por los distintos canales de comunicación, coordina las entregas, atiende a algunos proveedores, etc.). Sin embargo, hay ocasiones en las cuales el dueño le proporciona una ayuda (para no ocasionar una sobrecarga de tareas).

En cuanto a las actividades relacionadas al marketing, se asigna un presupuesto de \$5500 mensuales para las mismas, destinándolo a:

- **Sitios web propios: se abona un pago por dominio**
- **Google AdWords: Se paga una suma fija por cada vez que una persona hace un click (alrededor de \$2500 mensuales)**
- **Mercado Libre: Se abona una comisión por cada venta realizada a través del sitio.**
- **Guías comerciales virtuales: Se abona un saldo fijo por mes, por estar dentro de la misma.**

Servicio al cliente: Actualmente no se dispone de personal ni de logística para la instalación de las aberturas.

Si se cuenta con servicio postventa, el cual está determinado por las garantías ofrecidas al cliente, en caso de error o falla de fabricación (no se consideran aquellas roturas producidas por el mal uso).

Para el caso de los vidrios, la garantía extendida es de 10 años (la misma es escrita y se encuentra impresa), mientras que, para las aberturas, su garantía es de 5 años (no está escrita, pero el empresario se compromete de palabra a la reposición del producto).

REDES SOCIALES Y PUBLICACION EN MEDIOS ELECTRONICOS

Se propuso la siguiente:

Creación de un Instagram para Importadora del Centro y otro distinto para Wintech, con el objetivo de diferenciar por un lado la fabricación de aberturas y por el otro la venta de perfiles de PVC. El mismo tendría un seguimiento de la community manager Nadia Andretich, la cual asesora a otras empresas del rubro construcción. Se le abona una suma fija de 3500 pesos mensuales. Esta persona sube 2 publicaciones semanales, en una de ellas muestra las obras realizadas y/o instaladas y en la otra muestra las ventajas del perfil ofrecido por sobre los de la competencia. A su vez se encarga de informar sobre las ofertas, sobre los métodos de pagos y realiza el trabajo de traer potenciales compradores (principalmente otras fabricas y arquitectos de renombre).

Utilización de un influencer de la construcción que informe sobre las virtudes de nuestro producto. En este caso se trataría de un video corto de no mas de 2 minutos, en el cual el arquitecto Mauricio Andretich (Líder de proyectos de empresas como Sancor, por ejemplo), habla de las características del producto y de la marca. El costo de esto seria de 5000 mensuales y solo se publicaría un video al mes.

Facebook: Se descartó esta herramienta por considerarla obsoleta dentro del mercado actual y no tiene la versatilidad de Instagram el cual permite interactuar de distintos modos.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

En función a las necesidades de la empresa y considerando la optimización del presupuesto utilizado, el calendario de activación quedaría determinado de la siguiente forma:

ACTIVIDAD	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Comunicación oficial interna	X	X	X	X	X	X	X	X	x
Comunicación políticas externas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Foros clientes potenciales	X			x			X		
Desayunos corporativos		x			x			x	
Diseño nuevo sitio web		x							
Alta en directorios		x							
Posicionamiento Google AdWords		x		x		x		x	
Registro de dominio web		X							
Instagram (community manager)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Influencer	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Se tuvo en consideración las urgencias del empresario en comunicar a sus clientes actuales y potenciales, por lo cual el grueso de la comunicación se dará en los primeros 2 meses.

Todo lo relacionado a posicionamiento web sería a partir del mes de mayo, ya que los tiempos de realización de un nuevo sitio web son de 45 días.

La idea es comunicar la mayor cantidad de actividades los primeros meses y luego ir bajando la intensidad de las comunicaciones, pero sin perder de vista la llegada a los clientes.

DISTRIBUCION

En las entrevistas con el empresario, se trató esta temática desde dos puntos de vista: el primero desde la distribución misma del producto, es decir, los medios utilizados para hacer llegar el producto terminado al cliente final y el segundo, desde el punto de vista de la plaza, determinada por el origen de la demanda que atiende actualmente.

- a) Distribución: Para atender este aspecto, los envíos realizados en el ámbito de la ciudad de Córdoba se realizan mediante la contratación de fletes, los cuales varían de acuerdo con el tamaño de la obra y dicha contratación se efectúa próxima a la finalización de la obra en cuestión.

Para el resto del país, la distribución se realiza a través de un transporte de carga. Es sumamente importante aclarar que el costo del flete corre a CARGO DEL CLIENTE, es decir que es el cliente quien abona el flete en destino y se hace cargo por los distintos percances que puedan surgir en relación con la llegada en tiempo y forma de su obra.

En los años que Importadora del Centro ha operado, lo ha hecho mediante la contratación de distintos tipos de transportistas y dependiendo la zona del país que se hace la entrega, se le sugiere al cliente diversas opciones en cuanto a la empresa de transporte a utilizar. Las mismas son:

- ✓ Sur del país: Empresa familiar "Transportes del sur"
- ✓ Provincia de Buenos Aires "Expreso Kopar"
- ✓ Noroeste del país (Santa fe y Tucumán incluidos) Transporte La Sevillanita

IMPORTANTE: Existen 2 cuestiones que debo remarcar:

- I. El pago del flete se efectúa en destino, contra entrega de la mercadería. Al ser abonado por el cliente, tiene total libertad de elección en relación a cuál flete considera como el más conveniente para que le envíen la obra.
- II. Seguro de obras: En cuanto a este aspecto, el transporte donde se envían las obras cuenta con un seguro propio sobre todos aquellos accidentes que pudieran surgir en el traslado. Como dije con anterioridad, el costo del flete

corre por cuenta del cliente, aunque es importante aclarar que en el caso de que se produzca alguna rotura del producto por una falla de calidad, se acuerda con el cliente la reposición del mismo (siempre que la rotura, falla o defecto sea un problema de calidad y no un problema surgido por el mal uso o colocación de la obra).

b) Plaza: Para el análisis de la Plaza, consideré abordarlo desde el estudio del porcentaje de ventas según la zona geográfica del país. Es por ello por lo que le solicite al empresario dicha información. De esta forma, obtuve las siguientes cifras:

- ✓ Córdoba: 60 % del total de obras vendidas
- ✓ Sur del país: 25 % del total de obras vendidas
- ✓ Provincia de Buenos Aires: 15 % del total de obras vendidas

Estos porcentajes, me permiten reconocer a Córdoba como la Plaza más importante en números de obras vendidas, no obstante, la zona de la Patagonia argentina representa un 25% de la demanda atendida, lo que me obliga a reflexionar sobre el potencial de esa zona, al igual que Bs. As., que le corresponde el 15% restante, considerando el gran número de competidores que estimo que radican allí.

Cadena de distribución

En el caso de esta empresa, se utiliza un canal directo al momento de hacer la distribución de los productos. La venta directa es un canal de distribución y comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores. Consta únicamente de 2 elementos: Fabricante (la empresa) y consumidor final (el cliente).

El fabricante vende directamente el producto al consumidor final, no existen intermediarios, por lo tanto, el empresario desarrolla la mayor parte de las funciones de mercadotecnia: comercialización, transporte y almacenaje, entre otros. Así, una cadena de distribución directa puede implicar la venta cara a cara, venta online o venta por catálogo, pero no implica a ningún otro distribuidor además del productor original.

La mayor parte de las empresas comienzan con esta modalidad de canales de comercialización, si bien, a medida que la compañía empieza a crecer, la cuota de mercado puede disminuir, razón por la cual, la mayor parte de las empresas optan por canales con intermediarios.

A su vez se utiliza una estrategia de distribución pull, ya que las acciones desarrolladas por el empresario buscan la atracción de los clientes hacia la marca. Actualmente este es el pilar de la estrategia "LA MARCA", por lo cual enfoca toda su energía en esto.

El pilar de esta estrategia se basa en la comunicación, tratando de inducir por todos los medios disponibles a los clientes para que entren en contacto con la marca y el producto.

Esta estrategia adoptada es coherente, ya que en el mercado existe una diferenciación entre los productos ofrecidos por todos los participantes, los clientes tienen mucho interés en estas diferencias y la decisión de compra muchas veces es previa a la llegada del cliente a la fábrica.

En este punto la política de marca es muy importante ya que a través de ella se va a personalizar el producto y de este modo destacar las ventajas competitivas que el empresario percibe.

Punto de venta

Se llama así al lugar donde efectuamos una transacción comercial de compra-venta. Podemos denominar al punto de venta como el conjunto de accesorios y programas para computadora que, funcionando en conjunto, realizan operaciones que permiten imprimir un ticket y/o factura de venta, emitir reportes relacionados con la misma, así como llevar el control de inventarios y operaciones comerciales determinadas.

Actualmente el punto de venta de la empresa se encuentra en el Show Room ubicado en la ciudad de Cordoba Capital, y las operaciones se hacen en efectivo o a través de transferencia bancaria al empresario. El área administrativa se ocupa de la confección de facturas y remitos, mientras que el jefe de planta realiza el control y seguimiento de stock. A su vez una contadora que actúa como asesora externa le brinda informes mensuales acerca de impuestos y pagos de tasas municipales, como así toda la operatoria contable.

Estrategia de comercio electrónico

Considerando la realidad del empresario y los tiempos actuales que corren, el desarrollo de este tipo de estrategias tiene que ser en una primera etapa utilizando los recursos disponibles para el común de los empresarios y luego adaptarlo a las necesidades de la empresa.

Considero que hay 2 pilares en los que podemos trabajar actualmente:

MERCADO PAGO

A través de la implementación de un botón de mercado pago, se les permite a los clientes pagar con distintos medios de pago en efectivo o en cuotas con tarjeta de crédito. Sea cual fuera la opción que elija el empresario recibe la totalidad del dinero. Se le informa una vez que este acreditado el pago y podrá entregar el producto con total confianza.

Es importante aclarar que por cada venta cobrada a través de las distintas herramientas de cobro y débito automático hay una comisión de 4,45 del pago acreditado + IVA, por lo cual al momento de utilizar esta herramienta el empresario le tendrá que informar al cliente de un recargo del 10 % para solventar esta diferencia.

MERCADO LIBRE

Es una de las plataformas mas utilizadas en la actualidad para la compra y venta por internet, por lo cual tiene un potencial enorme.

Esta plataforma seria utilizada para ofrecer algunos productos “estándar” o reutilizar perfiles sobrantes de obras para hacer nuevos cerramientos y venderlos en oferta. La ventaja es que, al tener una cuenta de Mercado Pago, el sitio no cobra comisión ni mantenimiento. A futuro lo ideal sería que el empresario desarrolle su propia plataforma de e-commerce adaptada a sus necesidades, sin embargo, este proyecto no es viable en un mediano plazo por los tiempos y costos que el mismo conlleva.

RECOMENDACIONES GENERALES DEL TRABAJO

RECOMENDACIONES A PARTIR DEL ANALISIS FODA (ANALISIS INTERNO Y EXTERNO): Según mi análisis, considero que si bien hay un elevado número tanto de amenazas (potenciadas sobre todo por el escenario económico y político nacional), como de debilidades dentro de la empresa, la misma se encuentra en posición de contrarrestarlas, favorecida por la visión empresarial de su dueño, como así también el futuro del mercado de la construcción a nivel local y nacional.

Este trabajo aportará información relevante al empresario, brindándole herramientas que le permitan tomar decisiones con el menor grado de riesgo posible, establecer un panorama lo más cercano a la realidad sobre su fuerza competitiva actual, así como la de sus competidores y de los distintos tipos de escenarios.

A través del desarrollo del diagnóstico pude establecer puntos fuertes y débiles de la empresa, cómo se encuentra en la actualidad, a qué situaciones puede enfrentarse en el corto y largo plazo, como también las distintas opciones con las que el empresario puede optar.

La conclusión es que la empresa se encuentra en una situación actual favorable vista desde el punto de vista interno (analizando tanto grado de fortalezas como de debilidades), teniendo en consideración que a pesar de que se trata de una fábrica pequeña, tiene muchos aspectos muy bien trabajados, sobre todo en lo que respecta a la relación con los clientes y sus requerimientos.

Por otro lado, es inquietante ver el panorama complicado que se viene para las empresas que importan perfiles de PVC (potenciado por la incertidumbre gubernamental acerca del cierre o no de las importaciones), sin embargo, soy consciente de que trabajando duro, de manera responsable y anticipándose tanto a cambios en el mercado como a nuevas tendencias de consumo, es una etapa en la cual, aquellas empresas que logren superarla, se consolidarán como líderes dentro de su segmento y conformarán tanto un nombre como una marca propia reconocida.

Esta situación plantea un gran desafío de cara al futuro, por lo cual la determinación de objetivos claros y precisos, así como el desarrollo de la estrategia empresarial más conveniente a seguir, serán aspectos fundamentales en el desarrollo del trabajo final.

RECOMENDACIONES A PARTIR DEL ANALISIS DE LOS PROCESOS DE DISTRIBUCION Y LOGISTICA: Al considerar la información expuesta referida al modo de gestionar la distribución de los productos, mi opinión, es que es la más acertada, dada la infraestructura de la empresa, no podría proponer invertir en transporte propio, ya que ello supondría desviar los esfuerzos, recursos y gestiones en general. En conclusión, es una inversión de la que no se depende para que la empresa pueda continuar comercializando sus productos.

En lo referido a la Plaza, noto que la demanda se genera en forma natural, ya que no existió ninguna campaña de comunicación promocionando los productos en las mencionadas regiones, lo que me permite admitir que las tendencias de consumo de este tipo de producto, predomina en esas plazas. Los factores influyentes que atribuyo son

principalmente el poder adquisitivo (mayor porcentaje de habitantes ABC1 y C2) y al factor climático (bajas temperaturas). A partir de esto, no creo incluir en el presente plan una propuesta que afecte las decisiones referidas a la Plaza, pero si debo considerar la posibilidad de futuras inversiones que acerquen a la empresa a esos mercados.

RECOMENDACIONES EN RELACION A LA GESTION DE LA CALIDAD: Un aspecto de suma importancia a destacar, es el referido a la calidad del producto y del servicio ofrecido al cliente.

Desde el punto de vista productivo destaco que una vez finalizada la obra se chequen aspectos sumamente relevantes como las terminaciones, la estética de la abertura, el hecho de que no quede ninguna falla o defecto visible, entre otros. Este proceso es efectuado por el dueño de la empresa quien junto con el jefe de producción analizan también que sean precisas las distintas soldaduras efectuadas en el producto, la limpieza general del mismo, así como también que cuenten con una caja que contiene todos los accesorios necesarios para el correcto uso de la abertura posterior a su instalación (manijas, tornillos, picaportes, etc.). Propongo seguir potenciando este proceso y fijar niveles de calidad para cada una de las áreas involucradas en el proceso productivo. Aquellas aberturas que no tengan un nivel de calidad por encima del 90 % vuelven al sector productivo para corregir sus deficiencias y volver a ser controladas.

A su vez si analizo el punto de vista de los clientes, para el empresario es sumamente importante obtener datos acerca de lo que piensan los clientes en relación al producto, a los tiempos de entrega, al precio del mismo, a la terminación, entre otros. Esto permitirá mejorar en aquellos aspectos que sean destacados como negativos por parte de los clientes y seguir afianzando a aquellos que sean positivos.

Para esto, propongo él envié de cuestionarios vía web, dentro de la página de la empresa, en la cual pueda verter sus comentarios los clientes y acceden a un sorteo mensual de una orden de compra en algún sitio de construcción asociado (A modo de hacerlo más tentador para el cliente). El monto no debe superar los \$1500 mensuales y participan todos aquellos que respondan la encuesta dentro del mes.

Con esta información, el empresario podrá saber las percepciones de sus clientes, realizar una segmentación tanto de nivel socioeconómico de sus prospectos, como así también las zonas geográficas que componen su mercado, del mismo modo que evaluará y podrá determinar qué elementos potenciar y como ir mejorando su mix de productos y su venta.

RECOMENDACIONES RELACIONADAS A LOS PROCESOS DE LOGISTICA Y CONTROL DE STOCK: Una vez analizada la empresa, determine que las acciones tanto de logística como distribución recaen sobre el dueño de la empresa.

Esta persona es quien obtiene datos del Sistema Operativo OP, el cual proporciona datos acerca de cuál es el número exacto de material necesario para fabricar las obras que están pendientes de entrega (A través de esta simple información se puede determinar un stock mínimo, dado que si por ejemplo el empresario tiene 30 obras pendientes de entrega en un determinado mes, puede determinar con exactitud cuál será el material necesario para la producción de las mismas a través de la utilización del sistema operativo anteriormente citado).

En la actualidad, el empresario efectúa una sumatoria de la totalidad de las obras que tienen que fabricarse en ese mes (Por ejemplo, hacia fines de abril determina cuantas obras tiene que fabricar en mayo, teniendo en consideración a los clientes que abonaron el 75 % del valor de venta de la misma). Una vez aprobada las distintas obras se compra el material necesario para su fabricación. En ciertos periodos el empresario pide un mayor número de materia prima que el necesario con el objetivo de contar con un mayor stock disponible.

Para que esto sea realizado de manera más profesional, planteo realizar un tablero de comandos con información en tiempo real de stock y estado de obras (en proceso – terminadas – entregadas). Esto podría realizarse con un especialista en sistemas de gestión, el cual armaría un producto en función a las necesidades del empresario.

A su vez, evaluaría de manera conjunta con el empresario como armar un pronóstico de ventas en función a los volúmenes históricos a partir del año 2013 (Como para tener una referencia de 6 años hacia atrás), esta herramienta permitiría ir manejando mejor la logística y el stock dentro de la fábrica, ya que se trabajaría con un nivel de stock que se relaciona de lleno con el volumen de ventas.

A modo de una solución a corto plazo, planteo la instalación de un software gratuito llamado ABC INVENTORY, el cual permite gestionar múltiples almacenes y departamentos, números de serie y diversas gestiones relacionadas con el stock. No hay límites entre las estaciones que pueden trabajar de manera conjunta y permite sincronizar la información entre ellas.

Esto ayudaría a mejorar de manera sustancial un problema crónico que tiene la empresa como es el control de stock.

De todos modos, para que la solución sea 100 % eficiente, propongo combinar este sistema con la aplicación CONTABILIUM, la cual permite emitir las facturas electrónicas en una interfaz ilimitada y muy simple de usar. El empresario puede gestionar, las facturas electrónicas, clientes y gastos en una sola plataforma online.

También efectúa un control de stock bidireccional (fabrica-directorio), envía alertas al empresario y trabaja con multi – depósitos y listas de precios.

Otras funcionalidades que tiene la aplicación son:

TESORERIA:

- Centro de costos
- Entidades financieras y caja de efectivo
- Control de cheques

COMPRAS:

- Agenda de proveedores/clientes
- Gestión de pagos/cobranzas
- Alertas

VENTAS:

- Facturación electrónica
- Presupuestos y abonos frecuentes
- Otros comprobantes de ventas

CONTABILIDAD

- Libros + balances
- Calculo automático de retenciones e IIBB
- Plan de cuentas y asientos configurables

Con estos cambios la empresa se va a profesionalizar en áreas claves y tendrá un significativo ahorro de costos sobre todo en lo relacionado a stock e inventarios.

RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLITICA AMBIENTAL:

Un punto que considero una ventaja competitiva importante dentro del rubro de la construcción es el relativo al medioambiente.

Si analizo la cuestión ambiental, es importante considerar que el PVC como material tiene ventajas desde el punto de vista medioambiental, dado que es un material que puede ser reutilizado sin necesidad de incurrir en grandes costos. Es por tal motivo que la empresa actualmente le entrega a una fábrica de caños de PVC de la ciudad de Cordoba, los distintos residuos y desechos que fueron quedando del proceso productivo (la empresa que fabrica caños reutiliza esta materia prima y la agrega dentro de una etapa de su proceso de producción).

A su vez, otro aspecto importante a destacar es que los operarios de Importadora del Centro reciclan y reutilizan los films y los materiales de embalaje del material (ya sea cajas, cintas, cartones, etc.) produciendo por un lado un impacto ambiental positivo y por el otro un ahorro para la empresa.

Considero como una ventaja competitiva los aspectos anteriormente citados, por lo cual le sugiero al dueño de la empresa que comunique estas acciones ambientales tanto a sus clientes actuales, como a los potenciales.

Una solución propuesta en cuanto a este aspecto seria agregar al pie de cada presupuesto (enviado a través de un mail), un pequeño slogan que informe sobre el cuidado del medio ambiente por parte de la empresa.

El medio slogan propuesto seria “El cuidado del ambiente es tarea de todos, por favor considere al mismo antes de imprimir este e-mail – Importadora del Centro cuida y protege todos los recursos de nuestro planeta con los que trabaja”

A su vez, otra forma de comunicar esta conciencia ambiental seria a través de agregar información en el embalaje de cada abertura finalizada, que le comunique al cliente que tanto las películas de film, como los cartones que envuelven a la abertura pueden ser reutilizados y que es importante darles una mayor relevancia a estos aspectos, dado que la tendencia hacia el desarrollo sustentable va en incremento en los últimos años.

A su vez hay 2 aspectos que considero de relevancia, los cuales tienen que ver con el tratamiento de residuos, sumando un plan de mitigación del impacto que mejore de manera significativa los procesos y el tratamiento actual.

RESIDUOS SOLIDOS:

Recortes originados durante las operaciones de corte, fresado y matizado de los perfiles.

Recortes originados durante la instalación de los vidrios.

PLAN DE MITIGACION:

1. Prevenir la creación de residuos: A través de la optimización lineal de todas las líneas productivas, aprovechando al máximo la totalidad del perfil, siendo los cortes de este los más eficientes posibles.
2. Enviar los sobrantes a plantas de reciclado: Anexo a los residuos enviados a la fabrica de caños, hay plantas que se dedican al tratamiento y la reutilización de estos residuos, por lo cual el sobrante que no pueda ser reutilizado en la producción hay que enviarlo a estos centros de tratamiento.
3. Reutilización del sobrante de vidrios: Si bien no suele haber una cantidad significativa de estos sobrantes, debido a que la elaboración de los mismo es a medida, las sobras se pueden triturar y mezclar con tierra para utilizarlo como relleno en nivelaciones de terrenos o sustituyendo a la arena en el concreto para usarlo en el sector de la construcción.

RESIDUOS LIQUIDOS:

Liquido oleoso producto de la lubricación y refrigeración de las piezas durante las operaciones de corte, fresado y matizado de perfiles.

PLAN DE MITIGACION:

Los residuos líquidos oleosos serán acumulados en tambores de 200 litros de capacidad y dispuestos en un área destinada al almacenaje de residuos especiales. Una vez lleno el tambor y cuando se acumulen como mínimo 10 de estos, serán retirados por la empresa Transervice, la cual se encargará del correcto tratamiento de estos.

RECOMENDACIONES PARA LA ADOPCIÓN DE UNA NUEVA FORMA LEGAL DE LA EMPRESA: Como se planteó con anterioridad, considero importante que se efectúe una modificación en la forma legal bajo la cual opera actualmente la empresa, pasando de ser unipersonal a un Sociedad de Responsabilidad Limitada, dado que de este modo la responsabilidad social de cada uno de los miembros queda limitada al capital aportado, y de este modo el empresario no respondería con sus bienes personales ante alguna eventualidad. A su vez le sugiero a este que considere la posibilidad de tener de socia a su esposa, con la cual compartiría ganancias.

ANALISIS Y SUGERENCIAS SOBRE TENDENCIAS DEL MERCADO: le propongo al empresario que reciba asesoramiento y se vaya informando sobre nuevas tendencias acerca del mercado de aberturas de PVC, así como también de arquitectura sustentable y mercado de la construcción. Esto sería posible a través de suscribirse de manera gratuita a newsletter empresariales, así como también realizar una inscripción dentro de la Asociación Argentina de PVC, dado que mensualmente emite reportes acerca de la

actualidad del mercado, nuevos productos, nuevas empresas, tecnologías que se vienen, etc.

RECOMENDACIÓN SOBRE POLITICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS: Importadora del Centro asigna importancia estratégica máxima a los planes de Prevención de Riesgos y Enfermedades Profesionales que en todas sus obras e Instalaciones se implementan, asimismo el cuidado de los lugares de trabajo y la preocupación por el medio ambiente en el que se desempeñan sus colaboradores, constituyen parte integral de sus procesos productivos. En este punto planteo contratar algún asesor staff experto en seguridad e higiene para evaluar cuales son las modificaciones necesarias que efectuar tanto dentro de la fábrica como en la labor diaria de sus empleados para reducir al mínimo los riesgos y accidentes laborales.

RECOMENDACIÓN SOBRE POLITICA DE PRODUCTO FINAL VALIOSO: El trabajo de la firma expresa su compromiso hacia la excelencia, que complace simultáneamente a la economía, la eficiencia, y la calidad. Dentro de la empresa existen un grupo de personas con un conjunto de principios y valores que desarrollan sus labores con entusiasmo, lo cual se refleja en el beneficio de sus clientes. Alineado a la gestión de calidad propongo efectuar un seguimiento de los clientes de la fábrica, con el objetivo de ir teniendo una mejor llegada a cada uno de ellos.

ANEXO

ANEXO 1 – maquinaria proceso productivo

En este punto, considero agregar como anexo los elementos relacionados a la parte de producción de la empresa, ya que los mismo no fueron incluidos dentro del trabajo, pero constituyen un elemento sumamente relevante y 100 % fundamental dentro de la operatoria de la fábrica.

El listado de máquinas de las que dispone la empresa dentro de su proceso productivo son las siguientes:

Limpiadora de PVC (esquinas – bordes – Marca Ozgenc): Limpiadora automática de esquinas para perfiles de PVC por control numérico.



Detalles

Campo de aplicación:

Diseñada para limpiar las rebabas de soldadura de las esquinas de los perfiles de PVC.

Características técnicas:

- Arranca de manera automática al insertar el perfil.
- Limpia las rebabas de soldadura en las superficies superior e inferior y el ángulo de la esquina externa en una sola operación.
- Sistema de cambio neumático rápido de la cuchilla que permite la sustitución rápida de los grupos de fresas al cambiar el tipo de perfil con el que se trabajará.
- Integrado con un dispositivo automático para equilibrar el posicionamiento del marco.
- Velocidad de operación variable.

- Profundidad ajustable para la limpieza de los dispositivos de corte y de las fresas.
- La forma especial de la placa de trabajo permite trabajar con marcos pequeños.
- Sistema de control CLP (Control lógico programable).
- Eje de soporte del motor reforzado.
- Luz interna.
- Área especial de almacenado para el guardado de las fresas.
- El suministro eléctrico protege al sistema ante las sobrecargas de tensión.
- Se ha puesto particular atención tanto a las medidas de seguridad mecánicas como eléctricas.
- Botones de contacto especiales en ambos 45° que garantizan que el perfil se ubique de igual modo en ambos lados antes del arranque de la máquina.
- Fácil ajuste de la profundidad de la cuchilla raspadora.
- 4 ranuras de sostén para las fresas.
- Placas especiales de teflón debajo de la superficie de inserción del perfil que evitan que éste se raye.
- Se ha puesto particular atención tanto a las medidas de seguridad mecánicas como eléctricas.
- El suministro eléctrico protege al sistema ante las sobrecargas de tensión.

PRECIO EN EL MERCADO: USD 2800,00

- **Junquilladora (Cortadora automática de junquillos para perfiles de PVC- Marca Ozgenc)**



Detalles

Características técnicas:

- Rango de corte +45° / -45° y grados intermedios.
- Dos motores con cuchillas, opuestos y fijos en la parte del carro móvil colocados a 45° de la superficie de la pieza de trabajo.
- 4 cuchillas de corte (acero de alta velocidad).
- Conjunto de abrazadera neumática vertical.
- Manija de ajuste para un fácil sostén de la moldura.
- Capacidad de velocidad de corte adaptable con regulador en el panel de control.

- Realiza la operación de corte doble en un minuto.
- La máquina cuenta con equipamiento estándar, rodamientos de bolas de acero completos y cintas de medición (2 de más de 2,4 metros de longitud cada una).
- Se ha puesto particular atención tanto a las medidas de seguridad mecánicas como eléctricas.
- El suministro eléctrico protege al sistema ante las sobrecargas de tensión.
- Opción:
- Barra de medición rápida de 2050 mm para la medición simultánea de dos medidas de forma directa a partir del marco de la ventana

PRECIO EN EL MERCADO: USD 2600,00

Soldadora automática para las cuatro esquinas para perfiles de PVC- Marca Ozgenc



Detalles

Campo de aplicación:

Soldadura veloz de los 8 extremos de los perfiles de PVC para ventana de manera simultánea para formar 4 esquinas de un marco de ventana en una sola operación.

Características generales:

- Suelda las cuatro esquinas de 90° de un perfil de PVC para ventana de manera simultánea.
- Panel de pantalla táctil de 8.4".
- Sistema de control CNC (Control numérico por ordenador) de 3 ejes.
- Capacidad de soldado de todos los tipos de perfiles de 0,2 mm de espesor.
- Sistema automático de abertura de molduras que hace costuras de soldaduras más delgadas en el punto de separación.
- Práctico sistema de cambio de molduras que permite una menor pérdida de tiempo.
- Sistema resistente de envoltura en teflón.

- Sistema de lubricación central.
- El sistema de exploración de código de barras ajusta todas las medidas requeridas sin ingresar ningún dato.
- Se pueden fabricar entre 240 y 250 marcos en un turno de trabajo de 8 horas.
- Se ha puesto particular atención tanto a las medidas de seguridad mecánicas como eléctricas.

PRECIO EN EL MERCADO: USD 15.000

Destornillador automático para perfiles de PVC - Marca Ozgenc



Detalles

Campo de aplicación:

Diseñado para la instalación de acero de refuerzo en el interior de perfiles de PVC.

Características generales:

- Posibilidad de colocar toda la herrería que requiere en la fabricación de ventanas de PVC.
- Unidad neumática de alimentación automática de tornillos.
- Atornillado automático controlado por pedal.
- Parada automática luego del atornillado.
- Sensor de ajuste de altura para tornillos especiales.
- Bloqueo automático del perfil durante el atornillado mediante abrazaderas.
- Uso duradero de la punta de atornillar y posibilidad de realizar una sustitución fácil.
- Configuración de la torsión de acuerdo con el tipo de tornillo.

PRECIO EN EL MERCADO: USD 2800,00

ANEXO 2 – MARCO TEÓRICO

El presente trabajo constituye un plan de negocios para la empresa Importadora del centro, teniendo como principal objeto de investigación el lanzamiento al mercado nacional de los perfiles de PVC Wintech de origen turco.

A través del trabajo evaluare las características propias de la empresa (etapa de diagnóstico), las distintas fuerzas que componen el macro y Microentorno, los principales competidores y productos sustitutos, el análisis económico financiero, las variables relacionadas al comercio internacional y el marco legal para la importación y comercialización de aberturas traídas del extranjero.

Toda la información comprendida en el presente trabajo será brindada por el dueño de la firma y el personal que trabaja dentro de la misma, mientras que para los restantes análisis me basare en análisis contables de la firma, análisis y lectura de la situación actual del negocio y otras fuentes externas que me permitan desarrollar el trabajo con el mayor profesionalismo posible. La finalidad del trabajo es entregarle al dueño y socios de Importadora del Centro una evaluación sobre la factibilidad de incorporar este nuevo producto al mercado y cuáles son las proyecciones a futuro.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa de PVC Importadora del centro, ubicada en la ciudad de Cordoba Capital, el cual permita mejorar el trabajo en equipo y la adecuada toma de decisiones, con una intención de superar las diferentes deficiencias existentes en la empresa.

El análisis interno se realizó con la ayuda del jefe de la empresa, personal de administración y jefe de planta, los cuales brindaron los datos necesarios para ir viendo la situación actual y la proyección futura de la empresa.

El análisis externo que se realizó fue a través de un estudio de los factores económico, político, social, tecnológico y ecológico; además de las cinco fuerzas de PORTER y su incidencia en la empresa.

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se procede a la elaboración de la matriz de alto impacto FODA y determinar las estrategias (FO) utilizando las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que genere el mercado, (DO) se valió de las oportunidades externas para mejorar las debilidades de la organización, (FA) haciendo uso de las fortalezas para la reducción del impacto que generan las amenazas del mercado y (DA) minimizando las debilidades internas y amenazas externas existentes mediante las estrategias defensivas.

Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo investigativo, en el cual se concluye que el sector industrial donde se desarrolla la empresa es altamente competitivo, por lo tanto, la empresa se mantiene en el mercado por la imagen y prestigio la cual ha sido consolidada gracias a su solvencia financiera y el acceso a fuentes de financiamiento a largo plazo para la adquisición de recursos durante el desarrollo de grandes proyectos.

ANEXO 3 – ANÁLISIS ECONÓMICO/FINANCIERO

Para efectuar este plan, procedí a recolectar toda la información financiera y contable de la empresa, tanto la que se encontraba dentro de la misma, como la que tenía en su poder la Contadora Cecilia Andretich, la cual se encarga de llevar el registro de los libros contables, y todas las operaciones relacionadas a la contabilidad de la fábrica.

Por un lado, obtuve la totalidad de facturas de luz, agua, impuestos municipales, rentas, y todos los demás costos fijos que son materia de análisis. A estos datos se le sumaron los costos variables, con lo cual se pudo constituir una tabla estimativa de costos.

Con el objetivo de que la información sea presentada lo más detallada posible, iré dividiendo la misma en servicios, ventas, otros gastos, sueldos y costos de producción.

Primera parte: Servicios

Para la obtención de datos certeros en relación con este aspecto, tuve acceso a la totalidad de las facturas y servicios con los que trabaja la empresa, por lo cual pude constituir una tabla con los distintos meses del año 2019 y los gastos efectuados en relación con este aspecto.

MES	AGUA	LUZ	GAS	MUNICIPAL	TELEFONO E INTERNET	RENTAS
ENERO	\$ 545,15	\$ 15.603,25	\$ 345,15	\$ 1499,15	\$ 5.525,00	\$ 1805,25
FEBRERO	\$ 731,09		\$ 531,09	\$ 1499,15	\$ 7.525,00	\$ 1805,25
MARZO	\$ 655,14	\$ 16.259,30	\$ 455,14	\$ 1499,15	\$ 6.525,00	\$ 1805,25
ABRIL	\$ 625,64		\$ 425,64	\$ 1499,15	\$ 6.525,00	\$ 1805,25
MAYO	\$ 727,90	\$ 17.366,75	\$ 627,90	\$ 1499,15	\$ 7.525,00	\$ 1805,25
JUNIO	\$ 903,60		\$ 603,60	\$ 1499,15	\$ 6.525,00	\$ 1805,25
JULIO	\$ 805,90	\$ 17.325,28	\$ 905,90	\$ 1499,15	\$ 6.525,00	\$ 1805,25
AGOSTO	\$ 772,60		\$ 972,60	\$ 1499,15	\$ 6.525,00	\$ 1805,25
SEPTIEMBRE	\$ 761,14	\$ 11.400,90	\$ 661,14	\$ 1499,15	\$ 7.525,00	\$ 1805,25
OCTUBRE	\$ 849,70		\$ 549,70	\$ 1499,15	\$ 7.525,00	\$ 1805,25
NOVIEMBRE	\$ 955,12	\$ 15.444,52	\$ 455,12	\$ 1499,15	\$ 7.525,00	\$ 1805,25
DICIEMBRE	\$ 927,02		\$ 427,02	\$ 1499,15	\$ 7.525,00	\$ 1805,25
TOTAL	9260	93400	6960	17989,80	83300	21663

* Tanto para impuestos municipales como para rentas se opta por abonar la cuota única, por lo cual el costo final es fijo y tiene un beneficio del 30 % de bonificación por pago anticipado.

(1) Costos sujetos a promociones semestrales de la empresa Cablevisión Argentina S.A

Segunda parte: Sueldos

En función de los datos obtenidos con la contadora, pude constituir una tabla de sueldos, es importante aclarar que se fijó un aumento estipulado en el 17 % a partir de la primera

mitad del año 2019, y otro 9 % hacia noviembre, por lo cual los sueldos varían en 3 periodos, los cuales son:

- **Periodo: Enero – Junio**
- **Periodo: Junio – Noviembre**
- **Periodo: Noviembre en adelante hasta junio 2020 (donde se efectúa un nuevo reajuste en los mismos)**

Meses	Operarios *	Jefe producción de	Administrativa	Contadora *1
Enero	32000	35000	25000	\$4500,00
Febrero	32000	35000	25000	\$4500,00
Marzo	32000	35000	25000	\$4500,00
Abril	32000	35000	25000	\$4500,00
Mayo	32000	35000	25000	\$4500,00
Junio (+ 17 %)	37440	40950	29200	\$4500,00
Julio	37440	40950	29200	\$4500,00
Agosto	37440	40950	29200	\$4500,00
Septiembre	37440	40950	29200	\$4500,00
Octubre	37440	40950	29200	\$4500,00
Noviembre (+ 9%)	40800	44650	31800	\$4500,00
Diciembre	40800	44650	31800	\$4500,00
Total	428800	469050	334600	54000

* Ese es el sueldo de un solo operario, el importe debe multiplicarse por 3.

*1 Solamente a la contadora se le otorga un sueldo fijo que no varía a pesar de los incrementos para el resto de los operarios.

Tercera parte: Costos de producción

En función a la obtención de boletas, pude determinar un cálculo estimativo acerca de cuál fue la inversión realizada para efectuar el proceso productivo dentro del periodo 2019, se tomó en cuenta a la totalidad de la materia prima involucrada dentro del mismo, consolidando la siguiente tabla:

Meses	Perfiles	Vidrios	Herrajes	Tornillos y otros insumos	Combustibles
Enero	\$ 139.750	\$ 131.050	\$ 52.250	\$ 14.545	\$ 9.958
Febrero	\$ 241.515	\$ 342.035	\$ 33.015	\$ 25.650	\$ 8.000
Marzo	\$ 141.850	\$ 112.799	\$ 43.850	\$ 8.975	\$ 13.165
Abril	\$ 342.535	\$ 133.251	\$ 24.000	\$ 12.000	\$ 15.400
Mayo	\$ 151.500	\$ 114.500	\$ 25.350	\$ 16.150	\$ 17.600
Junio	\$ 153.750	\$ 114.500	\$ 25.500	\$ 14.237	\$ 7.916
Julio	\$ 252.513	\$ 224.370	\$ 35.265	\$ 13.315	\$ 8.970
Agosto	\$ 443.912	\$ 454.000	\$ 45.500	\$ 20.045	\$ 4.418
Septiembre	\$ 238.000	\$ 112.000	\$ 13.325	\$ 7.950	\$ 2.930
Octubre	\$ 135.003	\$ 210.039	\$ 11.985	\$ 15.755	\$ 7.953

Noviembre	\$ 132.661	\$ 110.851	\$ 10.105	\$ 12.690	\$ 6.985
Diciembre	\$ 627.011	\$ 189.350	\$ 99.855	\$ 13.451	\$ 11.750
total	\$ 3.000.000	\$ 2.248.745	\$ 420.000	\$ 174.763	\$ 115.045

Cuarta parte: Otros gastos

Para determinar este punto se tomó por un lado el costo del alquiler, el cual es fijo y anual (determinado por contrato), y otros gastos como papelería, limpieza y presupuesto destinado a publicidad. Es importante destacar que no hay una gran variación en la mayoría de estos gastos, ya que por lo general los fondos destinados son fijos y no cuentan con una diferencia de precio entre mes y mes que sea significativa, dentro de papelería incluí los papeles de las órdenes de compra, las facturas emitidas, los remitos emitidos, los cuadernos y carpetas de producción, así como otros elementos de uso cotidiano.

Meses	Alquiler	Papelería	Limpieza	Publicidad
Enero	\$ 9.500,00	\$ 1.400,00	\$ 2.000,00	\$ 1.500,00
Febrero	\$ 9.500,00	\$ 1.455,00	\$ 2.000,00	\$ 1.500,00
Marzo	\$ 9.500,00	\$ 1.385,00	\$ 2.000,00	\$ 1.500,00
Abril	\$ 9.500,00	\$ 1.325,00	\$ 2.000,00	\$ 1.500,00
Mayo	\$ 9.500,00	\$ 1.420,00	\$ 2.000,00	\$ 1.500,00
Junio	\$ 15.500,00	\$ 1.385,00	\$ 2.000,00	\$ 1.500,00
Julio	\$ 15.500,00	\$ 1.330,00	\$ 2.150,00	\$ 1.500,00
Agosto	\$ 15.500,00	\$ 1.485,00	\$ 2.150,00	\$ 1.500,00
Septiembre	\$ 15.500,00	\$ 1.465,00	\$ 2.150,00	\$ 1.500,00
Octubre	\$ 15.500,00	\$ 1.200,00	\$ 2.150,00	\$ 1.500,00
Noviembre	\$ 19.500,00	\$ 1.730,00	\$ 2.150,00	\$ 1.500,00
Diciembre	\$ 19.500,00	\$ 1.420,00	\$ 2.250,00	\$ 1.500,00
Total	\$ 164.000,00	\$ 17.000,00	\$ 25.000,00	\$ 18.000,00

Quinta parte: Ventas.

Este fue el punto más difícil de efectuar, dado que requirió de la obtención de datos históricos de las ventas en todos los meses del periodo 2019, por lo cual tuve que indagar sobre la cantidad de obras vendidas y cobradas ingresadas dentro del sistema, así como también obtuve datos provistos por la contadora de la empresa.

Para realizar este análisis de la manera más correcta y precisa posible, a los datos anteriormente mencionados se le sumo el análisis de las carpetas de ventas trimestrales, lo que permitió tener una medida de comparación entre los datos provistos por el sistema, los aportados por la computadora y los registros manuales de los que disponía la empresa.

Meses	VENTAS
Enero	\$ 640.756
Febrero	\$ 856.791

Marzo	\$ 558.750
Abril	\$ 560.020
Mayo	\$ 1.463.630
Junio	\$ 1.365.715
Julio	\$ 971.512
Agosto	\$ 1.963.045
Septiembre	\$ 359.115
Octubre	\$ 455.790
Noviembre	\$ 1.352.748
Diciembre	\$ 1.148.520
Total	11.696.392