

**PLAN
DE
NEGOCIOS
(Estándar)**

“Cardozo Constructores”
*Creación de una empresa de locación
de herramientas para la construcción*

Institución

Universidad FASTA

Carrera

Licenciatura en Administración de Empresas

Cátedra

Plan de Negocios

Docente

Natalia Ferrari

Estudiante

Carlos Gabriel Cardozo

Año

2017

RESUMEN EJECUTIVO

Cardozo Constructores será una compañía dedicada al alquiler de herramientas en general para la construcción principalmente en la ciudad de Perico, y zonas aledañas: Monterrico, El Carmen, entra tantas otras.

El público objetivo de este servicio perteneciente a la industria de la construcción, serán los albañiles oficiales y sub-oficiales que ejercen por cuenta propia.

Estará localizada en la Av. Córdoba, B° San Miguel, 338 de dicha ciudad. Se trata de una ubicación estratégica ya que se hallara en una de las principales (y pocas) avenidas que actúa como como nexo entre los puntos más referentes de la ciudad: Feria minorista y mayorista, capital y zonas aledañas...

La firma brindara un servicio integral de excelencia, con estándares de calidad y satisfacción al usuario, respetando la seguridad y el medioambiente. Para lograr su propósito contara con personal administrativo, de transporte y carga/descarga.

La situación del entorno acompaña favorablemente este proyecto, especialmente el contexto municipal, ya que se trata de un ámbito que demanda diariamente productos (bienes y servicios) de la construcción pero la oferta local no satisface plenamente dicha demanda, cualitativa ni cuantitativamente.

Es decir, los pocos emprendimientos y empresas de este rubro que actualmente se encuentran en la ciudad, deben mejorar considerablemente sus debilidades. Entre las más urgentes se encuentran la amplitud de la gama de productos y servicios complementarios, como transporte de las herramientas y oportunidad de financiamiento.

Estos, entre otros factores críticos, serán atendidos por la compañía para introducirse firmemente en esta localidad y lograr sus objetivos.

Se han trazado objetivos de corto, mediano y largo plazo. Conquistar el 10% del mercado meta en ciudad Perico y zonas aledañas durante el último cuatrimestre del 2018, recuperar el 100% de la inversión inicial durante el segundo cuatrimestre del 2021”, inaugurar 1 sucursal en ciudad Perico el 20 de marzo del 2025, respectivamente.

Para su cumplimiento, se aplicara una combinación de estrategias basadas en la penetración en el mercado y diferenciación. Las mismas incluyen los factores críticos mencionados con anterioridad.

En cuanto a los objetivos de corto plazo, “Cardozo Constructores” llevara a cabo estrategias de producto, precio, plaza y promoción. La gama de herramientas que se insertara al mercado local

tendrán un precio competitivo y, un costo de flete y acarreo menor al particular, Se difundirá estos aspectos principalmente en radio, televisión y redes sociales exhibiendo simultáneamente la marca que le dará identidad y distinción a la firma.

El volumen de herramientas será una magnitud considerable en cuanto a cantidad ofrecida como así también a diversidad e inclusive herramientas que comúnmente no suelen ofrecerse para alquiler.

La implementación de este proyecto requiere una inversión inicial de \$1106000. Los egresos están conformados especialmente por los costos y gastos en personal, servicios generales y el fisco.

En cuanto a los ingresos, provendrán mayoritariamente del alquiler de las herramientas y, como actividad secundaria, del transporte.

Se han trazados diferentes escenarios considerando múltiples “ingredientes” relacionados con el grado de incertidumbre. Los escenarios están anualizados en un periodo de 5 años como pesimista, moderado y optimista.

Esta información financiera está plasmada en un presupuesto, allí se puede apreciar una pérdida de \$9540 para 2018 y una ganancia de \$629300 para 2022, considerando todos los escenarios. Es decir, solo existiría la necesidad de financiamiento de terceros para el primer año de operatoria ya que en los siguientes periodos los resultados finales serán positivos.

Esta situación le permitirá recuperar la inversión en 2021, tal como se plantea en los objetivos de largo plazo. También obtendrá una tasa de rendimiento superior a la mínima (21% - 10%), la cual se traduce en aproximadamente \$400000, este excedente de flujo de efectivo acompañara a la concertación de otro de los objetivos de largo plazo: Inaugurar una sucursal en la misma localidad.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. ANÁLISIS EXTERNO
 - 2.1 FACTORES DEL MACROAMBIENTE
 - 2.1.1 Tecnología
 - 2.1.2 Sociedad
 - 2.1.3 Economía
 - 2.1.4 Legislación
 - 2.1.5 Política
 - 2.2 FACTORES DEL MICROAMBIENTE
 - 2.2.1 Demanda
 - 2.2.2 Competencia
 - 2.2.3 Proveedores
3. ANÁLISIS INTERNO
 - 3.1 Planificación Estratégica
 - 3.2 Producción y Operaciones
 - 3.3 Recursos Humanos
 - 3.4 Matriz EFI: Evaluación de Factores Internos
 - 3.5 Matriz BCG: Boston Consulting Group (Grupo de consultas de Boston)
4. ANÁLISIS INTEGRAL
 - 4.1 Etapa de aportación de información
 - 4.2 Etapa de ajuste
 - 4.3 Etapa de decisión
5. PLAN DE MARKETING
 - 5.1 Objetivos
 - 5.2 Estrategias del marketing mix
 - 5.3 Conclusión general
6. ANÁLISIS FINANCIERO
 - 6.1 Presupuesto
 - 6.2 Indicadores
 - 6.3 Conclusión general
7. ANEXOS
 - 7.1 Anexo 1
 - 7.2 Anexo 2
 - 7.3 Anexo 3
8. BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

“Cardozo Constructores”, creación de una empresa dedicada exclusivamente al alquiler de herramientas para la construcción.

La materialización de esta idea tendrá lugar en la ciudad de Perico, perteneciente al departamento El Carmen, región del Valle de la provincia de Jujuy (Norte Argentino).

El segmento de mercado que desea satisfacer la empresa “Cardozo Constructores”, una vez implementada, en ciudad Perico está compuesto principalmente por albañiles oficiales y sub-oficiales, quienes localmente y en zonas aledañas se dedican a trabajar de forma independiente en obras de medianas y grandes envergaduras, prevaleciendo las primeras.

La construcción, es uno de los sectores económicos que actualmente tiene prioridad en la gestión del gobierno provincial dirigida por el Sr. Gerardo Morales, a través de las obras públicas. Entre las ciudades más beneficiadas, se encuentra Perico.

Beneficiada principalmente en dos sentidos, como destinataria de estas obras (especialmente viviendas y pavimentado) y también como oferente de recursos para concretar estos trabajos (mano de obra, herramientas, transporte, etc.).

La durabilidad de las obras es, en líneas generales, aproximadamente un semestre. Es muy común en esta actividad, la locación de todo tipo de herramientas. De igual manera, ocurre en el sector privado.

Ciudad Perico, es un territorio que continúa en crecimiento poblacional. En comparación con otras ciudades del departamento El Carmen, es una de las más representativas.

Hace varios años dejó de ser un pueblo, no tan solo por su población sino también, porque hubo un proceso de urbanización (aún vigente) y consecuentemente la aparición de múltiples emprendimientos y empresas de diferentes rubros.

Los negocios abocados a la locación de herramientas de la construcción no son numerosos en esta ciudad y la mayoría ejercen de manera informal.

En el caso de las obras públicas locales, el municipio de Perico acude normalmente a las empresas de la capital Jujeña para adquirir las herramientas bajo contrato de alquiler debido a la informalidad de los negocios locales y en el caso de los formales, muchas veces su oferta no alcanza para cubrir la demanda total de estas obras.

2. ANÁLISIS EXTERNO

ESTUDIO DE FACTORES DEL MACRO AMBIENTE

2.1.1 Tecnología

En los últimos años, gran proporción de los recursos de la industria de la construcción, han experimentado cambios radicales en su composición, los cuales se traducen en mejoras para el trabajo de los involucrados en dicha industria. Llamase albañil, maestro mayor de obra (MMO), ingeniero industrial, entre tantos otros.

Estos cambios suelen ser percibidos en gran medida por aquellos que se encuentran en contacto directo con los recursos de la construcción: Albañiles, oficiales y sub-oficiales como así también los ayudantes (quienes realizan tareas operativas básicas).

Entre los recursos que evidencian grandes cambios se encuentra la maquina hormigonera portátil, la cual no requiere de una conexión eléctrica debido a su sistema de energía que funciona como un teléfono celular. En otras palabras, una batería recargable con duración máxima de 5 horas.

Las tendencias a nivel internacional están centradas en maquinaria liviana y pesada, tal es el caso mencionado, principalmente en los países del primer mundo: EE.UU. y Japón.

Dicha maquinaria aun no es comercializada en Argentina principalmente porque todavía no ha sido producida a gran escala pero se trata de un proyecto cercano a concretarse y expandirse mundialmente.

A nivel nacional se tiende a transportar las herramientas en camionetas y camiones modificados. Es decir, se destina los vehículos a talleres metalúrgicos para acondicionar la caja (deposito) de acuerdo a la mercadería que transportara. Aproximadamente el 65% de los emprendedores y empresarios abocados a esta actividad, lo hacen.

El tipo de vehículo mayormente demandado para esta actividad son las camionetas Ford F150 4x4 y también la marca Chevrolet blazer 4x4

Gran parte de los emprendedores no tienen sus propios vehículos para transportar las herramientas sino que dicho servicio corre por cuenta propia del cliente. Es decir, la búsqueda y costo del flete.

Por el contrario, prácticamente todos los empresarios poseen rodados de su propiedad para cumplir dicho fin. Es un costo que también se le atribuye al cliente.

En cuanto a los sistemas de apoyo, la globalización ha ocasionado la inevitable adquisición de equipos de computación para el funcionamiento cotidiano de cualquier tipo de negocio.

La construcción no está exenta de este fenómeno, a nivel provincial los negocios dedicados al alquiler de herramientas, prácticamente todos (100%) utilizan Excel, versiones no oficiales (programa de Microsoft office). Se adopta dicho software a las necesidades elementales del negocio para cumplimentar diversas tareas: Planilla de ingresos y egresos, inventario, cobro a deudores, etc.

En la localidad de Perico, estas tendencias también están vigentes pero no de forma tan intensa como en la provincia y el extranjero. También es importante aclarar, que dichas tendencias suelen ser tardías a nivel local debido, entre otras razones, a los precios de los recursos que normalmente son elevados cuando se lanzan al mercado.

Las principales maquinarias demandadas en los trabajos de construcción son la maquina hormigonera tradicional, taladros eléctricos y cortadores en general.

En cuanto a los cortadores, se denominan generales debido a que su uso es aplicado en el corte de diferentes materiales: Concreto, cerámicos, mosaicos, madera, hierro, etc.

Prácticamente no hay presencia en internet de los negocios actuales abocados al servicio de alquiler de herramientas para la construcción.

2.1.2 Sociedad

Demografía

Departamento El Carmen de la provincia de Jujuy, es uno de los principales territorios que ha crecido en número de habitantes. Por ende, también en número de viviendas y ampliación de las ya existentes.

Ciudad Perico ha incrementado considerablemente el número de barrios desde el año 2012 hasta la fecha (aproximadamente 20), cada barrio posee en promedio 150 lotes.

BARRIOS MÁS POBLADOS EN GRUPO FAMILIAR Y VIVIENDAS		
BARRIOS	GRUPO FAMILIAR Promedio	VIVIENDAS Estimación
San Miguel	6	160
San Roque	6	160
Esperanza	8	180
Nueva Ciudad	10	600

En cuanto a los barrios más poblados en grupo familiar y viviendas se encuentran la **Esperanza** y la **Nueva Ciudad**.

Estos barrios son de reciente aparición, especialmente la Nueva Ciudad (2015). Su formación ha sido demasiada progresiva poblacionalmente en un lapso no mayor a 3 años como así también un notable crecimiento de sus viviendas (ampliación de las actuales y edificación desde el principio).

En cuanto a los barrios **San Miguel y San Roque**, son algunos de los más antiguos de esta localidad. En los mismos, abundan los negocios tradicionales: Panadería, carnicería, almacenes, etc.

La **Nueva Ciudad**, se ha caracterizado por ser el barrio más poblado de Perico y una de las zonas más importantes comercialmente debido a que allí abundan las obras de depósitos para distintas actividades, especialmente corralones y supermercados.

Actualmente algunas de estas construcciones continúan vigentes y son de propiedad privada.

En los últimos 5 años las principales obras realizadas en esta localidad han sido:

- Remodelación de la feria minorista.
- Edificación de barrios (principalmente, Esperanza y Nueva Ciudad).
- Levantamiento del Parque Industrial.
- Creación de rutas alternativas hacia el exterior de Perico.

De las construcciones mencionadas, salvo la creación de rutas alternativas, han sido concretadas con aportes del Estado y particulares.

Además, las obras públicas continúan en marcha, abocándose a la construcción de viviendas, asfaltado de las calles, nivelación de pozos, entre otros trabajos.

En esta localidad muy a pesar de las feministas que buscan igualdad, este rubro es plenamente masculino.

Dicho predominio es aún más fuerte ya que el sexo masculino asentado en Perico es mayor en comparación al género femenino por un amplio número (estimación del 65%) de un aproximado de 97039 habitantes. La mayoría de los involucrados en esta actividad económica se encuentran entre 20 – 40 años de edad, los más jóvenes son demandados laboralmente para tareas de carga y transporte.

También es notable el aumento progresivo de inmigrantes, especialmente de países limítrofes. A nivel provincial y local, la mayoría son oriundos de Bolivia y se destacan por su desempeño comercial en rubros tales como ropa, calzado, coca y juguetes.

Consecuentemente, demandan mano de obra para la construcción de sus viviendas e instalaciones para la actividad comercial.

Educación

En cuanto a la calidad educativa, la UNJU (Universidad nacional de Jujuy) es bien vista por las empresas a la hora de demandar mano de obra profesional.

Jujuy posee mayoritariamente ciudadanos con profesiones tradicionales: Contadores, arquitectos y abogados (estimación del 20%).

A nivel local, lo más representativo son los oficios (casi la totalidad de la población), entre los cuales se distinguen los comerciantes de ropa y calzado, carniceros y albañiles.

También es muy notable la inserción de la mujer al mercado laboral, especialmente para la atención al cliente y tareas administrativas.

Los negocios abocados a la actividad de alquiler de herramientas, están dirigidos por hombres y normalmente el servicio queda en manos de las esposas cuando no se encuentra disponible el prestador del servicio (en el caso de los negocios eventuales e informales).

Cultura

Tiempo atrás, predominaba la construcción con bloques pero han surgido alternativas que lograron desplazar considerablemente la utilización de este recurso tradicional. Se trata de los ladrillos huecos.

En la provincia Jujeña hay bastante oferta de este producto, la misma responde a una demanda creciente que proviene de distintos puntos geográficos de la provincia, especialmente de las regiones: Valle y Selva (estimación del 65%).

Con este cambio a gran escala, surgen otros de forma inevitable. Cambios asociados a la modalidad de trabajo, tales como el traslado de un lugar a otro debido a su sensibilidad (ladrillos

huecos), las herramientas utilizadas para edificar y también para demoler construcciones elaboradas con este tipo de recurso.

En cuanto a los consumidores locales, no existe un cabal proceso de compra. Habitualmente, las adquisiciones no conllevan una búsqueda minuciosa de proveedores ni tampoco un exhaustivo análisis de sus fortalezas y debilidades.

Esto es muy poco notable incluso en decisiones de compra significativas, económicamente.

De forma similar ocurre con los usuarios, específicamente en el alquiler de herramientas para la construcción, al no haber prácticamente conocimientos de todos los proveedores locales (debido a su falta de publicidad) los interesados en alquilar seleccionan su proveedor basándose en tan solo unos cuantos oferentes.

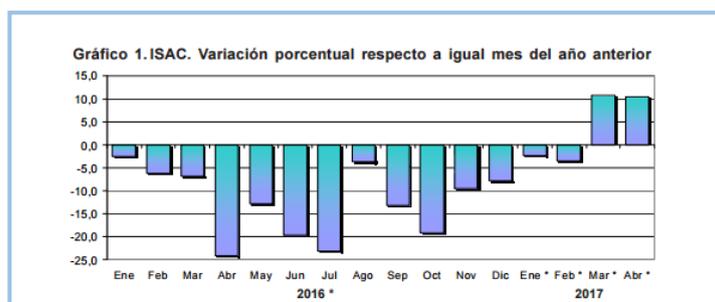
2.1.3 Economía₁

La construcción demanda gran cantidad y variedad de recursos. En líneas generales, los precios no suelen ser económicos. Pese a ello, la construcción es una actividad constante. Este oficio es muy visible en la zona Jujeña pero también involucra a profesionales: Ingeniero industrial, arquitecto, entre tantos otros.

Por estas principales razones, a la hora de iniciar construcciones, los interesados suelen acudir al alquiler de todo tipo de herramientas. Desde un martillo hasta el medio de transporte.

Para el presente año se proyecta un aumento de las obras privadas y públicas a nivel nacional. Así lo consideran el 47,6% de las empresas que realizan obras privadas y el 69% de las empresas que realizan obras públicas.

A nivel nacional la actividad del sector construcción aumento 10,5% en abril del presente año con respecto al mismo mes del año anterior. El siguiente grafico refleja dicho progreso:



Fuente: INDEC. "Indicadores de la coyuntura de la actividad de la construcción 2017".

http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/isac_04_17.pdf

Consecuentemente también aumento la mano de obra demandada (estimación del 5,6%), evitando un crecimiento de la tasa de desempleo.

En la provincia de Jujuy el ingreso neto promedio para el semestre del año anterior resulto \$7800. En cuanto al poder adquisitivo, se ha visto modificado actualmente debido al incremento de la tasa de inflación del 10%. Esto acarrea que el ingreso disminuya su poder de adquisición de bienes y servicios.

Si bien ha disminuido el poder de adquisición, el mismo no ha sido proporcional a la inflación ya que los sueldos también aumentaron aunque no equitativamente. Es decir, las paritarias no alcanzaron a cubrir totalmente la tasa de inflación.

El progreso de esta actividad a nivel local tiene origen fundamentalmente en la gestión pública del gobierno actual, posee un presupuesto de \$3.400.000 para destinar a la edificación de viviendas en barrios de reciente aparición (aproximadamente 2 años) y asfaltado de los mismos.

A raíz de todo lo comentado, también creció la necesidad de financiamiento de terceros (pasivos). El Consejo de la Microempresa, es una entidad pública provincial que comparada con otras entidades financieras (bancos y casas de crédito) ofrece múltiples beneficios que lo caracterizan, principalmente su tasa de interés:

TASA FIJA	PLAZO DE DEVOLUCIÓN
12,5%	3 años
14,5%	5 años

Durante el año 2016 la mayoría de sus fondos han sido destinado al sector de la construcción: empresas dedicadas a la edificación y otras al alquiler de herramientas (principalmente en la región del Valle).

Como se ha comentado anteriormente, el segmento de mercado que desea satisfacer la empresa “Cardozo Constructores”, una vez implementada, en ciudad Perico está compuesto principalmente por albañiles oficiales y sub-oficiales, quienes localmente y en zonas aledañas se dedican a trabajar de forma independiente en obras de medianas y grandes envergaduras, prevaleciendo las primeras.

El costo de la mano de obra de este oficio es muy variable ya que está sujeta a la naturaleza de la obra:

OBRAS COMÚNMENTE DEMANDADAS		
POR M²	CONCEPTO	COSTO Promedio
Instalación	De Cerámicos	\$300
Demolición	De piso	\$400
Construcción	De Piso	\$450
Construcción	De Loza	\$600

¹Para más información, dirigirse al Anexo 4.1

2.1.4 Legislación

En la provincia de Jujuy este tipo de negocio no suele estar formalizado, es decir que no están registrados ante las entidades correspondientes: AFIP, RENTA, ART, etc.

Tampoco cumplen con las normas enunciadas en la Ley N°19.587 de Seguridad e Higiene Laboral. Específicamente los capítulos:

CAPÍTULOS	TEMAS
9	Contaminación ambiental.
11	Ventilación.
12	Iluminación y color.
19	Equipos y elementos de protección personal.

El cobro y la entrega de las herramientas se basan en la confianza, sin existir comprobantes que certifiquen estas operaciones (documentos comerciales).

Estos negocios no pueden aprovechar las oportunidades que surgen cuando las empresas constructoras obtienen licitaciones del Estado local debido a su condición de irregularidad.

AFIP: En el presente año se modificó parcialmente el monotributo (comercial y social), esta figura anteriormente aportaba como mínimo lo enunciado por la categoría B de la tabla. Dicha categoría ha dejado de ser la mínima, ahora existe la A (\$787 mensual).

El monotributo es una condición frente al IVA (impuesto al valor agregado) abonada por quienes desarrollan alguna actividad económica: comercio, prestación de servicio, construcción, etc.

Está compuesto por: Impuesto integrado, autónomo y obra social.

La persona física o jurídica que se encuentre desempeñando formalmente su actividad, debe exhibir en su local la data fiscal. Este documento avala dicha formalidad del ente, entre los datos que posee, se encuentra el CUIT del contribuyente (clave única de identificación tributaria).



Cabe destacar que la figura del monotributista no es la única existente, también se encuentra el responsable inscripto y exento.

ENTES REGULADORES	DIRECCIÓN	PÁGINA WEB
Administración Nacional de Ingresos Públicos (AFIP).	Independencia N°854. Sede en San Salvador de Jujuy.	http://www.afip.gob.ar/sitio/externos/defaultOriginal.asp
Renta Provincial	Lavalle N°94. Sede en ciudad Perico.	http://www.rentasjujuy.gob.ar/
Renta Municipal	Mariano Moreno y San Martín. Sede en ciudad Perico.	No posee.

A nivel local, se abona diferentes tasas: Por publicidad utilizando carteles, ABL (alumbrado, barrido y limpieza), etc.

También se registra el contrato de alquiler del inmueble en caso de corresponder y se solicita el carnet sanitario a la entidad de bromatología.

En cuanto a la documentación personal, es diversa: Original y fotocopia del DNI, CUIL, acta de nacimiento, boleta de algún servicio básico (agua, gas, energía eléctrica, etc.).

Los trámites varían de acuerdo a la naturaleza de la actividad, si bien algunas gestiones son generales (para todos los interesados), hay algunos trámites particulares.

Para ello deben acudir a Renta Municipal, dicha entidad tiene la responsabilidad de informar la documentación que se requiere para la habilitación definitiva del negocio y también se encarga de destinar al interesado al resto de los entes reguladores (Renta Provincial y AFIP) con aviso previo de lo que en dichas entidades le solicitaran.

3.1.5 Política

A nivel nacional ha trascendido el programa de crédito argentino del bicentenario para la vivienda única creado por el decreto 902/12 del Poder Ejecutivo Nacional (PROCREAR).

Se trata de una política pública federal que tiene como objetivo principal que las familias accedan a su primera vivienda o mejoren las instalaciones de su casa actual.

Este beneficio ofrece diferentes alternativas:

- Compra y construcción.
- Desarrollos urbanísticos.
- Lotes con servicio.
- Mejor hogar.

El mismo ha tenido demanda considerable en la provincia de Jujuy durante el año 2016 con respecto a las demás provincias (estimación del 20%).

Como se ha mencionado anteriormente, la construcción es uno de los sectores económicos que actualmente tiene prioridad en la gestión del gobierno provincial dirigida por el Sr. Gerardo Morales del PRO, a través de las obras públicas. Entre las ciudades más beneficiadas, se encuentra Perico.

Esta labor es llevada a cabo a través del Ministerio de Infraestructura, Servicios Públicos, Tierra y Vivienda. El mismo está dividido en secretarías, entre las cuales las más representativas son: Planificación, infraestructura y, ordenamiento territorial y vivienda.

A continuación se muestra 2 de las agendas de dicho Ministerio, para tales tareas los fondos ya se encuentran disponibles en las arcas del gobierno provincial.

Secretaría de Planificación

- Sistema de Saneamiento Cloacal de la Qda.de Humahuaca: Etapa Tilcara-Volcán; Obras complementarias 1 y 2 (finalizac.SEPT/2016); etapa entre Tres Cruces y Huacalera.
- Con otras áreas, redefinición del proy. Ciudad Cívica hacia Ciudad Cultural.
- Proyecto "Sur": Parque urbano y complejo ministerial (Min.de Educación)
- Proyecto Palpalá: Ministerios de Producción y Medio Ambiente.
- Proyecto Alto Comedero: Min.de Desarrollo Humano, Centro de Alto Rendimiento Deportivo.
- Centro único de logística para el MISPTyV (Colectora Sur).
- Eje Volcán-Tumbaya: acciones en el espacio público, vinulación de ferias productivas. Proyección: todos los municipios.
- Finalización gasoducto Miraflores.
- Inicio en junio de obras de red de gas para Caimancito.

Fuente: MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA, SERVICIOS PÚBLICOS, TIERRA Y VIVIENDA.

"Secretaría de Planificación, Infraestructura y Vivienda". <http://infraestructura.jujuy.gob.ar/>

Secretaría de Infraestructura

- Parque Urbano – Ciudad Cultural
 - Caso Histórico de San Salvador de Jujuy
 - Escuelas: dos terminadas y cuatro en ejecución
 - Proyecto Av. Forestal-Alto Comedero (\$ 118.000.000)
 - Canal Alvarado – San Pedrito: Proyecto en tercera etapa de evaluación en Bs As. \$140.000.000
 - Plan Más Cerca 2013 (30% pendientes de cierre). Plan Más Cerca 2015
 - Jujuy Hábitat-2016
 - 150 hectáreas –Alto Comedero
 - Santa Clara – B° El Milagro: Proyecto de Abordaje Integral enviado a Nación.
 - Proyectos de Abordaje Integral en Alto Comedero, El Puesto- La Esperanza., La Nueva Ciudad-Perico, Yuto y Susques.
 - ENOHS: Financiamiento y ejecución con Agua Potable de 35 Proyectos en diferentes puntos de la provincia.
 - Obra Acueducto Yala – Alto Reyes - San Salvador de Jujuy
- DIRECCIÓN PROVINCIAL DE RECURSOS HÍDRICOS**
- Fortalecimiento y modernización → Maquinarias y herramientas
 - Obras de Infraestructura de riego
 - Obras preventivas de épocas de lluvia, regularización y revalorización del agua y de áridos
 - Obras de mejora en el manejo de cuencas
 - Plan Director de Saneamiento Urbano Provincial: provisión de agua potable y cloacas en distintas localidades, con Agua Potable de Jujuy.
- DIRECCIÓN PROVINCIAL DE VIALIDAD**
- Superación de la tercerización → adquisición de maquinaria (\$300 millones)
 - Plan de Emergencias Hídricas
 - Ampliación RN 34 y RN 66
 - Repavimentación y mejoras en rutas provinciales 1, 60, 61, 6 y 80
 - Corredor Turístico-Productivo Rodero, Laguna de Leandro, Pucará, Coctaca, Humahuaca.
 - Puente Bajo La Viña-San Pedrito
 - vinculación de la ruta 83 y 73 de conexión de Humahuaca-Ledesma.

Fuente: MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA, SERVICIOS PÚBLICOS, TIERRA Y VIVIENDA.
“Secretaría de Planificación, Infraestructura y Vivienda”. <http://infraestructura.jujuy.gob.ar/>

En ambas agendas se citan múltiples obras, algunas de mayor envergadura que otras. Las mismas, si bien en su mayoría no serán realizadas en ciudad Perico, son trabajos que se realizan en localidades vecinas: Pálpala, Volcán, Caimancito, Alto Comedero, entre otros.

Por ende, los negocios abocados a la construcción tienen la posibilidad de sumarse a tales proyectos que aún se encuentran en concurso de licitación (distintas fechas de cierre).

Para tal fin se navega en la página oficial del Ministerio y se completan los formularios solicitados.

A nivel local hay diversos aspectos a considerar, principalmente los expuestos en la Carta Orgánica Municipal de Perico sancionada el 14 de julio de 1988:

ART. 52 DE HACIENDA: Son atribuciones y deberes del Concejo Deliberante en materia de régimen financiero, recursos y gastos;

- I. Sancionar anualmente a propuesta del Departamento Ejecutivo, el presupuesto de gastos y cálculos de recursos y las ordenanzas sobre impuestos, tasas, derechos, cánones contribuciones de mejora y demás tributos y rentas.

- II. Autorizar gastos no incluidos en el presupuesto y que haya urgente necesidad de efectuar, fijando especialmente los recursos con que se atenderán.
- III. Sancionar el Código Tributario Municipal y anualmente la ordenanza impositiva.

ART. 62 DE HACIENDA: Son atribuciones del Departamento Ejecutivo en materia de régimen financiero, recursos y gastos;

- I. Presentar a consideración del Concejo, antes del 1 de noviembre de cada año el proyecto del presupuesto municipal para el año siguiente y la ordenanza impositiva.
- II. Hacer recaudar los tributos y rentas que correspondan a la Municipalidad.

Como se ha mencionado anteriormente, el progreso de la construcción en esta localidad tiene origen fundamentalmente en la gestión pública del gobierno actual, posee un presupuesto de \$3.400.000 para destinar a la edificación de viviendas en barrios de reciente aparición (aproximadamente 2 años) y asfaltado de los mismos.

Se abonan diferentes tasas: Por publicidad utilizando carteles, ABL (alumbrado, barrido y limpieza), etc.

Estas responsabilidades, entre otras, son procedentes de la carta orgánica, específicamente su origen se encuentra en los artículos e incisos citados.

Es de conocimiento público que en el transcurso del mes anterior hubo rumores que trascendieron en torno a la sanción de una tasa para todo tipo de publicidad interna, es decir aquella que se realice dentro del local (carteles, láminas, folletería, etc.).

Esto provoco el levantamiento de los distintos sectores económicos de la ciudad, principalmente del comercio.

Representantes del Concejo Deliberante, emitieron un comunicado para aclarar dicho rumor y se desmintió la supuesta implementación de la tasa.

ESTUDIO DE FACTORES DEL MICROAMBIENTE

2.2.1 Demanda₂

El segmento de mercado que desea satisfacer la empresa “Cardozo Constructores”, una vez implementada en ciudad Perico, está compuesto principalmente por albañiles oficiales y sub-oficiales, quienes localmente y en zonas aledañas se dedican a trabajar de forma independiente en obras de medianas y grandes envergaduras, prevaleciendo las primeras.

A continuación se detalla de modo general y específico la composición de la demanda total que existe en la localidad de Perico:

COMPOSICIÓN	
Orden de predominio	
Trabajadores independientes	50%
Familias	30%
Empresas constructoras	20%

La demanda de alquiler de herramientas para la construcción está compuesta por trabajadores independientes, familias y empresas constructoras.

Las 2 primeras categorías pertenecen al sector privado y la restante al sector público, se trata de **empresas constructoras** que habitualmente concursan para licitaciones del Estado (local y provincial).

Las principales constructoras a nivel provincial son: Hogar S.R.L. y Marcelo asociados S.R.L.

En cuanto a nivel local, es Comodoro S.R.L.

Cabe destacar que las constructoras a nivel provincial con respecto a Comodoro, ofrecen una gama de servicio más compleja. Realizan obras de mayores envergaduras tales como instalación de placas para puentes y unificación de esqueletos para edificios que oscilan entre 30 a 50 plantas.

En cuanto a los **trabajadores independientes**, son los albañiles oficiales y sub-oficiales. Estos trabajadores de la construcción operan en la mayoría de los casos, en la edificación de viviendas desde un principio. Es decir, terrenos que ni siquiera cuentan con suministro de energía eléctrica.

Son estas situaciones en las cuales acuden a la locación de herramientas. Representan la mitad de la demanda total, son mayoría en cuanto a la cantidad de demandantes. No obstante, ocupan el segundo lugar en cuanto a la cantidad demandada.

En el caso de las **familias**, como se ha comentado anteriormente, ha habido un incremento considerable en la provincia de Jujuy durante el año anterior de edificación de viviendas y mejora de las instalaciones de las viviendas ya existentes debido al crédito otorgado a nivel nacional a través de la política de la gestión pública anterior, liderada por Cristina Fernández reconocido como crédito PROCREAR.

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA DE MERCADO

Presentación

Las dos formas básicas para obtener datos cuantitativos primarios en este tipo de investigación son las encuestas y observaciones.

Para analizar la demanda, se implementó una encuesta, dicha herramienta implicó el interrogatorio directo de profesionales del sector de la construcción.

Desarrollo

ENCUESTADOS	INVERSION
80	\$2000-\$3000
18	\$3200-\$3800
22	\$3500-\$4000

Fuente: ANEXO N°3. "Investigación descriptiva de mercado".

- Del total de encuestados (120), **la mayoría** (80) destina aproximadamente \$2000-\$3000 cada vez que recurre al alquiler de herramientas.
- Una **proporción menor** de los encuestados (18), destina \$3200-\$3800 por cada alquiler.
- Por último, **solamente 22** del total de encuestados destina \$3500-\$4000 por alquiler, siendo este el rango mayor de inversión.



Fuente: ANEXO N°3. "Investigación descriptiva de mercado".

El gráfico permite visualizar el predominio de las inversiones \$2000-\$3000 por alquiler. Es decir, los demandantes normalmente destinan hasta \$3000 cada vez que requieren del alquiler de herramientas para la construcción.

Conclusión

Considerando la estimación de la demanda total de la provincia de Jujuy, hubo un poco más de 17000 demandantes del servicio de alquiler de herramientas para la construcción durante el año anterior sin mensurar en dicha estimación a los negocios informales, de los cuales se desconocen registros de todo tipo (facturación, inventario, condiciones de cobro y pago, número y cargos de trabajadores, etc.).

La mayoría de los encuestados (85%) están satisfechos con el servicio actual de las principales empresas dedicadas al alquiler de herramientas: ROCA, CHEIN y PATO.

No obstante, consideran que existe la necesidad de que se incremente la oferta ya que la demanda está en crecimiento y la escasez de herramientas para alquilar se convierte en un serio problema para los usuarios.

Esta necesidad no solamente se refiere al incremento de la oferta actual sino también a la amplitud de la gama de herramientas. Si bien los alquileres más frecuentes incluyen herramientas de uso común (palas, picos, baldes, martillos, etc.) y maquinaria liviana (cortadores y maquina hormigonera), es imprescindible sumar a la oferta local las tablas de madera con espesor de 5 a 10 cm. Hay necesidad urgente de aumentar la oferta de dicho recurso ya que se ofrecen muy insuficientemente con respecto a las demás herramientas.

Como se ha mencionado anteriormente, el **segmento de mercado** que desea satisfacer la empresa “Cardozo Constructores”, una vez implementada, en ciudad Perico está compuesto principalmente por albañiles oficiales y sub-oficiales, quienes localmente y en zonas aledañas se dedican a trabajar de forma independiente en obras de medianas y grandes envergaduras, prevaleciendo las primeras.

La **estimación de la demanda** para el presente año es 75 (15%) de un total de 500 albañiles independientes. Este dato permite constatar el atractivo del negocio potencial como así también la posibilidad de que el mismo pueda crecer dentro de la industria del alquiler de herramientas para la construcción enfocándose en los **factores determinantes** de dicha industria: Precios competitivos y ubicación estratégica.

También será una herramienta estratégica vital, para dicho crecimiento, la utilización de diversos **medios comunicacionales** para publicitar el servicio y sus ventajas competitivas, y así

lograr un acercamiento continuo (información) hacia el mercado meta, el cual está dispuesto a invertir considerablemente en el alquiler de herramientas debido al atractivo del panorama general que en la actualidad tiene como uno de los protagonistas principales a la ciudad de Perico.

Dicho atractivo tiene origen directo en la gestión pública del gobierno local y provincial como así también en obras privadas, especialmente de los sectores económicos: Comercio e industria.

La justificación del crecimiento mencionado se halla en el aumento feroz de la actividad comercial en la ciudad de Perico, una localidad estratégica de la provincia de Jujuy, caracterizada por su zona tabacalera, aeropuerto e inmensa oferta de diversos rubros de la economía.

²Para más información, dirigirse al Anexo 4.2

3.2.2 Competencia

Los competidores principales del negocio potencial “Cardozo Constructores” son:

EMPRESAS	UBICACIONES
PATO	Barrio La Nueva Ciudad (sin numeración).
CHEIN	Barrio La Paz, N°28
ROCA	Avenida Italia, N° 339

Cabe destacar que la empresa PATO no cuenta con numeración de su domicilio debido a que, como se ha comentado anteriormente, el barrio Nueva Ciudad es de reciente asentamiento.

Desde el punto de vista de la **formalidad**, se trata de un mercado oligopólico. Es decir, formado por pocos oferentes: PATO, CHEIN y ROCA.

Quienes están al frente de estos negocios son solamente inversionistas, ajenos a la actividad de la construcción.

Las personas que llevan adelante la gerencia general de dichas empresas son empleados con suma experiencia en el rubro.

El caso de estos 3 negocios, se trata de sociedades de responsabilidad limitada (S.R.L.) y figuran como Monotributistas.

La gran mayoría de sus clientes son, en el caso de PATO y CHEIN, de Perico y zonas muy cercanas: Ciudad de Monterrico y Puesto Viejo.

En cuanto a Roca, sus principales clientes radican en Perico y El Carmen.

En el caso de estas 3 empresas, los clientes principales son personas jurídicas: Estado y empresas constructoras.

El resto, al ser **informales** (estimación de 20 negocios), no tienen la posibilidad de ofrecer financiamiento. Muchos no realizan publicidad, salvo la que sus clientes les realizan, de “boca en boca”.

No cuentan con rodados (normalmente camioneta), para el traslado de las herramientas hasta el destino que solicite el cliente.

Esta condición de informalidad, les impide a ambas partes contar con respaldo legal (empresa-cliente).

Los dueños suelen ser trabajadores del sector de la construcción, mayormente albañiles oficiales.

Alquilan sus propias herramientas cuando están desempleados o cuando tienen un trabajo independiente que no es una “gran obra”.

Por ende, en muchos casos solo se trata de un negocio temporal para generar ingresos destinados a la subsistencia personal.

El espacio físico para negociar es el propio domicilio donde residen cotidianamente y su participación en el mercado de oferentes es mínima desde el punto de vista cuantioso. Es decir, la cantidad de herramientas que ofrecen para alquilar.

Aun teniendo presente a **todos estos negocios** (formales e informales), la escasez más significativa en la oferta son las tablas de madera con espesor de 5 a 10 cm. Lo mismo sucede con herramientas de uso común, principalmente palas y picos. Hay necesidad urgente de aumentar la oferta de dichos recursos y sumar especialmente las tablas de madera ya que estas se ofrecen muy insuficientemente con respecto a las demás herramientas.

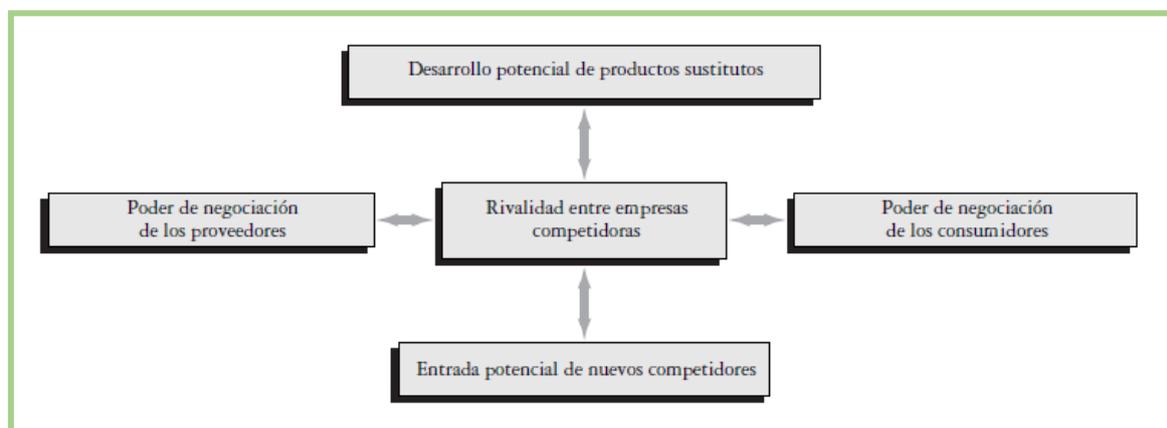
Únicamente la empresa CHEIN suele ofrecen el servicio de carga y transporte de las herramientas pero no hay diferencias económicas en cuanto al cobro del servicio con respecto a la contratación de particulares. Por ende, el cliente únicamente se ahorra el trabajo de buscar por cuenta propia dicho servicio.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Presentación

Es una herramienta de análisis muy utilizada para formular estrategias en diversas industrias. La intensidad de la competencia varía en gran medida en función de la industria que se esté analizando.

La naturaleza de la competitividad en una industria específica es vista como el agrupamiento de cinco fuerzas:



Desarrollo

Entrada potencial de nuevos competidores

Las posibles entradas de competidores a la industria del alquiler de herramientas para la construcción se encuentran en torno a los siguientes factores:

- Economías de escala.
- Magnitud del capital.
- Políticas gubernamentales.

Como se ha comentado anteriormente, la mayoría de los negocios pertenecientes a esta industria en la localidad de Perico y zonas aledañas poseen una participación mínima en el mercado de oferentes desde el punto de vista cuantioso. Es decir, la cantidad de herramientas que ofrecen para alquilar. Por ende, no poseen una considerable **economía de escala** (minimización de costos debido al aumento de compras de herramientas).

En cuanto a la **magnitud del capital**, como se ha expuesto en el cuadro de costos, los más representativos son los referentes a la adquisición de herramientas. Al haber presencia casi total de negocios eventuales (estimación del 70% de 40 negocios locales), estos sólo incurren en dicho costo sin enfocarse en adquirir un espacio para la atención al cliente, tampoco inversión en publicidad, etc.

Con respecto a las **políticas gubernamentales** como se ha comentado anteriormente, el Gobierno Municipal y Provincial, apuestan fuertemente a las obras públicas en ciudad Perico y otros puntos del departamento. Por ende, el alquiler de herramientas para la construcción es primordial para tales fines. El municipio intenta a través de este tipo de gestión, demandar mano de obra local como así también todos los demás recursos (transporte, maquinaria, viáticos, etc.) en vista de reactivar la economía local.

INTENSIDAD	CAUSAS PRINCIPALES
BAJA	Economía de escala – Políticas gubernamentales.

Poder de negociación de los proveedores. Se trata exhaustivamente en el apartado *PROVEEDORES*.

El poder se encuentra principalmente en torno a los siguientes factores:

- Grado de dependencia.
- Productos sustitutos.
- Tamaño del mercado oferente.

En este apartado se tratara exclusivamente a los proveedores principales (directos). Es decir, aquellos que comercializan herramientas para la construcción.

En cuanto a dichos oferentes, no poseen un alto **grado de dependencia** de los negocios dedicados al alquiler de herramientas ya que su segmento de mercado prioritario está conformado por los consumidores finales y Pymes (pequeñas y medianas empresas).

Si bien existen diversos **productos sustitutos**, especialmente de máquinas hormigoneras y taladros eléctricos, en la zona norte del país predominan las marcas intermedias (estimación del 70%). Por ello, los proveedores se limitan a comercializar tales marcas sin atreverse a explorar otras.

No sucede lo mismo con las tablas de madera y reglas de acero, estos productos no poseen marca. Localmente, el cliente los adquiere basándose en el tipo de madera y en el caso de las reglas, el espesor de la misma.

El **mercado oferente** está compuesto por algunos negocios eventuales (e informales) y una mayoría que desarrolla su actividad formalmente.

Los negocios eventuales, son representados por quienes desean vender sus herramientas caseras o de trabajos anteriores. El principal medio utilizado para cumplir dicho fin son las redes sociales. Normalmente grupos de compra-venta en Facebook y WhatsApp.

INTENSIDAD	CAUSAS PRINCIPALES
MEDIA	Productos sustitutos – Tamaño del mercado oferente.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

El aumento de la presencia de productos sustitutos para esta industria se encuentra principalmente condicionada por los siguientes factores:

- Atractivo de los precios.
- Desempeño del producto.

Como se ha comentado anteriormente, si bien existen diversos **productos sustitutos**, especialmente de máquinas hormigoneras y taladros eléctricos, en la zona norte del país predominan las marcas intermedias (estimación del 70%). Por ello, los proveedores se limitan a comercializar tales marcas sin atreverse a explorar otras.

Por ende el **atractivo de los precios** de estos sustitutos, no es lo suficientemente “seductor” para lograr que los interesados en herramientas de la construcción, opten por tales marcas.

En cuanto al 30% restante, que deciden adquirir marcas de primera, lo hacen fundamentalmente cuando se tratan de obras gigantes tales como la edificación de viviendas en un barrio completo o pavimentación de avenidas.

El desempeño de estos productos suele ser acorde a su precio. Es decir, se trata de sustitutos que poseen el precio más elevado del mercado pero el mismo es acompañado de excelente calidad, duración mayor para efectuar la labor y atributos diferenciales. Por ejemplo la maquina hormigonera portátil que le permite al obrero trabajar durante 5 horas sin conexión ante posibles contingencias (corte del suministro de energía eléctrica, lluvias, etc.).

En líneas generales, la diferencia de los precios entre las marcas de primera e intermedias es 35%. Principalmente entre maquinarias (taladro eléctrico, cortadoras, soldadoras, etc.) y herramientas de uso común (palas, martillos, tenazas, etc.).

A continuación se detallan los precios de las herramientas más demandadas en ciudad Perico:

	DE COMPRA	DE ALQUILER
MAQUINA HORMIGONERA	\$6400	\$700
CORTADORAS	\$4200	\$400
TALADROS	\$3500	\$350
TABLAS DE MADERA 0,5MX3M	\$130	\$70
PALAS	\$400	\$200

BALDES	\$60	\$20
ESCALERAS DE MADERA 3M	\$1500	\$200
PUNTALES 3M	\$90	\$40

- De compra:

Los precios son de contado. Para formular esta lista de precios (excepto las tablas, escaleras y puntales) se han considerado a los Corralones locales que ofrecen una amplia gama de productos: SAN JOSÉ y SAN CAYETANO.

En cuanto a los precios de las tablas, escaleras y puntales, para formular dicha lista se han considerado a las Madereras locales que comercializan este tipo de herramientas: TREBOL y VERDEO.

- De alquiler:

Los precios también son de contado. Para formular esta lista de precios se han considerado a las empresas de alquiler de herramientas más demandadas de ciudad Perico: ROCA, CHEIN y PATO.

En cuanto a los precios de las tablas y puntales, son mensuales. Esto es frecuente en el ámbito de la construcción ya que usualmente se alquilan dichas herramientas para edificar lozas, las cuales tardan aproximadamente 1 mes para secar con suma solidez.

INTENSIDAD	CAUSAS PRINCIPALES
BAJA	Atractivo de los precios.

Poder de negociación de los consumidores

El poder se encuentra principalmente en torno a los siguientes factores:

- Poder adquisitivo.
- Tipo de productos.
- Tamaño del mercado de demanda.

Como se ha mencionado anteriormente, en la provincia de Jujuy el ingreso neto promedio para el semestre del año anterior resultó \$7800. En cuanto al **poder adquisitivo**, se ha visto modificado actualmente debido al incremento de la tasa de inflación del 10%. Esto acarrea que el ingreso disminuya su poder de adquisición de bienes y servicios.

En la zona norte del país predominan las marcas intermedias (estimación del 70%). Por ello, los negocios abocados al alquiler de herramientas se limitan a comercializar tales marcas sin atreverse a explorar otras.

No sucede lo mismo con las tablas de madera y reglas de acero, estos productos no poseen marca. Localmente, el cliente los adquiere basándose en el tipo de madera y en el caso de las reglas, el espesor de la misma.

Por ende, el **tipo de productos** ofrecido es mayormente estándar (marcas intermedias). Donde hay presencia de diferencias en cuanto a la calidad, duración, tamaño y otras características del producto, es en las tablas y reglas.

El **tamaño del mercado de demanda** está compuesto por 3 categorías:

- Trabajadores independientes de la construcción.
- Familias.
- Empresas constructoras.

Las 2 primeras categorías pertenecen al sector privado y la restante al sector público, se trata de empresas constructoras que habitualmente concursan para licitaciones del Estado (local y provincial).

En cuanto a los trabajadores independientes, son los albañiles oficiales y sub-oficiales. Estos trabajadores de la construcción operan en la mayoría de los casos, en la edificación de viviendas desde un principio. Es decir, terrenos que ni siquiera cuentan con suministro de energía eléctrica.

Son estas situaciones en las cuales acuden a la locación de herramientas.

Se estima que en la provincia de Jujuy, hubo un poco más de 17000 demandantes de este servicio de alquiler durante el año anterior sin considerar en dicha estimación a los demandantes de negocios informales, de los cuales se desconocen datos de facturación.

INTENSIDAD	CAUSAS PRINCIPALES
MEDIA	Tipo de productos.

Rivalidad entre empresas competidoras *Se trata exhaustivamente en el apartado MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.*

La rivalidad en esta industria se encuentra principalmente condicionada por los siguientes factores:

- Formalidad del negocio (registrado ante los organismos correspondientes).
- Publicidad.

- Servicios complementarios.
- Continuidad en el mercado.

Desde el punto de vista de la **formalidad**, se trata de un mercado oligopólico. Es decir, formado por pocos oferentes.

Su actividad principal no es la locación de herramientas de la construcción. Realizan la misma cuando no se encuentran ejecutando obras. Se trata, en su mayoría, de empresas constructoras.

El resto, al ser **informales**, no tienen la posibilidad de ofrecer financiamiento. Muchos no realizan **publicidad**, salvo la que sus clientes les realizan, de “boca en boca”.

No cuentan con rodados (normalmente camioneta), para el traslado de las herramientas hasta el destino que solicite el cliente.

Esta condición de informalidad, les impide a ambas partes contar con respaldo legal (empresa-cliente).

En ciudad Perico, la minoría de los negocios dedicados a la locación de herramientas de la construcción son emprendimientos.

Los dueños suelen ser trabajadores del sector de la construcción, mayormente albañiles oficiales.

Alquilan sus propias herramientas cuando están desempleados o cuando tienen un trabajo independiente que no es una “gran obra”.

Por ende, en muchos casos solo se trata de un **negocio temporal** para generar ingresos destinados a la subsistencia personal.

El espacio físico para negociar es el propio domicilio donde residen cotidianamente y su participación en el mercado de oferentes es mínima desde el punto de vista cuantioso. Es decir, la cantidad de herramientas que ofrecen para alquilar.

INTENSIDAD	CAUSAS PRINCIPALES
MEDIA	Formalidad – Servicios complementarios.

Conclusión

INTENSIDAD	FUERZAS
BAJA	Entrada potencial de nuevos competidores.
MEDIA	Poder de negociación de proveedores.
BAJA	Desarrollo potencial de productos sustitutos.

MEDIA	Poder de negociación de consumidores.
MEDIA	Rivalidad entre empresas competidoras.

Se trata de una industria que posee un atractivo sólido para quienes (personas físicas y jurídicas) deseen incursionar en el servicio de alquiler de herramientas para la construcción en la localidad de Perico y zonas aledañas debido principalmente a la falta de barreras de entradas, en cantidad y solidez de las mismas.

La adquisición de las herramientas no presenta serias limitaciones ya que hay diversidad de proveedores en cuanto a tamaño, oferta, modalidad de pago, etc.

Las amenazas de productos sustitutos, tampoco son considerables (corto y mediano plazo).

El mercado de demanda no posee el suficiente poder para manipular el horizonte de las empresas, siendo así un mercado que no presenta alertas de peligro en cuanto a guerra de precios, inversiones continuas en publicidad, estrategias de promociones, etc.

Por último, la rivalidad entre competidores tampoco supone una intensidad creciente durante el presente año, lo cual también contribuye a reafirmar que se trata de una industria que posee un atractivo sólido para quienes deseen incursionar en el servicio de alquiler de herramientas para la construcción en esta ciudad.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Presentación

Es una herramienta de análisis utilizada para identificar a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Desarrollo

FACTORES DETERMINANTES	VALOR	PRINCIPALES COMPETIDORES							
		CARDOZO		ROCA		CHEIN		PATO	
		C	P	C	P	C	P	C	P
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.	0,2	1	0,2	3	0,6	1	0,2	2	0,4
PUBLICIDAD.	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3	1	0,15
AMPLITUD DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS.	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	2	0,3
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.	0,2	3	0,6	1	0,2	3	0,6	1	0,2
TRAYECTORIA.	0,15	1	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
UBICACIÓN ESTRATÉGICA.	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,3	3	0,45
TOTALES	1		2,15		2,3		2,3		1,8

Aclaraciones

ABREVIATURAS	SIGNIFICADO
C	Clasificación.
P	Puntaje (valor x clasificación).

VALOR	SIGNIFICADO
0,0	Sin importancia.
1	Muy importante.
La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.	

CLASIFICACIÓN	SIGNIFICADO
1	Debilidad principal.
2	Debilidad menor.
3	Fortaleza menor.
4	Fortaleza principal.

Conclusión

Con base a los resultados del modelo de las 5 fuerzas competitivas y también de la investigación descriptiva del mercado, se detectaron los factores determinantes de la matriz de perfil competitivo como así también los principales competidores del negocio potencial.

La participación en el mercado y los servicios complementarios son los factores más importantes para el éxito en esta industria.

Las empresas ROCA y CHEIN son las más fuertes del mercado, ambas poseen el mismo grado de fuerza competitiva.

- La publicidad.
- Servicios complementarios.
- Amplitud de la línea de productos.

Son factores que los competidores no han transformado en fortalezas principales. Por ende, el negocio potencial puede tomar dichos factores para caracterizarse cuando se inserte en la industria, es decir que las mismas se conviertan en sus ventajas competitivas para diferenciarse del mercado oferente actual.

Cabe destacar nuevamente que los dos primeros factores mencionados son los más relevantes de esta industria, así lo demuestra la matriz.

Entonces, se pueden considerar como posibles **ventajas competitivas** a los siguientes factores específicos:

- Publicidad: Diferentes medios tradicionales de la localidad de Perico (televisión y radio) como así también las redes sociales (iniciando con herramientas de uso básico). Hay diversidad de medios radiales en esta localidad y actualmente 2 empresas de canales televisivos.
- Servicios complementarios: Cargadores y transporte. Únicamente la empresa CHEIN suele ofrecen este tipo de servicio pero no hay diferencias económicas en cuanto al cobro del servicio con respecto a la contratación de particulares. Por ende, el cliente únicamente se ahorra el trabajo de buscar por cuenta propia dicho servicio.

- Amplitud de la línea de productos: La escasez más significativa en la oferta son las tablas de madera con espesor de 5 a 10 cm. Lo mismo sucede con herramientas de uso común, principalmente palas y picos. Hay necesidad urgente de aumentar la oferta de dichos recursos y sumar especialmente las tablas de madera ya que se ofrecen muy insuficientemente con respecto a las demás herramientas.

3.2.3 Proveedores

A nivel nacional los proveedores principales de máquinas hormigoneras y taladros eléctricos son:

EMPRESAS	UBICACIONES
ROGIO	Buenos Aires y otros puntos del país.
HM	Santa Fe y otros puntos del país.
TALAR	Salta y otros puntos del país.

Dichas empresas poseen su centro en las provincias mencionadas. También cuentan con diferentes sedes en distintos puntos del país.

De los negocios citados, ROGIO es la empresa que posee la mayor cantidad de sedes (aproximadamente 20) y también es la líder en la comercialización de máquinas hormigoneras y taladros eléctricos (participación en el mercado del 35%).

Cabe destacar que ninguno de estos proveedores son empresas productoras sino que importan dichos productos, principalmente de China y EE.UU.

También es importante mencionar, que estos productos importados son genéricos. Es decir, no poseen marca y estas empresas le impregnan su nombre para comercializarlas dentro del territorio argentino.

A nivel provincial el liderazgo se halla compartido entre ROGIO y HM, entre las razones que ameritan dicho empate se encuentran:

- Financiamiento.
- Cartera de clientes.
- Transporte propio.

Como se ha comentado anteriormente, si bien existen diversos productos sustitutos, especialmente de máquinas hormigoneras y taladros eléctricos, en la zona norte del país predominan

las marcas intermedias (estimación del 70%). Por ello, los proveedores se limitan a comercializar tales marcas sin atreverse a explorar otras.

Los corralones de la localidad de Perico se abastecen mayoritariamente de los proveedores mencionados a nivel provincial.

En el sector comercial de la ciudad, los corralones representan uno de los rubros con mayor trayectoria e inclusive cuando Perico aún era un pueblo ya había presencia de estas empresas.

Muchas de las mismas aún continúan vigente en el mercado local.

Entre los corralones que ofrecen una línea de productos compleja, se hallan:

EMPRESAS	UBICACIONES
SAN JOSÉ	Avenida la Bandera, N°348
JM	Avenida la Bandera, N°503
SAN CAYETANO	Barrio San Miguel, N° 239
SAN MARTIN	Avenida Bolivia, N° 891

Una peculiaridad de los nombres de estos corralones es la gran devoción inserta en la ciudad de Perico hacia los Santos de la Iglesia Católica.

Muchos negocios, de diferentes rubros, optan por identificarse con tales nombres. Esta popularidad se manifiesta principalmente en los corralones.

En esta localidad hay en total 18 corralones. Todos se hayan formalmente constituidos (AFIP, RENTA, OTROS.). La mayoría (15) son monotributistas.

Las desventajas principales para los corralones que conforman esta industria están representadas por productos estándar y ubicación cercana, esta última se puede apreciar en el cuadro: Corralón San José y JM (José Martínez).

Dichas desventajas y cantidad considerable de oferentes, significan para los demandantes (entre ellos, negocios dedicados al alquiler de herramientas) mayor poder de negociación. No obstante, como se ha comentado anteriormente, los corralones no poseen un alto grado de dependencia de los negocios dedicados al alquiler de herramientas ya que su segmento de mercado prioritario está conformado por los consumidores finales y Pymes (pequeñas y medianas empresas).

Esta es la situación actual de los corralones pero la misma puede modificarse considerablemente en vista de los acontecimientos que comenzaran a suceder en el corto plazo, es decir aquello expuesto en el análisis de la gestión pública: Edificación de carretas extensivas y viviendas para barrios completos.

Esto puede conllevar a los corralones de ciudad Perico a repensar su segmento de mercado y priorizar a los demandantes que se dedican al alquiler de herramientas, otorgándole así un aumento del poder de negociación.

También, como se ha comentado anteriormente, la escasez más significativa en la oferta son las tablas de madera con espesor de 5 a 10 cm. Lo mismo sucede con herramientas de uso común, principalmente palas y picos. Hay necesidad urgente de aumentar la oferta de dichos recursos y sumar especialmente las tablas de madera ya que estas se ofrecen muy insuficientemente con respecto a las demás herramientas.

En cuanto a las tablas de madera, son muy pocos los corralones que las comercializan. Para este tipo de producto, es preferible acudir a las empresas madereras.

Ciudad Perico cuenta con 8 negocios abocados a esta actividad pero solamente 2 del total comercializan tablas adecuadas para la construcción.

EMPRESAS	UBICACIONES
TREBOL	Barrio José Hernández, N°43
VERDEO	Avenida San Martín, N°987

A nivel local se trata de un mercado oligopólico, es decir compuesto por pocos oferentes. Esto conlleva a que, en este caso, el poder negociador de TREBOL y VERDEO sea cuantificablemente mayor con respecto al de los demandantes de las tablas.

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1 Planificación estratégica

MISIÓN

Es la razón de ser de un negocio. La misma puede modificarse con el transcurso del tiempo. No se encuentra limitada al producto que se comercializara sino más bien enfocada en la necesidad que satisfará en la comunidad.

“Brindar un servicio integral de excelencia, con estándares de calidad y satisfacción al usuario, respetando la seguridad y el medioambiente”.

VISIÓN

Es la expresión del futuro ideal del negocio. La misma se redacta a partir de la misión. No se encuentra limitada geográficamente ni tampoco en relación al producto.

“Ser una empresa referente, muy competitiva y comprometida con el crecimiento y desarrollo de la economía”.

VALORES

Responsabilidad

Cumplir en tiempo y forma cada función, tarea y actividad sin olvidar que ser verdaderamente responsable implica responder por los propios actos.

Respeto

Hacia los miembros de la empresa como así también al resto de la comunidad, incluyendo de tal forma a todo lo creado. Esto implica inevitablemente la protección del medioambiente (RSE).

Ayuda mutua

Cooperar cuando exista una necesidad determinada para concretar exitosamente las funciones, tareas y actividades individuales y colectivas.

Igualdad

Ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo para todos los miembros sin discriminación alguna de clase social, credo, sexo, entre tantas otras.

Transparencia

Suministrar la información de manera totalmente clara, veraz y oportuna teniendo como base la confianza, comunicación y franqueza.

Cabe destacar que estos **valores** serán los **principales** de la empresa “Cardozo Constructores”, lo cual no significa que serán los únicos.

También resalta en estos valores una dosis sólida de la **integridad** de las personas independientemente del rol que desempeñen en el interior de la empresa (socios, subordinados, supervisores, etc.) y dentro del mercado (proveedores, competencia, clientes, etc.).

Además, otro de sus **aspectos importantes** es la relación mutua que existe entre los valores formulados. Por ende, el cumplimiento de cada uno de ellos conlleva a resultados mayores y mejores para el resto, logrando así un efecto multiplicador.

3.2 Producción y operaciones

MATERIALES

BIENES DE CAMBIO

Son recursos destinados al alquiler, es decir las herramientas para la construcción.

A continuación se detalla de modo general y específico la **composición de la oferta** que realizara “Cardozo Constructores” al mercado de Perico y zonas aledañas:

CLASIFICACIÓN	CONTENIDO ₄
MAQUINARIA PESADA Y LIVIANA	Maquinas hormigoneras, taladros eléctricos, cortadores eléctricos y soldadores.
HERRAMIENTAS DE USO COMÚN	Palas, tenazas, martillos, destornilladores, picos, azadas, pinzas y masas.
ACCESORIOS	Focos, zapatillas, carpas, zarandas, grampas y linternas.
PARA CORTAR	Cierras y serruchos.
PARA CONTENIDO	Tachos, baldes, portaclavos y carretillas.
PARA LIMPIEZA	Haraganes, escobas, cepillos y mangueras.
PARA NIVELACIÓN	Fletachos, metros, tanzas, reglas, niveladores y cucharas.
PARA ALTURA	Escaleras, tirantes, puntales, tablas y cuerdas.
PARA PROTECCIÓN	Guantes, cascos, delantales y zapatos con punta de acero.
OTROS	Asentadores y grifas.

Cabe aclarar que la **clasificación no** es netamente **rígida**. Es decir, hay materiales que si bien están catalogados de una determinada forma, también pueden ser clasificados de otra manera según la necesidad del usuario.

Por ejemplo, la manguera es un recurso utilizado para efectuar la limpieza de las demás herramientas (según su clasificación) pero también se utiliza de forma complementaria para llenar con agua los tachos.

También es importante aclarar que en este tipo de negocio, existe **variedad de herramientas** en cuanto a sus características. Las más significativas son el tamaño y material.

Por ejemplo, la escalera utilizada para la construcción mide en promedio 2m (tamaño) y se fabrica de madera y también de aluminio (material).

Otra aclaración relevante, los **bienes de cambio** se adquirirán en condición de nuevos. Una porción de la oferta ya existe como parte del patrimonio del inversionista.

A continuación se detallan esos bienes:

- Maquinaria pesada y liviana: Maquina hormigonera y cortador eléctrico.
- Herramientas de uso común: Palas, tenazas, martillos, destornilladores, picos, pinzas y masas.
- Accesorios: Zapatillas, zaranda y grampas.
- Para nivelación: Fletachos, tanzas, reglas, nivelador y cucharas.
- Para altura: Escaleras, tirantes, puntales, tablas y cuerdas.
- Otros: Asentadores y grifas.

La cantidad que se posee de estos recursos es inferior a la estimada para la oferta y en líneas generales, aún están en condiciones integrales y sólidas.

Como se ha mencionado anteriormente (análisis de la competencia), la **amplitud de la línea de productos**: La escasez más significativa en la oferta de herramientas para el alquiler son las tablas de madera con espesor de 5 a 10 cm. Lo mismo sucede con herramientas de uso común, principalmente palas y picos.

Hay necesidad urgente de aumentar la oferta de dichos recursos y sumar especialmente las tablas de madera ya que se ofrecen muy insuficientemente con respecto a las demás herramientas.

Entonces, se puede considerar como una **ventaja competitiva** la introducción de los siguientes materiales en volumen cuantioso como parte de la oferta que le hará al mercado “Cardozo Constructores”:

- Para altura: Tablas de madera con espesor de 5 a 10cm.

- Herramientas de uso común: Palas y picos.
- Para protección: Zapatos con punta de acero.

Este último, es muy particular, en el sentido de que en ciudad Perico y zonas aledañas, no es usual el alquiler de calzado en ningún tipo de negocio.

A continuación se detallan las cantidades de cada herramienta que Cardozo Constructores adquirirá para ofrecer a su mercado meta:

HERRAMIENTAS	UNIDADES
Maquinas hormigoneras	10
Taladros eléctricos	20
Cortadores eléctricos	20
Soldadores	10
Palas	140
Tenazas	50
Martillos	50
Destornilladores	100
Picos	140
Azadas	30
Pinzas	50
Masas	50
Focos bajo consumo	200
Zapatillas (tomacorriente)	50
Carpas 4mx5m	50
Zarandas 2mx2m	50
Grampas	400
Linternas	100
Cierras	100
Serruchos	100
Tachos	50
Baldes	150
Portaclavos	50

Carretillas	20
Haraganes	100
Escobas	100
Cepillos	100
Mangueras	100
Fletachos,	100
Metros	80
Tanzas	150
Reglas de acero 3m	120
Niveladores	80
Cucharas	100
Escaleras de madera 3m	50
Tirantes 3m	400
Puntales 3m	400
Tablas 0,5mx3m	500
Cuerdas 5m	100
Guantes	100 pares
Cascos	100
Delantales	80
Zapatos con punta de acero (diversos talles)	50

Como se ha comentado anteriormente, el **segmento de mercado** que desea satisfacer la empresa “Cardozo Constructores”, una vez implementada, en ciudad Perico está compuesto principalmente por albañiles oficiales y sub-oficiales, quienes localmente y en zonas aledañas se dedican a trabajar de forma independiente en obras de medianas y grandes envergaduras, prevaleciendo las primeras.

La **estimación de la demanda** para el presente año es 150 (3%) de un total de 500 albañiles independientes.

Con base a dicha información se ha definido la cantidad de cada herramienta para evitar situaciones desfavorables tales como el exceso de oferta o en su defecto, la escasez de la misma.

Como se ha comentado anteriormente, las **herramientas más demandadas** en ciudad Perico son:

- Maquinas hormigoneras.
- Cortadoras.
- Taladros.
- Tablas.
- Palas.
- Baldes.
- Escaleras.
- Puntales.

Se puede corroborar que las cantidades enunciadas de dichas herramientas acompañan a la necesidad que existe en el mercado oferente actual.

Determinadas herramientas **no son muy demandadas** por la localidad y zonas aledañas: Escaleras y portaclavos. Esto se debe principalmente a que los trabajadores independientes de la construcción suelen comprar ambas herramientas.

En cuanto a las herramientas que **suelen desgastarse y romperse con rapidez** (aproximadamente luego de 1 año): Delantales, guantes y cuerdas.

También hay herramientas que se desgastan con más facilidad: Escobas, cepillos, haraganes, focos y linternas.

El **stock de seguridad**: Se trata de los bienes extras previendo cambios favorables en la demanda. Es decir, su incremento. El mismo estará compuesto por los bienes de cambio que actualmente posee el inversionista, como se ha mencionado anteriormente (materiales).

En cuanto al **resguardo de las herramientas alquiladas** ante situaciones tales como la no devolución de la mercadería en el plazo pactado y rompimientos de las herramientas cuando aún continúan en custodia del cliente. Para cubrir dichas contingencias se incluirá en el contrato de alquiler cláusulas específicas que responsabilicen al cliente ante dichas situaciones.

BIENES DE USO

Son recursos destinados al cumplimiento de la actividad de “Cardozo Constructores”, es decir al alquiler de herramientas.

A continuación se detalla de modo general y específico la **composición de la demanda de materiales** que realizara “Cardozo Constructores” para su operatoria diaria:

CLASIFICACIÓN	CONTENIDO
MAQUINARIA LIVIANA	Cortadores eléctricos.

RODADO	Camioneta Ford F150 4x4
INMUEBLE	Galpón 10mx20m. Distancia del suelo, 8m.
MUEBLES Y ÚTILES	Sillas, escritorio, teléfono fijo y celular.
INSTALACIONES	Cartel luminoso, aire acondicionado, estufa y estantería.
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	Computadora POSITIVO BGH, impresora y calculadoras.
ARTÍCULOS DE LIMPIEZA	Haraganes, baldes, escobas, cepillos, bolsas, mangueras y desodorantes (aromáticos e insecticidas).
INDUMENTARIA	Guantes, cascos, delantales y zapatos con punta de acero.
INSUMOS	Lapiceras, correctores, cuadernos, resma de hojas.
OTROS	Parrillas, martillos, tenazas, carpas, linternas, escaleras y metros.

Cabe aclarar que se ha efectuado la **clasificación** de forma **contable**. Es decir, utilizando cuentas (denominación para agrupar recursos) de la contabilidad.

Otra aclaración relevante, los **bienes de uso** se adquirirán en condición de nuevos. Una porción de la demanda de dichos bienes ya existe como parte del patrimonio del inversionista.

A continuación se detallan esos bienes:

- Rodado: Camioneta Ford F150 4x4
- Inmueble: Galpón 10mx20m. Distancia del suelo, 8m.
- Muebles y útiles: Sillas y celular.
- Equipo de computación: Computadora POSITIVO BGH
- Artículos de limpieza: Haragán, baldes, escoba, cepillos y manguera.
- Otros: Martillos, tenazas, carpas, linternas, escaleras y metros.

La cantidad que se posee de estos recursos es inferior a la estimada para la demanda y en líneas generales, aún están en condiciones integrales y sólidas.

En cuanto al **inmueble**, se profundizará en el apartado Tamaño, estructura y ubicación.

Como se ha mencionado anteriormente (análisis de la competencia), los **servicios complementarios** (cargadores y transporte de las herramientas) son brindados únicamente por la empresa CHEIN pero no hay diferencias económicas en cuanto al cobro del servicio con respecto a

la contratación de particulares (fleteros). Por ende, el cliente únicamente se ahorra el trabajo de buscar por cuenta propia dicho servicio.

Entonces, se puede considerar como una **ventaja competitiva** la introducción de cargadores (personas que cargan las herramientas al transporte) y rodados como parte de la oferta que le hará al mercado “Cardozo Constructores”.

En cuanto a los **cargadores**, se profundizara en el apartado Recursos Humanos.

CONTROL DE STOCKS

Los stocks (en inglés) son las existencias tanto reales como en proceso de producción. Por ende, las existencias (también denominados inventarios) son variables dependiendo del tipo de negocio. En cuanto al control, consiste en el ejercicio de inspeccionar las existencias para establecer los niveles apropiados (cantidad) de acuerdo a la demanda del mercado.

CLASIFICACIÓN

A continuación se detalla de modo general y específico la **composición del stock** que tendrá “Cardozo Constructores” para atender la **demanda**:

CLASIFICACIÓN	CONTENIDO
STOCKS DE CICLO, PRESENTACIÓN, DISPONIBLE Y ESPECULATIVO	Maquinaria pesada y liviana
	Herramientas de uso común
	Accesorios
	Para cortar
	Para contenido
	Para limpieza
	Para nivelación
	Para altura
	Para protección
Otros	

Cabe aclarar que el **contenido** del cuadro ha sido extraído del apartado Materiales.

A continuación se detallan estos stocks:

- De ciclo: Se trata de los bienes de cambio que permitirán atender la demanda habitual del mercado. Como se ha mencionado anteriormente (análisis de la demanda), se estima para el presente año, 150 usuarios (3%) del total de demandantes de este tipo de servicio.
- De presentación: Se trata de los bienes que se encontraran en exhibición. Se concretara dicho fin de modo general. Es decir, exponiendo 1 unidad de cada herramienta que compone la oferta total de “Cardozo Constructores”.
- Especulativo: Se trata de los bienes extras previendo cambios favorables en la demanda. Es decir, su incremento. Por ende, se puede hablar de un stock de seguridad. El mismo estará compuesto por los bienes de cambio que actualmente posee el inversionista, como se ha mencionado anteriormente (materiales).
- De recuperación: Se trata de bienes que pueden ser reutilizados parcial o totalmente. Es el caso principal de los puntales y tablas (bienes para altura), luego de un uso extensivo que implica el desgaste considerable de estos recursos debido al peso que deben sostener y también a las perforaciones con clavos, pueden ser reutilizados convirtiéndolos en maderas de soportes de 8cmx20cm.
- Disponible: Se trata de los bienes de cambio que realmente se encuentran en el almacén, lo que está próximo a ingresar (por culminación de alquiler o compra de herramientas). La suma de lo anterior, restándole lo que se encuentra comprometido (alquileres pactados).

LO QUE ESTÁ EN EL ALMACÉN + LO QUE VIENE – LO YA COMPROMETIDO

Cabe destacar la importancia de esta **clasificación** para la planificación, organización, dirección y control de los stocks.

Como se ha mencionado anteriormente (valores), la **transparencia** entendida como el suministro de la información de manera totalmente clara, veraz y oportuna teniendo como base la confianza, comunicación y franqueza.

A través de una gestión adecuada de los stocks, sostenida a partir de la clasificación de los mismos, permitirá ejercer el valor de la transparencia.

En cuanto a los **recursos** para cumplimentar dicha tarea, se profundizara en el apartado Procedimientos.

PROCEDIMIENTO

Para cumplimentar dicha tarea, como se ha mencionado anteriormente (materiales), será vital contar con determinados **bienes de uso**:

- Equipo de computación: Computadora POSITIVO BGH, impresora y calculadora.
- Insumos: Lapiceras, correctores, cuadernos y resma de hojas

La **actualización** de la información (en este caso los stocks) se ejecuta de forma más rápida utilizando la computadora. No obstante, es importante duplicar la información.

Para ello se podrán utilizar múltiples alternativas, tales como la transferencia de datos a un pendrive, impresiones y anotaciones de manera diaria, semanal, etc.

También como se ha comentado anteriormente (análisis de la tecnología), los negocios dedicados al alquiler de herramientas, prácticamente todos (100%) utilizan **Excel**, un programa de Microsoft office. Se adopta dicho software a las necesidades elementales del negocio para cumplimentar diversas tareas.

Partiendo de esta base, a continuación se detalla de modo general y específico las planillas y señalizadores que utilizara “Cardozo Constructores” para mantener un control eficiente y transparente:

PLANILLAS	ELABORACIÓN
STOCKS DE PRESENTACIÓN	Por clasificación y contenido, como se ha mencionado anteriormente (materiales). Por ejemplo, al hablar de maquinaria pesada y liviana se incluyen maquinas hormigoneras, taladros eléctricos, etc.
STOCKS DISPONIBLE (lo que está en el almacén)	También por clasificación y contenido pero discriminando en 2 planillas adicionales su composición: Lo que viene y lo ya comprometido.
ENTRADA PRÓXIMAS DE MERCADERÍA (lo que viene)	También por clasificación y contenido pero discriminando en 2 planillas adicionales su composición: Por culminación de alquiler y compra de herramientas.
SALIDAS PRÓXIMAS DE MERCADERÍA (lo ya comprometido)	También por clasificación y contenido. Siempre y cuando se trate de alquileres pactados con documentación.

PRODUCTOS DEFECTUOSOS	También por clasificación y contenido pero discriminando en 3 planillas adicionales su composición: De recuperación, reventa y residuos.
STOCKS DE SEGURIDAD	También por clasificación y contenido. Destinar estas herramientas al alquiler, siempre y cuando, se trate de obras que no demanden una utilización continua y prolongada debido a que, como se ha mencionado anteriormente (clasificación de stocks) son herramientas seminuevas.

Cabe aclarar que cada **planilla** deberá contener adjunta la numeración de la factura y recibo de la mercadería a fines de un mayor grado de control y facilitación al cruzar información.

Si bien la elaboración de todas las planillas serán por clasificación y contenido. Las mismas contendrán **codificación** alfanumérica, también a fines de un mayor grado de control y facilitación al cruzar información.

Dicha codificación necesariamente deberá ser **impregnada** en la mercadería con pintura de diferentes colores.

En cuanto a los **señalizadores**, tendrán por denominación los mismos nombres de las planillas. Su elaboración será efectuada por la misma empresa utilizando el equipo de computación y la plastificación de los mismos en una imprenta.

TAMAÑO, ESTRUCTURA Y UBICACIÓN

TAMAÑO

Como se ha mencionado anteriormente (materiales), el **inmueble** donde operara la empresa es un **galpón** de 10mx20m. Distancia del suelo, 8m.

Se trata de un galpón que actualmente no está siendo utilizado para ninguna finalidad. El mismo recibe mantenimiento (limpieza) mensualmente.

Cabe aclarar nuevamente que dicho inmueble forma parte de la **propiedad** personal del futuro inversionista.

Su **edificación** fue realizada hace aproximadamente 4 años con la finalidad principal de destinarla al alquiler para almacenamiento de mercadería en general.

Dicha **actividad** no se concretó por asuntos personales del propietario anterior. Es decir, el actual dueño adquirió el inmueble y desde entonces no le ha realizado ningún tipo de modificación.

ESTRUCTURA

A continuación se detalla la estructura actual del galpón:

- Paredes: Están edificadas con bloques de calidad intermedia y hormigón. Para la preparación del mismo se utilizó cemento MINETTI (componente más importante). No se encuentra revestido por fuera. Es decir, en su exterior continúan visibles los bloques mientras que en su interior se ha revestido totalmente con concreto.
- Divisiones: Únicamente posee un baño unitario de 1,30mx1,5m. Su edificación fue realizada con ladrillos de alta calidad y hormigón. Está revestido en su interior y exterior. El resto del espacio del galpón se halla libre.
- Piso: Esta edificado de concreto y armadura de hierro. La necesidad de sumar la armadura de hierro radica en el hecho de que, como se ha mencionado anteriormente, era indispensable un soporte resistente para la mercadería.
- Ventanas: Posee 4 ventanas en sus lateras de 1mx0,5m. En cambio, para el frente y fondo, 2 ventanas del tamaño que el resto. Todas son del mismo material, hierro.
- Iluminación: Posee 8 focos de bajo consumo. Se encuentran a 3m del piso, instalados en barras de hierro ya que, como se ha mencionado anteriormente (materiales), el inmueble mide 8m de altura.
- Entradas-Salidas: En el frente y fondo, posee portones de aluminio con rejas de hierro. Tanto los portones y rejas miden 3mx2,5m.
- Techado: Contiene 50 chapas asentadas sobre 20 tirantes de hierro. Están fijadas con ladrillos y hormigón alrededor de las paredes y también en la dirección de los tirantes.

En cuanto a los **servicios básicos**, dicho inmueble cuenta con las instalaciones y habilitaciones correspondientes para utilizar los servicios de energía eléctrica, agua potable, gas natural y teléfono fijo.

Como se ha mencionado anteriormente (materiales), el galpón aún se encuentra en **condiciones** integras y sólidas para ser utilizada como el espacio donde llevara adelante su actividad “Cardozo Constructores”.

En cuanto a la estructura futura del galpón:

Para acondicionarlo apropiadamente. Es decir, de acuerdo a la actividad pretendida, existe la necesidad de la colocación de divisores de hormigón (paredes) como así también de mesadas.

Esta es una de las principales obras que deberá realizarse internamente. La misma se describirá gráfica y explicativamente en el apartado Lay Out.

UBICACIÓN

Como se ha mencionado anteriormente (introducción), la materialización de esta idea de negocio tendrá lugar en la ciudad de Perico, perteneciente al departamento El Carmen, región del Valle de la provincia de Jujuy (Norte Argentino).

El **domicilio** del inmueble es barrio San Miguel, avenida Córdoba, N°388.

A continuación se detallan aspectos relevantes en torno a la ubicación:

- Zona: El barrio San Miguel se halla **pavimentado**. Esto significa la presencia de un permiso especial para cargar y descargar materiales que se abona anualmente a Renta Municipal.

También significa una zona **estable** en cuanto al hecho de que se puede solicitar un permiso, también en Renta Municipal, para apartar un espacio que le permita al transporte entrar y salir sin dificultades del garaje. La pavimentación, también es importante ya que en temporadas de lluvias, algunos barrios no pavimentados suelen presentar serias dificultades para que transiten las personas y vehículos.

En cuanto al **tránsito**, en líneas generales, no se sobrecarga pese a tratarse de una avenida. Por ser una avenida, significa más espacio para movilizarse con respecto a los pasajes o calles.

Tiene **conexión directa** con la avenida Belgrano (aproximadamente a 500m), la cual se desprende a distintos puntos importantes de Perico (feria minorista, mayorista, parque industrial, etc.) e incluso es uno de los accesos principales a otras localidades y capital Jujeña.

En cuanto a la **seguridad**, se halla próxima una seccional de la Policía que pertenece al barrio San Roque y también una Sala de emergencia (clínica pública) que corresponde al barrio La Paz, aproximadamente a 900m. Se profundizara en el apartado Aspectos legales de seguridad e higiene.

- Microentorno: Como se ha mencionado anteriormente (demografía), este barrio es uno de los más antiguos de Perico. En el mismo, abundan los negocios tradicionales: Panadería, carnicería, almacenes, etc.

Como se ha comentado anteriormente (competencia, proveedores y demanda), los competidores principales son PATO, CHEIN y ROCA. El **competidor** más cercano es la empresa CHEIN, se encuentra en el barrio La Paz, N°28.

Quienes están al frente de este negocio son solamente inversionistas, ajenos a la actividad de la construcción.

Las personas que llevan adelante la gerencia general de dicha empresa son empleados con suma experiencia en el rubro.

Se trata de una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.) y figura como monotributista.

La gran mayoría de sus clientes son personas jurídicas, de Perico y zonas muy cercanas: Estado y empresas constructoras.

Los **corralones principales** de Perico son SAN JOSÉ, JM, SAN CAYETANO y SAN MARTIN. Los más cercanos son SAN CAYETANO y SAN MARTIN. Barrio San Miguel, N° 239 y avenida Bolivia, N° 891; respectivamente.

Cabe aclarar que la cercanía del corralón SAN CAYETANO es mayor ya que se encuentra situado en el mismo barrio a 400m aproximadamente.

El **segmento de mercado** que desea satisfacer la empresa “Cardozo Constructores”, una vez implementada, en ciudad Perico está compuesto principalmente por albañiles oficiales y sub-oficiales, quienes localmente y en zonas aledañas se dedican a trabajar de forma independiente en obras de medianas y grandes envergaduras, prevaleciendo las primeras.

A nivel local, los oficios más representativos son comerciantes de ropa y calzado, carniceros y albañiles.

En cuanto a los barrios más poblados en grupo familiar y viviendas se encuentra 3er lugar, San Miguel.

Actualmente se están realizando obras de mediana envergadura: Asfaltado de veredas, levantamiento de paredes y techado (loza y chapa).

ASPECTOS LEGALES DE SEGURIDAD E HIGIENE

Como se ha mencionado anteriormente (legislación), para la habilitación de un negocio abocado al alquiler de herramientas para la construcción es indispensable que realice el cumplimiento íntegro, desde el principio de la actividad, de las normas enunciadas en la **Ley N°19.587** de Seguridad e Higiene Laboral. Específicamente los capítulos:

CAPÍTULOS	TEMAS
9	Contaminación ambiental.
11	Ventilación.

12	Iluminación y color.
19	Equipos y elementos de protección personal.

A continuación se detalla de modo general lo expuesto por la presente ley con respecto a los temas tratados:

- Contaminación ambiental: Todo lugar de trabajo en el que se efectúan procesos que produzcan la contaminación del ambiente con gases, vapores, humos, nieblas, polvos, fibras, aerosoles o emanaciones de cualquier tipo deberá disponer de dispositivos destinados a evitar que dichos contaminantes alcancen niveles que puedan afectar la salud del trabajador (**art. 61**).
- Ventilación: En todos los establecimientos, la ventilación contribuirá a mantener condiciones ambientales que no perjudiquen la salud del trabajador (**art. 64**).

Los establecimientos en los que se realicen actividades laborales deberán ventilarse preferentemente en forma natural (**art. 65**).

La ventilación mínima de los locales, determinada en función del número de personas, será la establecida en la siguiente tabla (**art. 66**):

PARA ACTIVIDAD MODERADA

Cantidad de personas	Cubaje del local en m ³ por persona	Caudal de aire necesario en m ³ /hora/persona
1	3	65
1	6	43
1	9	31
1	12	23
1	15	18

- Iluminación y color: Deberá cumplimentar lo siguiente (**art. 71**):
 1. La composición espectral de la luz deberá ser adecuada a la tarea a realizar, de modo que permita observar o reproducir los colores en la medida que sea necesario.
 2. El efecto estroboscópico será evitado.
 3. La iluminación será adecuada a la tarea a efectuar, teniendo en cuenta el mínimo tamaño a percibir, la reflexión de los elementos, el contraste y el movimiento.
 4. Las fuentes de iluminación no deberán producir deslumbramiento, directo o reflejado, para lo que se distribuirán y orientarán convenientemente las luminarias y superficies reflectantes existentes en el local.

5. La uniformidad de la iluminación, así como las sombras y contrastes, serán adecuados a la tarea que se realice.
- Equipos y elementos de protección personal: La **ropa de trabajo** cumplirá lo siguiente (**art. 191**);
 1. Será de tela flexible, que permita una fácil limpieza y desinfección y adecuada a las condiciones del puesto de trabajo.
 2. Ajustará bien al cuerpo del trabajador sin perjuicio de su comodidad y facilidad de movimientos.
 3. Siempre que las circunstancias lo permitan, las mangas serán cortas y cuando sean largas, ajustarán adecuadamente.
 4. Se eliminarán o reducirán en lo posible elementos adicionales como bolsillos, bocamangas, botones, partes vueltas hacia arriba, cordones y otros, por razones higiénicas y para evitar enganches.
 5. Se prohibirá el uso de elementos que puedan originar un riesgo adicional de accidente como ser: corbatas, bufandas, tirantes, pulseras, cadenas, collares, anillos y otros.
 6. En casos especiales, la ropa de trabajo será de tela impermeable, incombustible, de abrigo o resistente a sustancias agresivas y, siempre que sea necesario, se dotará al trabajador de delantales, mandiles, petos, chalecos, fajas, cinturones anchos y otros elementos que puedan ser necesarios.

Art. 192: La **protección de la cabeza** comprenderá cráneo, cara y cuello, incluyendo en caso necesario la específica de ojos y oídos.

Cuando existan riesgos de golpes, caídas o de proyección violenta de objetos sobre la cabeza, será obligatoria la utilización de cascos protectores. Estos podrán ser con ala completa a su alrededor o con visera en el frente únicamente, fabricados con material resistente a los riesgos inherentes a la tarea, incombustibles o de combustión muy lenta y deberán proteger al trabajador de las radiaciones térmicas y descargas eléctricas.

Art. 195: Las lentes para **anteojos de protección** deberán ser resistentes al riesgo, transparentes, óptimamente neutras, libres de burbujas, ondulaciones u otros defectos y las incoloras transmitirán no menos del 89% de las radiaciones incidentes. Si el trabajador necesitare cristales correctores, se le proporcionarán anteojos protectores con la adecuada graduación óptica u otros que puedan ser superpuestos a los graduados del propio interesado.

Art. 197: Para la **protección de las extremidades inferiores**, se proveerá al trabajador de zapatos, botines polainas o botas de seguridad adaptadas a los riesgos a prevenir. Cuando exista riesgo capaz de determinar traumatismos directos en los pies, los zapatos, botines o botas de seguridad, llevarán la puntera con refuerzos de acero.

Art. 198: La **protección de los miembros superiores** se efectuará por medio de mitones, guantes y mangas, adaptados a los riesgos a prevenir y que permitan adecuada movilidad de las extremidades.

Art. 199: Los **equipos protectores del aparato respiratorio** cumplirán lo siguiente:

1. Serán de tipo apropiado al riesgo.
2. Ajustarán completamente para evitar filtraciones.
3. Se vigilará su conservación y funcionamiento con la necesaria frecuencia y como mínimo una vez al mes.
4. Se limpiarán y desinfectarán después de su empleo, almacenándolos en compartimientos amplios y secos.
5. Las partes en contacto con la piel deberán ser de goma especialmente tratada o de material similar, para evitar la irritación de la epidermis.

Como se ha mencionado anteriormente (ubicación), el inmueble se halla próximo a una seccional de la **Policía** que pertenece al barrio San Miguel y también una **Sala de emergencia** (clínica pública) que corresponde al barrio La Paz, aproximadamente a 900m.

La fijación de una **lista de números de emergencias** se encontrara adjunta con los **señalizadores** en cada una de las divisiones del galpón. Además de los señalizadores formulados para el control de stocks, se sumaran señalizadores para la identificación de la salida de emergencia, botiquín de primeros auxilios, manguera y matafuego.

A continuación se detalla una lista actualizada de números de emergencias de Perico:

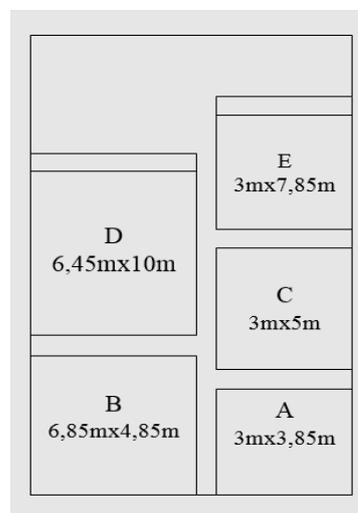
SERVICIOS	ENTIDADES	TELÉFONO
SALUD	Hospital ARTURO ZABALA	(388) 4911200
	Clínica LOS LAPACHOS	111
SEGURIDAD	Bomberos e Infantería	(388) 4914155
	Seccional de la Policía, B° SAN ROQUE N°58	(388) 4913543
	Seccional de la Policía, B° LA PAZ N°60	(388) 4912830
ENERGÍA ELÉCTRICA	EJESA	(388) 4911341
AGUA POTABLE	AGUA POTABLE DE JUJUY S.E.	(388) 4911341

LAY OUT

Es la distribución física de la planta donde operara la empresa. Dicha distribución o disposición se ejecuta en vista de lograr la eficiencia en sentido general (económica, de tiempo, esfuerzo, etc.).

PLANTA BAJA

A continuación se detalla de modo general la **distribución física del galpón** donde operara “Cardozo Constructores”:



Como se ha mencionado anteriormente (materiales), el **inmueble** donde operara la empresa es un **galpón** de 10mx20m. Distancia del suelo, 8m.

Únicamente posee un baño unitario de 1,30mx1,5m. Su edificación fue realizada con ladrillos de alta calidad y hormigón. Está revestido en su interior y exterior. El resto del espacio del galpón se halla libre.

Para **acondicionarlo** apropiadamente. Es decir, de acuerdo a la actividad pretendida, existe la necesidad de la colocación de divisores de hormigón (paredes) como así también de mesadas para el **almacenamiento** de las herramientas y para realizar la operatoria correspondiente a la atención al público (clientes). Esta es una de las principales obras que deberá realizarse internamente.

A continuación se detalla de modo específico la **distribución física del galpón** donde operara “Cardozo Constructores”:

DIVISORES	CONTENIDO
A	Oficina para administración y atención al cliente: Muebles y útiles, instalaciones, equipo de computación e insumos.
B	Garaje para camioneta Ford F150 4x4
C	Stocks de presentación: Se trata de los bienes que se encontraran en exhibición. Se concretara dicho fin de modo general. Es decir, exponiendo 1 unidad de cada herramienta que compone la oferta total de “Cardozo Constructores”.
D	Stocks de ciclo: Maquinaria pesada y liviana, y herramientas para protección.
E	Stocks de ciclo: Herramientas de uso común, accesorios y herramientas para cortar.
FONDO	Stocks de ciclo: Herramientas para contenido, altura y otros. Bienes de uso: Artículos de limpieza y caja de herramientas.

Cabe aclarar que el **contenido** del cuadro ha sido extraído del apartado Materiales.

En cuanto al **divisor D**, el mismo contendrá almacenado en el piso la maquinaria pesada. Si bien la maquinaria liviana y las herramientas para protección también estarán almacenadas en este divisor, no será en el piso sino en las mesadas que se edificaran de hormigón (espesor 10cm) a una distancia de 1,8m del suelo.

Dicha altura corresponde a la estatura promedio de los hombres y además, las herramientas asentadas en las mesadas, pesan en líneas generales, 2kg. Esto último se dispondrá de tal forma para evitar posibles accidentes ocasionados por un peso excesivo.

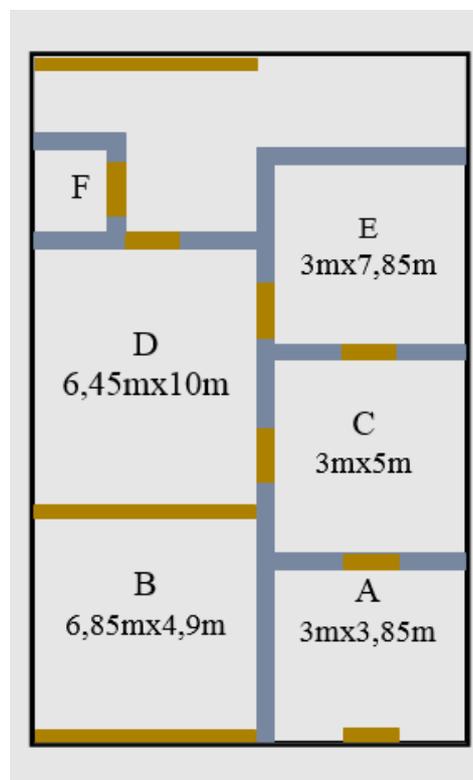
En el caso del **divisor E**, sucede lo mismo, se edificarán mesadas para asentar las herramientas consideradas como accesorios y de corte (mismo espesor y distancia del suelo).

La necesidad de que las **paredes y mesadas** sean construidas con bloques y hormigón surge directamente del peso de las herramientas y el movimiento constante que habrá de las mismas (carga y descarga).

En el ámbito nacional, es muy común el uso de estantes y mesadas de aluminio, madera y especialmente de durlock pero no será posible para este caso (salvo el área destinada para la administración y atención al cliente).

En el siguiente apartado se trata exclusivamente la explicación referente a las paredes, parrillas, entre otros aspectos.

A continuación se detallan aspectos de la **distribución física del galpón** no identificados en el gráfico anterior:



En este grafico se puede apreciar la identificación de **puertas, portones, paredes** y el **baño**.

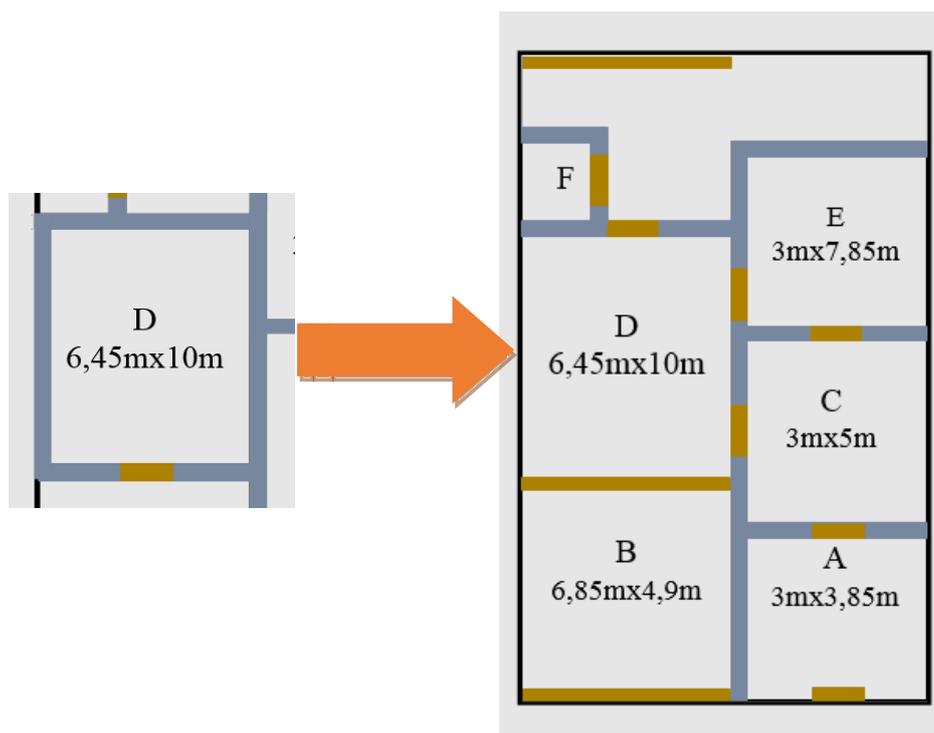
- Puertas y portones: El color naranja permite apreciar las entradas-salidas del inmueble. Como se ha comentado anteriormente (estructura), en el frente y fondo posee portones de aluminio con rejas de hierro. Tanto los portones y rejas miden 3mx2,5m.

En cuanto a las puertas, se instalaran en total 5 de madera, 1mx2m y 1 portón con las mismas características de los otros. Solamente se instalara una reja de hierro para la puerta que estará situada hacia el exterior del galpón.

- Paredes: El color gris permite apreciar las divisiones que se realizaran en el inmueble. Se levantarán a 3m del suelo considerando que la distancia del piso al techo del galpón, como se ha mencionado anteriormente (materiales), es 8m.
- Baño: Como se ha mencionado anteriormente (estructura), el inmueble actualmente posee un baño unitario de 1,30mx1,5m. Su edificación fue realizada con ladrillos de alta calidad y hormigón. Está revestido en su interior y exterior. Este permanecerá sin ningún tipo de alteración. El en grafico se idéntica con la **F**.

PLANTA ALTA

A continuación se detalla de modo general la **distribución física del galpón** donde operara “Cardozo Constructores”:



A continuación se detalla de modo específico la **distribución física del galpón:**

DIVISORES	CONTENIDO
D	Stocks de ciclo: Herramientas para limpieza y nivelación.

Cabe aclarar que el **contenido** del cuadro ha sido extraído del apartado Materiales.

El **único divisor** que habrá en la planta alta estará situado sobre el divisor D, como se ha comentado anteriormente (planta baja), este contendrá almacenado en el piso la maquinaria pesada. Si bien la maquinaria liviana y las herramientas para protección también estarán almacenadas en este divisor, no será en el piso sino en las mesadas que se edificaran de hormigón (espesor 10cm) a una distancia de 1,8m del suelo.

En cuanto al divisor que se edificara sobre este, será para almacenar herramientas de limpieza y nivelación. En esta situación, sucede lo mismo que en el caso de las mesadas para la planta baja, se edificaran **mesadas** para asentar las herramientas (mismo espesor) pero la distancia desde el suelo (es decir, el techo del divisor D) será 1m y en total se construirán 4.

Se instalara una **puerta** en la misma dirección que el portón y al igual que el resto, será de madera, 1mx2m. Las **paredes** también serán de bloques y hormigón, se levantarán a 3m del techo considerando que la distancia del piso al techo del galpón, como se ha mencionado anteriormente (materiales), es 8m.

Cabe aclarar que el techo del divisor D de la planta baja deberá ser necesariamente de hormigón.

En cuanto al **punto de entrega de la mercadería**, será el garaje. Allí se prepara el pedido del cliente y luego se procederá a transportar la mercadería hasta el destino declarado por el demandante.

La distribución del galpón refleja la disposición adecuada que se le ha otorgado a cada división para no tener inconvenientes serios a la hora de trasladar la mercadería hasta la camioneta.

Los **horarios de atención** serán desde 9 hasta 13hs. (lunes a sábados). Dicho horario está distribuido de tal forma para evitar sobrecarga en el trabajo y deficiencia del mismo. Durante la tarde, 14 hasta 22hs., se prepararan y despacharan los pedidos.

3.3 Recursos Humanos

El conjunto de trabajadores que forman parte de una organización y se caracterizan por desempeñar una variada lista de funciones, tareas y actividades específicas para las cuales son competentes (capacitados).

PUESTOS DE TRABAJO

Para iniciar este emprendimiento, será indispensable contar con un grupo de personas capacitadas para los diferentes puestos de trabajo.

A continuación se detalla de modo específico la **composición del personal** que tendrá “Cardozo Constructores”:

PERSONAL		
Divisores	Puesto de trabajo	Cantidad
A-C	Administrativo y atención al cliente	1
B	Transportador	1
D-E-F	Cargadores	2

La disposición del inmueble muestra la relación planteada entre divisores y puestos de trabajo:

DIVISORES	CONTENIDO
A	Oficina para administración y atención al cliente: Muebles y útiles, instalaciones, equipo de computación e insumos.
B	Garaje para camioneta Ford F150 4x4
C	Stocks de presentación: Se trata de los bienes que se encontraran en exhibición. Se concretara dicho fin de modo general. Es decir, exponiendo 1 unidad de cada herramienta que compone la oferta total de “Cardozo Constructores”.
D	Stocks de ciclo: Maquinaria pesada y liviana, y herramientas para protección.
E	Stocks de ciclo: Herramientas de uso común, accesorios y herramientas para cortar.

FONDO	Stocks de ciclo: Herramientas para contenido, altura y otros. Bienes de uso: Artículos de limpieza y caja de herramientas.
-------	---

ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura de la empresa, en la cual se muestra las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas. Es una de las tantas herramientas administrativas para reflejar la estructura del negocio.

A continuación se detalla de modo específico el organigrama de “Cardozo Constructores”:



Existe diferentes **tipos** de organigramas (circular, mixto, horizontal, etc.). El tipo de organigrama expuesto para este negocio es **vertical**. El mismo adopta una grafica similar al de una piramide, esto se debe principalmente al hecho de que se intenta visualizar en este modelo de organigrama, la relación de **jerarquía** existente entre los futuros miembros de “Cardozo Constructores”.

La relación del propietario con el resto será de jefe-subordinados, mientras que la relación entre el transportador y cargadores significara de subordinación (compañeros de trabajo).

Se trata de un organigrama **simple** en cuanto al número de puestos de trabajo que la componen como así también a la grafica empleada.

Es posible apreciar la **división de trabajo** que se empleara y la parte del trabajo que le corresponderá a cada miembro como así también el **orden** que le corresponde. Es decir, el lugar determinado que deberá ocupar cada trabajador dentro de la empresa.

Otro aspecto importante que se puede leer en esta ilustración son los **canales de comunicación formales**, el propietario del negocio emitirá diferentes comunicados al transportador y cargadores, y estos deberán responderle directamente. De igual forma ocurrirá cuando se presenten situaciones

inversas. Es decir, cuando sean los subordinados (transportador y cargadores) quienes decidan iniciar el proceso de comunicación.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

El puesto de trabajo es la agrupación de funciones, tareas y actividades que le corresponden a cada miembro de la organización, también hace alusión al espacio físico donde cada persona ejerce dichas funciones, tareas y actividades para la cual fue contratada.

La descripción y análisis de los puestos de trabajos que demandara “Cardozo Constructores”, han sido realizados con base a los siguientes aspectos:

- Denominación.
- Jerarquía.
- Área.
- Descripción genérica.
- Descripción detallada.
- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.

Este último, **requisitos físicos**, se ha introducido necesariamente para los puestos de transportador y cargador.

En cuanto a la **denominación, jerarquía y área**, pueden ser apreciadas gráficamente en el **organigrama**.

Como se ha comentado anteriormente (demografía), el sexo masculino asentado en Perico es mayor en comparación al género femenino por un amplio número (estimación del 65%) de un aproximado de 97039 habitantes. La mayoría de los involucrados en esta actividad económica se encuentran entre **20 – 40 años** de edad, los más jóvenes son demandados laboralmente para tareas de **carga y transporte**.

A continuación se exponen las descripciones y análisis efectuados para los puestos de trabajo de las áreas de “Cardozo Constructores”:

- Administración General, Transporte y, Carga y Descarga.

ADMINISTRACIÓN GENERAL

Descripción del puesto de trabajo

Denominación	Administrativo y Atención al Cliente.
Jerarquía	Jefe del Personal.
Área	Administración General.
Descripción genérica	Ejercer con eficacia y eficiencia el trabajo referente a la administración general de la empresa, incluyendo como parte esencial de la misma, la atención al público.
Descripción detallada	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar idóneamente el sistema de compras que comprende la identificación de proveedores con base a criterios específicos, solicitud de pedido, generación de orden de compra y la adquisición de bienes y servicios. • Realizar con precisión un informe semanalmente que detalle los flujos de bienes de cambio y uso con base a la clasificación interna de herramientas. • Generar un ambiente de trabajo que contribuya al buen desempeño del fuerza individual y en equipo, ejerciendo los valores principales. • Efectuar un proceso de venta acorde a las necesidades particulares de cada cliente y asentar una relación que permita nuevamente una oportunidad de venta.

Análisis del puesto de trabajo

Requisitos intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <u>EDUCACIÓN:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Técnico en Administración de Empresas. • Conocimientos sólidos sobre aplicaciones y programas informáticos, principalmente el paquete Office. • Conocimientos consistentes sobre la gama de productos que se ofrecerán; Precios, marcas, stocks, etc. • Conocimientos concretos sobre documentación comercial: Confección, emisión, etc. <input type="checkbox"/> <u>EXPERIENCIA:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de trabajadores. • Dominio básico de sistemas de entes reguladores: AFIP, ANSES, RENTA, etc. • Atención al público y resolución idónea de posibles conflictos. <input type="checkbox"/> <u>ACTITUDES PRINCIPALES:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Proactividad, coordinación y empatía.
---------------------------------	---

TRANSPORTE

Descripción del puesto de trabajo

Denominación	Transportador/Conductor.
Jerarquía	Subordinado de la Administración General.
Área	Transporte.
Descripción genérica	Realizar con suma responsabilidad el trabajo referente al transporte de las herramientas, desde el punto de partida (empresa) hasta el destino solicitado por el locatario (cliente).
Descripción detallada	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar deficiencias propias del medio de transporte (camioneta) y efectuar las tareas necesarias para subsanar dichas fallas, siempre que le sea posible. • Realizar idóneamente el inventario de las herramientas cuando son cargadas desde las almacenes de la empresa y descargadas en el destino solicitado por el locatario (cliente) como así también en las situaciones invertidas. • Efectuar los trámites correspondientes para conservar un estado permanentemente oportuno que le permita transitar de acuerdo a las reglamentaciones competentes.

Análisis del puesto de trabajo

Requisitos intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <u>EDUCACIÓN:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sólidos sobre la gama de productos que se ofrecerán, principalmente las marcas, codificación alfanumérica y cantidad. • Conocimientos concretos sobre el territorio de Perico y zonas aledañas: Calles, barrios, avenidas, caminos alternativos, etc. • Conocimientos consistentes sobre trámites en relación a la habilitación para conducir y entes reguladores de dichas gestiones: Licencia para conducir, documentación del vehículo, etc. <input type="checkbox"/> <u>EXPERIENCIA:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Transportación de herramientas para la construcción, pesadas y livianas (mínimamente 2 años). • Manejo idóneo de camioneta Ford F150 4x4 y refacción de sus autopartes. • Tránsito por la localidad de Perico y zonas aledañas: Monterrico, El Carmen, etc.
Requisitos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad entre 30-40 • Integridad física, especialmente visión ocular idónea.

- Reconocimiento auditivo de fallas mecánicas del vehículo.

CARGA Y DESCARGA

Descripción del puesto de trabajo

Denominación	Cargador/Descargador.
Jerarquía	Subordinado de la Administración General.
Área	Carga y Descarga.
Descripción genérica	Ejercer con alma de compromiso el trabajo referente a la carga y descarga de las herramientas, desde el punto de partida hasta el destino solicitado por el locatario protegiendo la integridad de su persona, de los demás y también de los recursos: Almacén, camioneta, etc.
Descripción detallada	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la integridad de las herramientas, detectando aquellas que merecen mantenimiento, arreglos y las que deberían ser reemplazadas debido a su desgaste. • Mantener un orden eficiente de las herramientas en los almacenes como así también cuando se transportan en vista de ahorrar tiempo y esfuerzo. • Realizar el aseo permanente de los almacenes y el garaje discriminando en diferentes contenedores los descartes de maderas y alambres.

Análisis del puesto de trabajo

Requisitos intelectuales	<input type="checkbox"/> <u>EDUCACIÓN:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sólidos sobre la gama de productos que se ofrecerán, principalmente las marcas, codificación alfanumérica y cantidad. • Conocimientos concretos sobre los EPP (elementos de protección personal). <input type="checkbox"/> <u>EXPERIENCIA:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Carga y descarga de herramientas para la construcción, pesadas y livianas. • Manejo idóneo de camioneta Ford F150 4x4 para posibles contingencias.
Requisitos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad entre 20-30 • Integridad física, especialmente la corporeidad (espalda y brazos).

3.4 Matriz EFI: Evaluación de factores internos

Es una herramienta de análisis interno utilizada para identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa y con base a dicha identificación formular diversas estrategias que le permitan al negocio realizar sus objetivos.

Desarrollo

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS CLAVES			
	Valor	Clasificación	Valor ponderado
FORTALEZAS			
Mano de obra calificada del propietario.	0,08	3	0,24
Amplitud de la línea de productos.	0,1	4	0,4
Servicios complementarios.	0,1	4	0,4
Ubicación estratégica.	0,08	3	0,24
Disponibilidad de bienes de uso.	0,11	3	0,33
Financiamiento para clientes.	0,1	3	0,33
Respaldo legal para ambas partes (empresa-cliente).	0,1	3	0,33
DEBILIDADES			
Empresa desconocida para el mercado meta.	0,1	1	0,1
Retorno de la inversión a largo plazo.	0,08	2	0,16
Demora en la constitución formal de la empresa.	0,06	2	0,12
Falta de contratación de alarmas para seguridad.	0,04	2	0,08
Altos costos publicitarios.	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,78

Aclaraciones

VALOR	SIGNIFICADO
0,0	Sin importancia.
1	Muy importante.
La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.	

CLASIFICACIÓN	SIGNIFICADO
4	Excelente.
3	Arriba del promedio.
2	Nivel promedio.
1	Deficiente.

VALOR PONDERADO
Valor x Clasificación

Conclusión

“Cardozo Constructores”, se halla en una **situación favorable**. Así lo demuestra el valor ponderado que se desprende de la matriz EFI (2,78), dicho valor predomina sobre el promedio (2,5).

Esto se traduce en que los esfuerzos del negocio por aplicar estrategias harán posible el **aprovechamiento de oportunidades y contrarrestarán las amenazas**.

Para concretar este aprovechamiento serán esenciales las **fortalezas**: Amplitud de la línea de productos y también los servicios complementarios. Dichas fortalezas resultan factores muy importantes para esta industria, así lo indican los valores 0,1.

Como se ha mencionado anteriormente (análisis de la competencia), los **servicios complementarios** (cargadores y transporte de las herramientas) son brindados únicamente por la empresa CHEIN pero no hay diferencias económicas en cuanto al cobro del servicio con respecto a la contratación de particulares (fleteros). Por ende, el cliente únicamente se ahorra el trabajo de buscar por cuenta propia dicho servicio.

Entonces, se puede considerar como una **ventaja competitiva** la introducción de cargadores (personas que cargan las herramientas al transporte) y rodados como parte de la oferta que le hará al mercado “Cardozo Constructores”.

Amplitud de la línea de productos: La escasez más significativa en la oferta de herramientas para el alquiler son las tablas de madera con espesor de 5 a 10 cm. Lo mismo sucede con herramientas de uso común, principalmente palas y picos.

Hay necesidad urgente de aumentar la oferta de dichos recursos y sumar especialmente las tablas de madera ya que se ofrecen muy insuficientemente con respecto a las demás herramientas.

Entonces, también se puede considerar como una **ventaja competitiva** la introducción de los siguientes materiales en volumen cuantioso como parte de la oferta que le hará al mercado “Cardozo Constructores”:

- Para altura: Tablas de madera con espesor de 5 a 10cm.
- Herramientas de uso común: Palas y picos.
- Para protección: Zapatos con punta de acero.

Este último, es muy particular, en el sentido de que en ciudad Perico y zonas aledañas, no es usual el alquiler de calzado en ningún tipo de negocio.

3.5 Matriz BCG: Boston Consulting Group (Grupo de consultas de Boston)

Es una herramienta de análisis interno de la cartera de negocios de una empresa. Posee 4 cuadrantes, cada uno propone una estrategia diferente para una unidad de negocio determinada.

Desarrollo

		PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
		ALTA	BAJA
CRECIMIENTO	ALTO	Estrella	Interrogante
	BAJO	Vaca	Perro

Conclusión

Cuando “Cardozo Constructores” inicie su actividad podrá ser considerado como un negocio que ofrece un **producto interrogante** ya que se trata de un mercado (compuesto por Perico y zonas aledañas) en el cual obtendrá al principio una posición baja de la participación relativa aunque competirá en una industria de crecimiento rápido.

Dicho crecimiento está fundado, como se ha mencionado anteriormente, en la proyección de un aumento de las obras privadas y públicas a nivel nacional. Así lo consideran el 47,6% de las empresas que realizan obras privadas y el 69% de las empresas que realizan obras públicas.

Además, el Gobierno Municipal y Provincial, apuestan fuertemente a las obras públicas en ciudad Perico y otros puntos del departamento. Por ende, el alquiler de herramientas para la construcción es primordial para tales fines. El municipio intenta a través de este tipo de gestión, demandar mano de obra local como así también todos los demás recursos (transporte, maquinaria, viáticos, etc.) en vista de reactivar la economía local.

Se trata de un negocio donde la necesidad de efectivo es considerable, especialmente para adquirir las herramientas que serán puestas en alquiler. Además el retorno de la inversión, será a largo plazo.

También es importante destacar que podrá afrontar esta situación en busca de incrementar su participación y crecimiento en el mercado. Esto se atribuye a fortalezas vitales de “Cardozo Constructores” que la competencia principal PATO, CHEIN y ROCA no posee de tal manera.

Como se ha comentado anteriormente (matriz EFI), los servicios complementarios y amplitud de la línea de productos serán los **factores internos más relevante** de este negocio para hacer frente a la demanda y competitividad.

4. ANÁLISIS INTEGRAL

ESQUEMA ANALÍTICO PARA FORMULAR, EVALUAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS

4.1 ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN

Resume la información inicial necesaria para formular estrategias. Consiste en la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz del perfil competitivo (MPC). Estas herramientas de aportación de información respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permitirán crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia.

A continuación se presenta una síntesis de los factores internos y externos críticos de “Cardozo Constructores”:

- La mano de obra calificada.
- Amplitud de la línea de productos.
- Servicios complementarios.
- Ubicación estratégica.
- Disponibilidad de bienes de uso.
- Financiamiento para clientes.
- Respaldo legal para ambas partes (empresa-cliente)
- Empresa desconocido para el mercado meta.
- Retorno de la inversión a largo plazo.
- Demora en la constitución formal de la empresa.
- Falta de contratación de alarmas para seguridad.
- Altos costos publicitarios.

. Es indispensable mencionar nuevamente dichos factores debido a que los mismos son de vital importancia para llevar a cabo la siguiente etapa del esquema analítico: **formular, evaluar y seleccionar estrategias** idóneas para “Cardozo Constructores”.

Dicha información (proveniente del análisis externo e interno) será de utilidad para formular estrategias a través de las matrices FODA y PEYEA.

4.2 ETAPA DE AJUSTE

Se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave. Consiste en la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa anterior para correlacionar los factores externos e internos.

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

Son resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Son formulados inteligentemente como SMART. Es decir que deben ser específicos, medibles, alcanzables, realista y definidos en el tiempo.

Deben ser ordenados según su prioridad y naturaleza como objetivos de largo, mediano y corto plazo.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

“Inaugurar 1 sucursal en ciudad Perico el 20 de marzo del 2025”.

“Celebrar 3 convenios con diferentes instituciones locales para otorgarle beneficios económicos a la cartera de clientes de ambas partes durante el 2023”.

OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

“Obtener una ganancia del 10% de la inversión total durante el último cuatrimestre del 2022”.

“Recuperar el 100% de la inversión inicial durante el segundo cuatrimestre del 2021”.

“Introducir 6 tipos de herramientas a la gama de productos durante el 2022”.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO

“Conquistar el 10% del mercado meta en ciudad Perico y zonas aledañas durante el último cuatrimestre del 2018”.

“Recuperar el 50% de la inversión inicial durante el último cuatrimestre del 2020”.

“Efectuar 5 prestaciones de herramientas a instituciones sin fines lucrativos de ciudad Perico para reflejar la responsabilidad social empresarial durante el 2019”.

Matriz FODA

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta de ajuste que ayuda a crear cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Procedimiento

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mano de obra calificada. 2. Amplitud de la línea de productos. 3. Servicios complementarios. 4. Ubicación estratégica. 5. Disponibilidad de bienes de uso. 6. Financiamiento para clientes. 7. Respaldo legal para ambas partes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa desconocida para el mercado meta. 2. Retorno de la inversión a largo plazo. 3. Demora en la constitución formal de la empresa. 4. Falta de contratación de alarmas para seguridad. 5. Altos costos publicitarios de televisión.
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento considerable de obras públicas y privadas. 2. Industria formada por pocos competidores. 3. Oferta insuficiente de determinadas herramientas. 4. Explotación insignificante del mercado meta. 5. Acceso a fuentes de financiamiento con diversos beneficios. 6. Falta considerable de publicidad y servicios complementarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer una gama amplia de productos y servicios complementarios para compensar la insuficiencia de oferta de determinadas herramientas (F2, F3, O1, O3, O6). 2. Explorar profundamente el mercado de albañiles oficiales y sub-oficiales independientes a través de la mano de obra calificada, financiamiento y respaldo legal para ambas partes (F1, F6, F7, O4,). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar diversos medios de comunicación para dar a conocer los principales beneficios de “Cardozo Constructores” (D1, D5, O1, O2). 2. Acceder al financiamiento de terceros para optimizar los precios y la seguridad interna de la empresa (D2, D4, O4, O5).
AMENAZAS (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal (informal) vigente. 2. Aumento del 10% de precios de diversas herramientas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer descuentos y bonificaciones del 12% por volumen de herramientas alquiladas y pago de contado (F1, F4, F5, A3, A4). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear y difundir la página web de “Cardozo Constructores” para reflejar, entre otros aspectos, las herramientas que comúnmente no suelen

<p>3. Barreras bajas para la entrada de nuevos competidores.</p> <p>4. Pérdida de ventas ante productos sustitutos.</p>	<p>2. Disminuir las tareas logísticas utilizando los accesos principales que se hayan en el entorno inmediato de la ubicación de la empresa (F3, F4, A3).</p>	<p>alquilarse y forman parte de su oferta (D1, D3, D5, A1, A3).</p> <p>2. Adquirir herramientas seminuevas de los negocios eventuales de alquiler, para destinarlo a obras de mediana envergadura (D2, A1, A2).</p>
---	---	---

Conclusión

Ajuste de los factores externos e internos claves para formular alternativas de estrategias:

		FACTORES INTERNOS CLAVES		FACTORES EXTERNOS CLAVES		ESTRATEGIAS RESULTANTES
1	FO	F2, F3	+	O1, O3, O6	=	Penetración en el mercado.
2	FO	F1, F6, F7	+	O4,	=	Diferenciación.
3	DO	D1, D5	+	O1, O2	=	Penetración en el mercado.
4	DO	D2, D4	+	O4, O5	=	Liderazgo en costos.
5	FA	F1, F4, F5	+	A3, A4	=	Penetración en el mercado.
6	FA	F3, F4	+	A3	=	Recorte de gastos.
7	DA	D1, D3, D5	+	A1, A3	=	Integración hacia adelante.
8	DA	D2	+	A1, A2	=	Adquisición.

El cuadro elaborado refleja óptimamente la información generada en la matriz FODA. A partir de dicha información se han elaborado diversas estrategias con base a cada combinación de factores externos e internos.

A continuación se desarrolla la intención principal de estas cuatro posibles combinaciones introducidas en el FODA:

- Estrategias FO: Utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias DO: Tienen como objetivo mejorar las debilidades al aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA: Usan las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- Estrategias DA: Tienen como propósito reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Se plantea una serie variada de posibles estrategias para “Cardozo Constructores”. Dichas estrategias están pensadas como ofensivas y defensivas para fortalecer su participación en el mercado y competitividad dentro de la industria de herramientas de alquiler.

Las **estrategias ofensivas**, apreciadas en el FODA, son aquellas que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades. En cuanto a las **defensivas**, son las diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas.

A continuación se desarrollan las estrategias resultantes a partir de FO, DO, FA y DA:

- **Penetración en el mercado:** Las estrategias 1, 3 y 5 se tratan sobre la comercialización del producto existente (herramientas de la construcción para alquiler) dentro del mercado que “Cardozo Constructores” pretende satisfacer. Es decir, su mercado meta.
- **Diferenciación:** La estrategia 2 se trata sobre añadir al producto actual un valor que sea apreciado por el público objetivo (albañiles oficiales y sub-oficiales de Perico y zonas aledañas).
- **Liderazgo en costos:** La estrategia 4 se trata sobre producir la misma calidad que la competencia (ROCA, CHEIN y PATO) pero a un costo menor.
- **Recorte de gastos:** La estrategia 6 se trata sobre la reagrupación de la empresa por medio de la reducción de costos (distribución comercial) y activos. Entendido este último como los bienes y derechos sobre terceros (clientes, proveedores, etc.) que posee el negocio.
- **Integración hacia adelante:** La estrategia 7 se trata sobre adquirir o lograr un mayor control dentro de la cadena de distribución del producto (cargadores y transportistas).
- **Adquisición:** La estrategia 8 se trata sobre una empresa grande que compra una empresa pequeña o viceversa. En este caso, se propone la adquisición de herramientas seminuevas por parte de “Cardozo Constructores” entre alguno o algunos de los negocios que eventualmente se dedican a alquilar herramientas para la construcción.

Matriz PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción es una herramienta de ajuste. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una determinada empresa. Sus ejes representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental y fortaleza industrial).

Procedimiento

1. Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
2. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X . Sumar los dos puntajes del eje y y registrar el punto resultante en Y . Registrar la intersección del nuevo punto xy .
6. Dibujar un *vector direccional* desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

Desarrollo

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Barreras de salida del mercado, son medias.	1	Variación de la demanda, en aumento.	-2
Descuentos y bonificaciones de proveedores por volumen de mercadería.	3	Barreras de ingreso al mercado, son bajas.	-3
Financiamiento para la cartera de clientes estratégicos.	5	Cambios tecnológicos, favorecedores.	-3
		Precios de la competencia, no muy competitivos.	-2
TOTAL	9		-10
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza Industrial (FI)	
Servicios complementarios de carga y transporte.	-3	Industria formada por pocos competidores.	4
Gama amplia de productos, especialmente herramientas de escasez actual en la oferta local.	-3	Explotación insignificante del mercado meta formado por albañiles independientes.	6
Ubicación estratégica, principalmente por su conexión directa con accesos principales de la ciudad.	-4	Financiamiento de entidades estatales específicamente para empresas del sector de la construcción.	3
TOTAL	-10		13

Conclusión

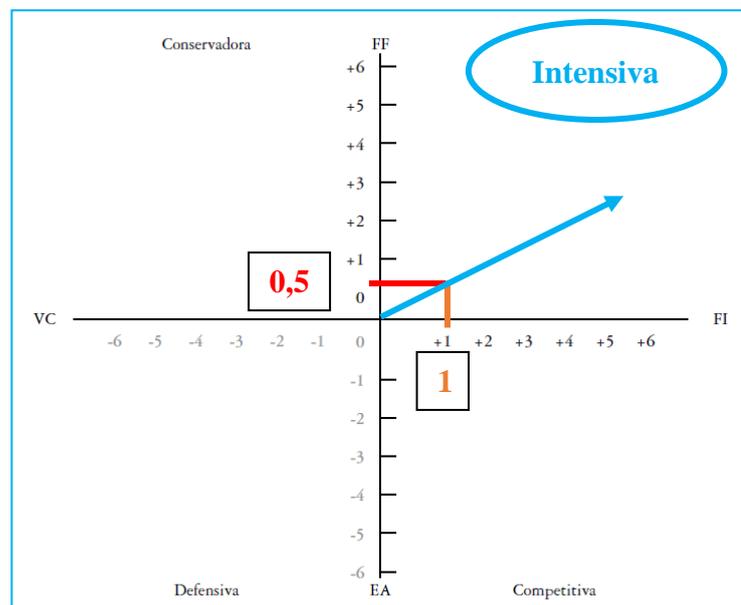
A continuación se determina la estrategia más efectiva de acuerdo a la posición interna y externa de “Cardozo Constructores”:

POSICIÓN ESTRATÉGICA	PROMEDIO	COORDENADAS DEL VECTOR DIRECCIONAL	
INTERNA		<u>EJE X=VC/FI</u>	<u>EJE Y=EA/FF</u>
Fortaleza Financiera (FF)	9/3=3	-3,33+4,33= 1	-2,5+3= 0,5
Ventaja Competitiva (VC)	-10/3=-3,33		
EXTERNA			
Estabilidad Ambiental (EA)	-10/4=-2,5		
Fortaleza Industrial (FI)	13/3=4,33		

El presente cuadro es una continuación de la matriz PEYEA, en el mismo se reflejan los resultados generados que se utilizarán en el **gráfico de coordenadas** que determinará si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para “Cardozo Constructores”.

Nuevamente se puede apreciar que para realizar dicha matriz fue vital acudir a la información generada por las **matrices** que se encuentran en la **etapa 1**.

A continuación se determina gráficamente el perfil de estrategia para “Cardozo Constructores”:



El perfil de **estrategia** determinado para “Cardozo Constructores” se halla en el cuadrante **intensivo**, así lo demuestra el vector direccional.

La matriz PEYEA refleja que dicha empresa se encuentra en una **posición excelente** para utilizar sus fortalezas con el **propósito** de aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y/o evitar las amenazas.

Para concretar dichos fines es importante correlacionar la estrategia intensiva con la información generada en la matriz FODA. Por lo tanto, es posible formular para este escenario (cuadrante intensivo) estrategias de:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo de mercados y productos.
- Integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal.
- Diversificación de conglomerados, concéntrica y horizontal.

Para “Cardozo Constructores” se han formulados diversas **estrategias de penetración en el mercado e integración hacia adelante**. Las mismas se encuentran desarrolladas en la matriz FODA. Cabe destacar que dichas estrategias, entre todas las enunciadas, son algunas de las más intensivas.

4.3 ETAPA DE DECISIÓN

Consiste en la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Esta herramienta utiliza la información de la etapa 1 para evaluar y seleccionar con objetividad las alternativas de estrategias posibles que se identificaron en la etapa 2.

Matriz PEC

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa es una herramienta de decisión diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. Indica en forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores.

Procedimiento

- Paso 1* Elabore una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC. Esta información se obtiene en forma directa de las matrices EFE y EFI. La MPEC debe incluir, como mínimo, diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico internos.
- Paso 2* Asigne valores a cada factor externo e interno clave. Estos valores son idénticos a los de las matrices EFE y EFI. Los valores se presentan en una columna vertical justo al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.

Paso 3 Examine las matrices de la etapa 2 (ajuste) e identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas. Anote estas estrategias en la línea superior de la MPEC y agrupe las estrategias en series que se excluyan mutuamente si es posible.

Paso 4 Determine los puntajes del grado de atracción (PA) definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas. Los *puntajes del grado de atracción* se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta: "¿Afecta este factor la selección de las estrategias?" Si la respuesta a esta pregunta es *positiva*, entonces las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. De manera específica, se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia para indicar el grado relativo de atracción de una estrategia sobre las demás, considerando el factor en particular. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, hasta 4 = muy atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es *negativa*, indicando que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, entonces no se deben asignar puntajes del grado de atracción a las estrategias de esa serie. Utilice un guión para indicar que el factor clave no afecta la selección que se realiza. Nota: si asigna un puntaje del grado de atracción a una estrategia, entonces asigne un puntaje del grado de atracción a la otra; si una estrategia recibe un guión, todas las demás deben recibir un guión en una línea determinada.

Paso 5 Calcule los puntajes totales del grado de atracción. Los *puntajes totales del grado de atracción (PTA)* se definen como el producto de multiplicar los valores (paso 2) por los puntajes del grado de atracción (paso 4) en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta sólo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor de éxito crítico adyacente).

Paso 6 Calcule la suma del puntaje total del grado de atracción. Sume los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La *suma de los puntajes totales del grado de atracción (SPTA)* muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la suma de los puntajes totales del grado de atracción en una serie específica de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre la otra.

Desarrollo

Determinación de las estrategias que ejecutara “Cardozo Constructores” para el cumplimiento de los objetivos propuestos:

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Penetración en el mercado				Genéricas			
		1		2		DIF		LEC	
FACTORES EXTERNOS	VALOR	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades									
Aumento considerable de obras públicas y privadas.	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	1	0,1
Industria formada por pocos competidores.	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Oferta insuficiente de determinadas herramientas.	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	4	0,4
Explotación insignificante del mercado meta.	0,15	2	0,3	1	0,15	4	0,6	3	0,45
Acceso a fuentes de financiamiento con diversos beneficios.	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	4	0,16
Falta considerable de publicidad y servicios complementarios.	0,08	3	0,24	4	0,32	1	0,08	2	0,16
Amenazas									
Competencia desleal (informal) vigente.	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4	3	0,3
Aumento del 10% de precios de diversas herramientas.	0,08	1	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Barreras bajas para la entrada de nuevos competidores.	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3	1	0,15
Perdida de ventas ante productos sustitutos.	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-

TOTAL	1								
FACTORES INTERNOS									
Fortalezas									
Mano de obra calificada.	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Amplitud de la línea de productos.	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Servicios complementarios.	0,1	3	0,3	1	0,1	4	0,4	2	0,2
Ubicación estratégica.	0,08	1	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Disponibilidad de bienes de uso.	0,11	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamiento para clientes.	0,1	2	0,2	1	0,1	3	0,3	4	0,4
Respaldo legal para ambas partes.	0,1	3	0,3	1	0,1	4	0,4	2	0,2
Debilidades									
Empresa desconocida para el mercado meta.	0,1	3	0,3	1	0,1	4	0,4	2	0,2
Retorno de la inversión a largo plazo.	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24	4	0,32
Demora en la constitución formal de la empresa.	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-
Falta de contratación de alarmas para seguridad.	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08	3	0,12
Altos costos publicitarios de televisión.	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	1	0,05
TOTAL	1		4,22		3,85		5,06		4,17

Aclaraciones

Las estrategias contenidas en la matriz PEC son las formuladas en la etapa 2 por las matrices FODA y PEYEA.

En cuanto a la segunda serie de estrategias (genéricas). DIF hace alusión a la estrategia de diferenciación, mientras que LEC significa liderazgo en costos.

Los cuadros marcados representan los factores que se han seleccionado para llevar adelante cada estrategia. Dicha tarea se ha realizado en la matriz FODA. Por ende, es evidente que a los mismos se le atribuyeron puntos de atracción (PA) mayores al resto de los factores en una determinada estrategia.

Conclusión

Para concretar los objetivos planteados de “Cardozo Constructores” es imprescindible realizar estrategias. Se han formulado múltiples estrategias a través de diferentes herramientas (etapa 2) que para cumplir dicho fin se valieron de información generada por el análisis externo e interno (etapa 1).

A través de la matriz PEC (etapa 3) se han seleccionado las estrategias más eficaces para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Los resultados generados por esta herramienta indican que las estrategias más atractivas son penetración en el mercado N°1 (4,05) y diferenciación (5,06).

Dicha selección tiene fundamento en los puntajes totales del grado de atracción de cada estrategia (PTA). A su vez, dichos puntajes están fundamentados en la importancia que significan los factores externos e internos para cada estrategia.

A continuación se explica las estrategias seleccionadas:

□ Penetración en el mercado N°1:

Esta estrategia se trata sobre la comercialización del producto actual dentro del mercado que pretende satisfacer.

Específicamente, la estrategia de penetración en el mercado que ha sido seleccionada se trata sobre ofrecer al mercado meta compuesto por albañiles oficiales y suboficiales que trabajan de forma independiente, una gama amplia de productos (fortaleza) y servicios complementarios (fortaleza) para compensar la insuficiencia de oferta de determinadas herramientas (oportunidad) que aun será mayor debido al aumento que se aproxima de obras públicas como así también privadas en ciudad Perico y zonas aledañas (oportunidad).

El **detalle** de las obras públicas y privadas en ciudad Perico y zonas aledañas como así también la insuficiencia de oferta de determinadas herramientas se encuentra desarrollado en el **análisis externo**.

En cuanto al **detalle** minucioso de la amplitud de tipos de herramientas que ofrecerá “Cardozo Constructores” como así también sus servicios complementarios se encuentra desarrollado en el **análisis interno**.

□ **Diferenciación:**

Esta estrategia se trata sobre añadir al producto actual un valor que sea apreciado por el público objetivo.

Específicamente, la estrategia de diferenciación que ha sido seleccionada se trata sobre explorar profundamente el mercado de albañiles oficiales y suboficiales que trabajan de forma independiente que en la actualidad se encuentra atendido con múltiples deficiencias (oportunidad) a través de la mano de obra calificada del personal de “Cardozo Constructores” (fortaleza), financiamiento documentado (fortaleza) y el respaldo legal para ambas partes plasmado en un contrato de alquiler (fortaleza).

El **detalle** del mercado meta que en la actualidad se encuentra atendido con múltiples deficiencias se encuentra desarrollado en el **análisis externo**.

En cuanto al **detalle** minucioso de la mano de obra calificada, financiamiento y respaldo legal se encuentra desarrollado en el **análisis interno**.

Se puede apreciar que se han seleccionado estrategias diferentes. Por ende, se trata de una combinación de estrategias que si bien son diferentes comparten la misión de transformar los objetivos en acciones.

Producto

Precio

Plan de

Marketing

Distribución

Comunicación

En este apartado se tratara exclusivamente los **objetivos de corto plazo** en torno al marketing mix. Es decir, objetivos basados en el **producto, distribución, comunicación y precio** de “Cardozo Constructores”.

Posteriormente a la formulación de dichos objetivos, se procederá a elaborar **estrategias** específicas del producto, distribución, comunicación y precio.

Finalmente, con base a la información generada se asentara una **conclusión general**.

La utilidad de dicho plan radica en la posibilidad de **aumentar el ingreso** por alquiler de herramientas de “Cardozo Constructores” **sin perder de vista los costos**.

Los objetivos y estrategias de marketing están orientados a desarrollar efectivamente el **lanzamiento y penetración en el mercado** de este servicio.

5.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Los **objetivos a corto plazo** son aquellos que no superan un periodo equivalente a un año. Es decir, objetivos pensados para concretarse antes de transcurrido un año desde la fecha en que han sido formulados.

“Conquistar el 10% del mercado meta en ciudad Perico y zonas aledañas durante el último cuatrimestre del 2018”.

“Recuperar el 50% de la inversión inicial durante el último cuatrimestre del 2018”.

5.2 ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX

Las **estrategias** son cursos de acción que llevara a cabo una organización para alcanzar los objetivos propuestos para determinado periodo.

El **marketing** es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos de valor con otros.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

ESTRATEGIA DE PRECIO

La redacción de los objetivos a corto plazo en torno al marketing mix para “Cardozo Constructores”, se verán traducidos en **acciones**. Es decir, para cada componente del marketing mix se proponen estrategias en vista del cumplimiento efectivo de los **objetivos** propuestos anteriormente.

Cada **estrategia** está pensada exclusivamente en la realización exitosa de los objetivos formulados sin perder de vista **aspectos esenciales** que se han desarrollado a lo largo de este plan de negocios.

Si bien se tratan de estrategias específicas para cada componente del marketing mix, las mismas guardan una **interrelación estrecha** por el simple hecho de tratarse todas de estrategias abocadas al cumplimiento de los objetivos de este plan de mercadotecnia.

Como se ha mencionado anteriormente (introducción), el **segmento de mercado** que desea satisfacer la empresa “Cardozo Constructores”, una vez implementada, en ciudad Perico está compuesto principalmente por albañiles oficiales y sub-oficiales, quienes localmente y en zonas aledañas se dedican a trabajar de forma independiente en obras de medianas y grandes envergaduras, prevaleciendo las primeras.

A continuación se detallan las diversas estrategias para el producto, distribución, comunicación y precio del servicio que se pretende insertar en el mercado de Perico:

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

El **producto** puede definirse como el satisfactor de necesidades que ofrece una firma. De esta forma es posible afirmar que los bienes al igual que los servicios son productos como si también las ideas, personas y lugares.

Dicha estrategia se basara principalmente en los siguientes aspectos:



En cuanto al producto, se trata de un servicio que “Cardozo Constructores” insertara en el mercado local, el cual se conoce comúnmente como alquiler de herramientas para la construcción en general. Entendiendo como herramienta a cualquier producto de utilidad para llevar adelante una obra.

Como se ha mencionado anteriormente (análisis interno), las herramientas más demandadas a nivel local son las maquinas hormigoneras, taladros eléctricos, cortadoras, tablas de madera, palas, baldes, escaleras de madera y también puntales.

En cuanto a la necesidad y deseo, como se ha mencionado anteriormente (análisis de la demanda), es importante hacer una distinción de las mismas con respecto al segmento de mercado que atenderá “Cardozo Constructores” ya que, si bien, los usuarios principales serán los albañiles oficiales y sub-oficiales, también se atenderán otros perfiles de usuarios: familias y empresas constructoras.

A continuación se detalla la relación de las necesidades y deseos con respecto a la diversidad de usuarios:

SEGMENTO META	NECESIDADES DE LOS USUARIOS	BENEFICIOS DEL PRODUCTO
MERCADO DE NEGOCIOS Albañiles oficiales y sub-oficiales	<input type="checkbox"/> Minimizar costos de herramientas a través del alquiler para obtener una mayor rentabilidad de las obras realizadas.	<input type="checkbox"/> Precios competitivos con relación al resto de la oferta local y servicio complementario de flete y acarreo con un costo menor (dinero y tiempo) al del servicio particular de transporte.
MERCADO DE NEGOCIOS Empresas constructoras	<input type="checkbox"/> Realizar obras de gran envergadura terciarizando la mayor cantidad de servicios, principalmente las herramientas de uso general e indumentaria.	<input type="checkbox"/> Magnitud considerable de la oferta, tanto de herramientas ofrecidas actualmente por la competencia como así también de herramientas que no se ofrecen en el mercado local.
MERCADO DE CONSUMIDORES Familias	<input type="checkbox"/> Construir una vivienda sólida para hacer de ese espacio un recurso de habitación y desarrollo diario.	<input type="checkbox"/> Herramientas de calidad intermedia con mantenimiento periódico y disposición inmediata de las mismas.

En cuanto al producto ideal, como se ha mencionado anteriormente (investigación descriptiva del mercado), los usuarios demandan, además del producto en sí mismo, mejoras puntuales en la atención al cliente y servicios complementarios, específicamente el transporte y acarreo inmediato de las herramientas al punto indicado por el cliente. Además, la magnitud de la oferta total en ciudad Perico no alcanza a cubrir la demanda global, logrando así una mayor brecha entre el producto ideal con respecto al producto real.

En cuanto al producto real, como se ha mencionado anteriormente (análisis interno), “Cardozo Constructores” introducirá una gama compleja de herramientas, tanto aquellas que actualmente se

ofrecen en el mercado como así también otras que se ofrecen en cantidades menores e inclusive algunas que no existen hasta la fecha: tablas de madera con espesor de 5 a 10cm, palas, picos y zapatos con punta de acero.

Además se incorporara mano de obra que, entre otros requisitos, posea habilidades solidas en cuanto al trato de los clientes y también personal para el flete y acarreo de las herramientas en un rodado de propiedad de la empresa, camioneta semi-nueva Ford F150 4x4.

Como se ha mencionado anteriormente (análisis interno), los horarios de atención serán desde 9 hasta 13hs. de lunes a sábados. Dicho horario está distribuido de tal forma para evitar sobrecarga en el trabajo y deficiencia del mismo. Durante la tarde, 14 hasta 22hs., se prepararan y despacharan los pedidos.

Buscando de esta forma, cumplir con las expectativas que actualmente demanda el cliente en torno al alquiler de herramientas de construcción. Es decir, equiparar la distancia entre el producto ideal con respecto al producto real que ofrecerá “Cardozo Constructores”.

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La **distribución** es el conjunto de actividades que se realizan desde que el PRODUCTO ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final. Es decir, actividades que tienen por objeto hacer llegar el producto hasta el consumidor.

Dicha estrategia se basara principalmente en los siguientes aspectos:

Puntos de Venta
Combinación de Canales
Tipos de Canales
Características

En cuanto a los puntos de venta, como se ha comentado anteriormente (análisis interno), las instalaciones de “Cardozo Constructores” se encontraran en la avenida Córdoba, barrió San Miguel N°388 de la ciudad de Perico. Dicha zona se halla pavimentada, el transito no se congestiona con frecuencia, la seguridad es regular, actualmente se están realizando diversas obras alrededores, tiene acceso directo a la principal avenida de la ciudad: Belgrano. La misma se desprende a puntos importantes tales como la feria mayorista, parque industrial y también a otras localidades.

En cuanto a la combinación de canales, se pueden distinguir entre directos e indirectos. Como se ha mencionado anteriormente (análisis interno), “Cardozo Constructores” incorporara personal para el flete y acarreo de las herramientas en un rodado de su propiedad, camioneta semi-nueva Ford F150 4x4.

En este punto se hace referencia a la selección del canal directo. Es decir, la misma empresa se encargara de comercializar el servicio.

Si bien, en un principio se pretende utilizar únicamente el canal directo, cabe la posibilidad de complejizar los canales. Es decir, sumar intermediarios en la cadena de distribución (canal indirecto). Esto dependerá exclusivamente del comportamiento de la demanda.

En cuanto a los tipos de canales, llegado tal caso (aumento de la demanda) se optara por un canal indirecto selectivo. Este tipo de canal hace referencia a la selección de unos pocos intermediarios de acuerdo a características exigidas por “Cardozo Constructores”.

Estas características se basaran principalmente en el medio de transporte que se debe utilizar y la ubicación estratégica del intermediario.

A continuación se detallan los canales de distribución (actuales y potenciales) con relación al punto de venta y características del mismo:

PUNTOS DE VENTA	COMBINACIÓN DE CANALES
ACTUAL Avenida Córdoba, barrió San Miguel N°388 de la ciudad de Perico.	<input type="checkbox"/> DIRECTO Personal para el flete y acarreo de las herramientas en un rodado de su propiedad, camioneta semi-nueva Ford F150 4x4.
POTENCIAL Avenida Talar, barrio Nueva Ciudad N°743 de la ciudad de Perico	<input type="checkbox"/> INDIRECTO SELECTIVO Particular dedicado principalmente al flete y acarreo de maquinaria liviana y pesada con una gama compleja de vehículos para el transporte de todo tipo de maquinaria.
POTENCIAL Barrio Oran N°37 de	<input type="checkbox"/> INDIRECTO SELECTIVO Cooperativa de Transporte Ltda. Posee como

la ciudad de Monterrico	actividad secundaria la comisión (tipo de remuneración) por cierre de alquileres en general. Es decir, se dedica a generar clientes para otras organizaciones y posteriormente transportar la mercancía.
--------------------------------	--

Ambos intermediarios potenciales poseen las características exigidas por “Cardozo Constructores”: medio de transporte adecuado y ubicación estratégica.

La firma les entregara bienes de cambio a ambos intermediarios para que puedan comercializar el servicio de alquiler de herramientas. Siendo una mayor cantidad de dichos bienes para la Cooperativa ya que posee el potencial para generar mayores ventas.

En cuanto al **intermediario particular**, como se ha comentado anteriormente (análisis demográfico), la Nueva Ciudad se ha caracterizado por ser el barrio más poblado de Perico y una de las zonas más importantes comercialmente debido a que allí abundan las obras de depósitos para distintas actividades, especialmente corralones y supermercados.

En cuanto a la **Cooperativa de Transporte Ltda.**, la misma se encuentra ubicada en una localidad vecina, Monterrico. Este intermediario permitirá expandir el servicio, tal como se pretende desde la declaración del segmento de mercado.

También cabe destacar, como se ha mencionado anteriormente (análisis integral), se pretende inaugurar una sucursal de “Cardozo Constructores” en ciudad Perico durante el 2020.

Si bien se trata de un objetivo a largo plazo, es importante mencionar dicho propósito ya que se tratara de un canal de distribución directo que complementara la participación en el mercado de la empresa.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La **comunicación** es el conjunto de señales emitidas por la empresa a sus diferentes públicos. Es decir, hacia clientes, DISTRIBUIDORES, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal.

Dicha estrategia se basara principalmente en los siguientes aspectos:

Medios y Contenido

Atención al Cliente

Isologo

En cuanto a los medios, se puede apreciar una diversidad de alternativas que están al alcance de la comunidad. Es decir, existen en ciudad Perico múltiples negocios abocados a la generación de publicidad.

A continuación se detallan los proveedores y alternativas para llevar adelante la publicidad de “Cardozo Constructores”:

PUBLICIDAD	PROVEEDORES	ALTERNATIVAS
NO VISUAL	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Radio Patria, Sol, País, Independencia, Mañanero y Nación. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Emisoras radiales FM/AM y parlantes en rodado.
VISUAL	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Canal 2, 4 y 5 <input type="checkbox"/> Imprenta Cervantes, Vida, CIA y Mail. <input type="checkbox"/> Cooperativa Telefónica Ltda. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Videos. <input type="checkbox"/> Folletería, carteles, calendarios, banners y pasacalles. <input type="checkbox"/> Revista.
MARKETING DIRECTO		
VISUAL	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> WhatsApp y Facebook. <input type="checkbox"/> Imprenta Cervantes, Vida, CIA y Mail. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Folletería, carteles, calendarios, banners, revista, catálogo, audios y videos. <input type="checkbox"/> Ventas por catálogo.
FUERZA DE VENTAS		
EMISORA	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cooperativa Telefónica Ltda. <input type="checkbox"/> Establecimientos educativos de formación en oficios: CEFAO, Rey 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Llamadas a teléfonos fijos y celulares. <input type="checkbox"/> Folletería, carteles, calendarios, revista y catálogo.

y San Agustín.

Cabe destacar que se han expuesto los **proveedores principales** para cada alternativa. Considerados principales porque ofrecen un precio competitivo, atención inmediata (salvo excepciones) y gran cobertura de la población de Perico (caso de los medios radiales y televisivos).

Si bien, se trata de proveedores principales, se procederá a la selección de acuerdo a dos cuestiones fundamentales para la estrategia de comunicación de “Cardozo Constructores”: segmento de mercado y combinación de medios.

A continuación se detallan los proveedores y alternativas seleccionadas, destinatarios, su interrelación y fundamento:

PUBLICIDAD	PROVEEDORES	ALTERNATIVAS	DESTINATARIOS
NO VISUAL	<input type="checkbox"/> Radio Patria y Sol.	<input type="checkbox"/> Emisoras radiales FM.	<input type="checkbox"/> Albañiles oficiales y sub-oficiales
VISUAL	<input type="checkbox"/> Canal 4 <input type="checkbox"/> Imprenta Cervantes.	<input type="checkbox"/> Videos. <input type="checkbox"/> Folletería y carteles.	<input type="checkbox"/> Empresas constructoras
MARKETING DIRECTO			
VISUAL	<input type="checkbox"/> WhatsApp y Facebook.	<input type="checkbox"/> Folletería, carteles, audios y videos.	<input type="checkbox"/> Familias
FUERZA DE VENTAS			
EMISORA	<input type="checkbox"/> Cooperativa Telefónica Ltda. <input type="checkbox"/> Establecimientos educativos de formación de oficios: CEFAO, Rey y San Agustín.	<input type="checkbox"/> Llamadas a teléfonos fijos y celulares. <input type="checkbox"/> Folletería y carteles.	<input type="checkbox"/> Albañiles oficiales y sub-oficiales <input type="checkbox"/> Empresas constructoras

La **folletería** será el punto de partida para la generación de publicidad en las demás alternativas seleccionadas ya que los **carteles** serán del mismo formato pero de mayor tamaño, el contenido de la publicidad **radial, televisiva y telefónica** será similar al contenido de la folletería, lo mismo sucederá en las **redes sociales**: se publicara la folletería, carteles, audios (contenido generado en radio Patria y Sol) y videos (contenido generado en Canal 4) en los perfiles etiquetando a la mayor cantidad de personas y también en grupos de compra-venta.

La folletería y los carteles serán distribuidos (en el caso de los carteles, pegados) en las instalaciones de la empresa (dentro y fuera) y en zonas de mayor concurrencia tales como la terminal actual y anterior, cooperativas de taxis, feria mayorista y minorista, municipalidad, establecimientos educativos, comercios reconocidos, etc. Además en los **establecimientos educativos de formación de oficios** se expondrá brevemente el servicio y se repartirá la folletería.

En cuanto a la publicidad radial y televisiva serán transmitidas durante tres meses, todos los días, con una frecuencia estimada cada treinta minutos.

Por último, las llamadas telefónicas serán exclusivamente a albañiles oficiales – suboficiales y empresas constructoras (locales y de alrededores). En cuanto a las empresas constructoras y comercios, no habrá mayores dificultades para obtener sus números telefónicos ya que con habitualidad realizan publicidad: página web, folletería, radio, etc.

Para obtener los números telefónicos de albañiles oficiales será indispensable contratar a un tercero que se encuentre inmerso en dicha industria para que le proporcione a “Cardozo Constructores” la información necesaria.

En cuanto al contenido, las publicidades incluirán información sobre el producto y la empresa, mínimamente los siguientes datos:

INFORMACIÓN	CONTENIDO
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gama de herramientas. <input type="checkbox"/> Servicios complementarios. <input type="checkbox"/> Precios competitivos. <input type="checkbox"/> Financiamiento. <input type="checkbox"/> Promociones de venta. <input type="checkbox"/> Imágenes de la mercadería e instalaciones (publicidad

	visual).
EMPRESA	<input type="checkbox"/> Nombre “Cardozo Constructores”.
	<input type="checkbox"/> Isologo (publicidad visual).
	<input type="checkbox"/> Domicilio.
	<input type="checkbox"/> Días y horarios de atención.
	<input type="checkbox"/> Contacto.

Como se ha mencionado anteriormente (análisis externo), los **factores determinantes** de dicha industria son los precios competitivos y ubicación estratégica. Por ende, es indispensable incluir estos aspectos como parte del contenido de la publicidad.

En cuanto a la atención al cliente, como se ha mencionado anteriormente (análisis interno), se incorporara mano de obra que, entre otros requisitos, posea habilidades solidas en cuanto al trato de los clientes y paralelamente conocimientos sólidos sobre la gama de productos que se ofrecerán, principalmente las marcas, codificación alfanumérica y cantidad como así también efectuar un proceso de venta acorde a las necesidades particulares de cada cliente y asentar una relación que permita nuevamente una oportunidad de venta. Esto último para el cargo de administrativo.

Cabe destacar que la atención al cliente involucrara a todo el personal de “Cardozo Constructores” ya que cada uno de ellos tiene, directa o indirectamente, relación con los clientes: administrativo, cargadores y transportista.

En cuanto al isologo, se han considerado múltiples aspectos para su elaboración. Aspectos que se han rescatado de cada análisis efectuado hasta la fecha.



A continuación se detalla la información referente a la definición del isologo de “Cardozo Constructores”:

ISOLOGO

CONCEPTO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Combinación de texto y símbolo que se encuentran fundidos en un solo elemento como partes indivisibles.
DENOMINACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> CARDOZO CONSTRUCTORES <input type="checkbox"/> “Cardozo” por tratarse del apellido del inversionista potencial de este negocio. <input type="checkbox"/> En cuanto a “Constructores”, por tratarse de un negocio que ofrecerá el alquiler de herramientas de la construcción en general.
SÍMBOLO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se trata de un edificio que refleja la actividad que desarrollara la empresa. Además, intenta expresar la visión del negocio: crecimiento y desarrollo competitivo.
COLORES	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gris: Representa a “Cardozo Constructores” como una empresa de mentalidad corporativa, proactiva y comprometida con la responsabilidad social. <input type="checkbox"/> Naranja: Refleja la creatividad, innovación y entusiasmo de “Cardozo Constructores” para con su labor diaria destinada a los clientes que le depositen su confianza al contratar el servicio.

ESTRATEGIA DE PRECIO

El **precio** es la expresión monetaria del valor de un PRODUCTO y constituye tanto un instrumento de estimulación de la demanda como un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Dicha estrategia se basará principalmente en los siguientes aspectos:

Coherencia Interna y Externa
Costo Total de Adquisición

En cuanto a la coherencia del precio, se puede distinguir entre interna y externa. En cuanto a la primera, guarda relación con la estructura de costos de “Cardozo Constructores”. Mientras que la segunda, hace alusión a la capacidad de compra de los clientes potenciales y los precios establecidos por los principales competidores.

A continuación se detalla la información referente a la coherencia interna y externa:

COHERENCIA

INFORMACIÓN

INTERNA

ESTRUCTURA DE COSTOS SEGÚN SU VARIABILIDAD

- VARIABLES
 - Bienes de cambio.
- FIJOS
 - Bienes de uso.
 - Recursos humanos.
- HÍBRIDOS
 - Servicios generales.
 - Tributos.

EXTERNA

CAPACIDAD DE COMPRA DE LOS CLIENTES POTENCIALES

- PODER ADQUISITIVO (análisis de la economía)
 - En la provincia de Jujuy el ingreso neto promedio para el

semestre del año anterior resulto \$7800. En cuanto al poder adquisitivo, se ha visto modificado actualmente debido al incremento de la tasa de inflación del 10%. Esto acarrea que el ingreso disminuya su poder de adquisición de bienes y servicios. Si bien ha disminuido el poder de adquisición, el mismo no ha sido proporcional a la inflación ya que los sueldos también aumentaron aunque no equitativamente.

- **INVERSIÓN PROMEDIO DESTINADA AL SERVICIO** (investigación descriptiva del mercado)
 - La mayoría de los clientes potenciales destinan aproximadamente \$2000-\$3000 cada vez que recurren al alquiler de herramientas. Una proporción menor de los encuestados, destina \$3200-\$3800 por cada alquiler. Por último, la minoría destina \$3500-\$4000 por alquiler, siendo este el rango mayor de inversión.

PRECIOS ESTABLECIDOS POR LOS PRINCIPALES COMPETIDORES (análisis de la competencia)

- Maquina hormigonera \$700, cortadoras \$400, taladros \$350, tablas de madera 0,5mx3m \$70, palas \$200, baldes \$20, escaleras de madera 3m \$200, puntales 3m \$40.
- La enunciación corresponde a los precios de alquiler de contado de las herramientas más demandadas en ciudad Perico. Promedio de los precios establecidos por ROCA, CHEIN y PATO. En cuanto a los precios de las tablas y puntales, son mensuales. Esto es frecuente en el ámbito de la construcción ya que usualmente se alquilan dichas herramientas para edificar lozas, las cuales tardan aproximadamente 1 mes para secar con suma solidez.

El precio establecido para este servicio será en sintonía con aquellos que ofrecen los principales competidores ya que la aceptación por parte de la demanda ha sido apacigua. La peculiaridad para este tipo de negocio en torno al precio del producto radica en el hecho de que no se utiliza un único precio sino que existe una “flota de precios” ya que se ofrecerán distintas herramientas de la construcción, volumen de alquiler, plazo, etc.

2018		
TIPO DE HERRAMIENTA	CONTENIDO	PRECIO DE CONTADO POR DÍA
MAQUINARIA PESADA Y LIVIANA	Maquinas hormigoneras	\$700
	Taladros eléctricos	\$350
	Cortadores eléctricos	\$400
	Soldadores	\$300
HERRAMIENTAS DE USO COMÚN	Palas	\$80
	Tenazas	\$20
	Martillos	\$20
	Destornilladores	\$10
	Picos	\$50
	Azadas	\$50
	Pinzas	\$10
	Masas	\$20
ACCESORIOS	Focos bajo consumo	\$20
	Tomacorriente	\$30
	Carpas 4mx5m	\$100
	Zarandas 2mx2m	\$40
	Grampas	\$10
	Linternas	\$20
PARA CORTAR	Cierras	\$30
	Serruchos	\$30
PARA CONTENIDO	Tachos	\$50
	Baldes	\$20
	Portaclavos	\$20
	Carretillas	\$100
PARA LIMPIEZA	Haraganes	\$10
	Escobas	\$10
	Cepillos	\$10

	Mangueras	\$30
	SUB-TOTAL	
PARA NIVELACIÓN	Fletachos	\$20
	Metros	\$20
	Tanzas	\$10
	Reglas de acero 3m	\$20
	Niveladores	\$20
	Cucharas	\$20
	PARA ALTURA	Escaleras de madera 3m
Tirantes 3m		\$20
Puntales 3m		\$20
Tablas 0,5mx3m		\$20
Cuerdas 5m		\$20
PARA PROTECCIÓN	Guantes	\$10
	Cascos	\$20
	Delantales	\$20
	Zapatos con punta de acero (diversos talles)	\$40

Cabe aclarar que particularmente este componente del plan de marketing (precio) será tratado con mayor profundidad en el apartado Análisis Financiero.

En cuanto al costo total de adquisición por parte del cliente, se puede distinguir entre el precio abonado y términos de intercambio. Este último hace alusión a la situación dentro de la cual se ve envuelta la compra.

Para lograr términos de intercambios que les reporten mayor valor a los clientes, se aplicaran múltiples acciones.

Para llevar a cabo dicho cometido será indispensable la administración de las diversas planillas (stock de presentación, disponible, etc.) que mantendrán al personal actualizado para optimizar la atención al público en cuanto a la inmediatez de respuesta.

También, como se ha comentado anteriormente (estrategia de comunicación), se incorporara mano de obra que, entre otros requisitos, posea habilidades solidas en cuanto al trato de los clientes y paralelamente conocimientos sólidos sobre la gama de productos que se ofrecerán, principalmente las marcas, codificación alfanumérica y cantidad como así también efectuar un proceso de venta acorde a las necesidades particulares de cada cliente y asentar una relación que permita nuevamente una oportunidad de venta. Esto último para el cargo de administrativo.

5.3 CONCLUSIÓN GENERAL

“Cardozo Constructores” aplicara una **combinación de estrategias** para cumplimentar sus objetivos: **penetración en el mercado y diferenciación**.

Dichas estrategias resultaron de un proceso de formulación, evaluación y selección minucioso. Es decir, del **análisis integral**.

En el presente **plan de marketing**, se ha detallado cada estrategia individual del análisis integral.

A continuación se expone el aporte principal de las **estrategias de producto, distribución, comunicación y precio**:

ESTRATEGIAS	DETALLE
	ESTRATEGIA DE PRODUCTO
	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN
	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
	ESTRATEGIA DE PRECIO
PENETRACIÓN EN EL MERCADO	<p>La gama de herramientas para la construcción que se insertara al mercado local tendrán un precio competitivo y, un costo de flete y acarreo menor al particular, Se difundirá estos aspectos (también los enunciados en la estrategia de diferenciación) principalmente en radio, televisión y redes sociales exhibiendo simultáneamente la marca que le dará identidad y distinción a “Cardozo Constructores”.</p>
DIFERENCIACIÓN	<p>El volumen de herramientas será una magnitud considerable en cuanto a cantidad ofrecida como así también a diversidad de herramientas e inclusive herramientas que comúnmente no suelen ofrecerse para alquiler. Además, se complementara dicho producto incluyendo el servicio de flete y acarreo, y priorizando la contratación de personal que posea dominio de habilidades para una excelente atención al cliente.</p>

6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 PRESUPUESTO

ESTRUCTURA

- APERTURA

Anual

- PROFUNDIDAD

Media década

En cuanto a la apertura y profundidad, dichas elecciones (anual y media década, respectivamente) han sido efectuadas con base a los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Como se ha mencionado anteriormente (**análisis integral**), “Cardozo Constructores” pretende:

“Recuperar el 50% de la inversión inicial durante el último cuatrimestre del 2020”.

“Recuperar el 100% de la inversión inicial durante el segundo cuatrimestre del 2021”.

“Obtener una ganancia del 10% de la inversión total durante el último cuatrimestre del 2022”.

- INVERSIÓN INICIAL

Como se ha mencionado anteriormente (**análisis interno**), la inversión inicial será 100% con financiamiento propio.

A continuación se presenta de modo general la composición de dicha inversión:

CONCEPTO	CONTENIDO	MONTO
BIENES DE CAMBIO	Maquinaria pesada y liviana	\$200000
	Herramientas de uso común	\$40000
	Accesorios	\$35000
	Para cortar	\$80000
	Para contenido	\$22000
	Para limpieza	\$10000
	Para nivelación	\$60000
	Para altura	\$70000
	Para protección	\$40000
	Otros	\$7000
	TOTAL	\$564000

CONCEPTO	CONTENIDO	MONTO
BIENES DE USO	Maquinaria liviana	\$10000
	Rodado	\$75000
	Inmueble	\$400000
	Muebles y útiles	\$15000
	Instalaciones	\$18000
	Equipo de computación	\$8000
	Artículos de limpieza	\$1000
	Indumentaria	\$5000
	Insumos	\$1000
	Otros	\$3000
	TOTAL	\$536000

CONCEPTO	MONTO
BIENES DE CAMBIO	\$564000
BIENES DE USO	\$542000
TOTAL	\$1106000

Como se ha mencionado anteriormente (**análisis externo**), los proveedores de bienes de cambio y bienes de uso, no será solamente un único proveedor sino que, de acuerdo a diferentes criterios (tales como precio, modalidad de pago, localización y tiempo de entrega), se acudirá a determinado proveedor para la adquisición de determinados bienes de cambio y bienes de uso.

- **INFLACIÓN**

Se incluirá la tasa de inflación año tras año para aproximar este presupuesto lo más cercano a la realidad. Dicha estimación de la tasa será aquella enunciada por la DIPEC – Dirección Provincial de Estadísticas y Censos.

- **ESCENARIOS**

Se plantearan diversos escenarios año tras año para, como se ha mencionado anteriormente, aproximar este presupuesto lo más cercano a la realidad. Se formulara un escenario pesimista, optimista y moderado.

- **INGRESOS**

Provendrán principalmente del alquiler de herramientas (actividad primaria) y también de transporte (actividad secundaria), considerando que haya disponibilidad de rodados para vender dicho servicio.

Como se ha mencionado anteriormente (**análisis interno**), se estima que habrá determinados bienes de cambio que le proporcionarán a la empresa gran parte del total de los ingresos anuales.

A continuación se presenta de modo general la composición de dichos ingresos:

DETALLE	PRECIO POR DÍA (INCLUIDA LA INFLACIÓN)	PROMEDIO DE ALQUILER ANUAL	INGRESO ANUAL
Maquinas hormigoneras	\$700	200	\$140000
Taladros eléctricos	\$350	250	\$87500
Cortadores eléctricos	\$400	250	\$100000
Soldadores	\$300	250	\$75000
SUB-TOTAL			\$402500
Palas	\$80	300	\$24000
Tenazas	\$20	200	\$4000
Martillos	\$20	200	\$4000
Destornilladores	\$10	150	\$1500
Picos	\$50	300	\$15000
Azadas	\$50	250	\$12500
Pinzas	\$10	150	\$1500
Masas	\$20	200	\$4000
SUB-TOTAL			\$66500
Focos bajo consumo	\$20	100	2000
Tomacorriente	\$30	150	\$4500
Carpas 4mx5m	\$100	150	\$15000
Zarandas 2mx2m	\$40	100	\$4000
Grampas	\$10	250	\$2500
Linternas	\$20	150	\$3000
SUB-TOTAL			\$31000
Cierras	\$30	100	\$3000
Serruchos	\$30	150	\$7500

SUB-TOTAL			\$10500
Tachos	\$50	200	\$10000
Baldes	\$20	200	\$4000
Portaclavos	\$20	100	\$2000
Carretillas	\$100	300	\$30000
SUB-TOTAL			\$46000
Haraganes	\$10	200	\$2000
Escobas	\$10	200	\$2000
Cepillos	\$10	100	\$1000
Mangueras	\$30	200	\$6000
SUB-TOTAL			\$11000
Fletachos	\$20	150	\$3000
Metros	\$20	200	\$4000
Tanzas	\$10	100	\$1000
Reglas de acero 3m	\$20	300	\$6000
Niveladores	\$20	200	\$4000
Cucharas	\$20	300	\$6000
SUB-TOTAL			\$24000
Escaleras de madera 3m	\$60	200	\$12000
Tirantes 3m	\$20	350	\$7000
Puntales 3m	\$20	350	\$7000
Tablas 0,5mx3m	\$20	350	\$7000
Cuerdas 5m	\$20	300	\$6000
SUB-TOTAL			\$39000
Guantes	\$10	200	\$2000
Cascos	\$20	200	\$4000
Delantales	\$20	200	\$4000
Zapatos con punta de acero (diversos talles)	\$40	200	\$8000
SUB-TOTAL			\$18000
TOTAL			\$648500

ESCENARIO MODERADO 2018		
CONCEPTO	CONTENIDO	INGRESO ANUAL
BIENES DE CAMBIO	Maquinaria pesada y liviana	\$ 552.500
	Herramientas de uso común	\$ 66.500
	Accesorios	\$ 31.000
	Para cortar	\$ 60.500
	Para contenido	\$ 46.000
	Para limpieza	\$ 11.400
	Para nivelación	\$ 24.000
	Para altura	\$ 39.000
	Para protección	\$ 18.000
	TOTAL	\$848900

De la misma forma, se procederá para el cálculo de los periodos siguientes con sus respectivos escenarios.

- EGRESOS

Como se ha mencionado anteriormente (**análisis interno**), los costos y gastos de “Cardozo Constructores” emanaran de los siguientes conceptos:

ESCENARIO MODERADO 2018			
CONCEPTO	CONTENIDO	COSTO MENSUAL (INCLUIDA LA INFLACIÓN)	COSTO ANUAL
RR.HH.	Administrativo (1)	\$ 14.500	\$ 174.000
	Transportador (1)	\$ 11.500	\$ 138.000
	Cargadores (2)	\$ 10.000	\$ 120.000
SERVICIOS GENERALES	Combustible	\$ 7.000	\$ 84.000
	Energía eléctrica	\$ 800	\$ 9.600
	Agua potable	\$ 400	\$ 4.800
	Gas natural	\$ 363	\$ 4.360
	Teléfono y celular	\$ 1.500	\$ 18.000
	Internet	\$ 900	\$ 10.800
	ABL – alumbrado, barrido y limpieza	\$ 2.000	\$ 24.000
FISCO	Monotributo categoría A	\$ 870	\$ 10.440
	Ingresos brutos	\$ 200	\$ 2.400
	TOTAL		\$600400

De la misma forma, se procederá para el cálculo de los periodos siguientes con sus respectivos escenarios.

Como se ha mencionado anteriormente (**análisis integral**), “Cardozo Constructores” pretende:

“Introducir 6 tipos de herramientas a la gama de productos durante el 2022”.

“Inaugurar 1 sucursal en ciudad Perico el 20 de marzo del 2025”.

Los objetivos enunciados serán considerados para formular los cálculos correspondientes a dichos periodos de egresos anuales.

- GANANCIA – PERDIDA

La determinación del resultado final para cada periodo derivara de los componentes enunciados anteriormente: ingresos y egresos anuales. Este elemento de la estructura del presupuesto, permitirá corroborar el grado de cumplimiento de los objetivos enunciados en la apertura y profundidad.

A su vez permitirá estimar la capacidad de la empresa para llevar adelante los objetivos citados en el cálculo de los egresos.

RESULTADOS

A continuación se exponen los resultados finales de cada periodo (ganancia o pérdida).

ESCENARIO MODERADO						
	0	2018	2019	2020	2021	2022
Inversion inicial	-1106000					
Ingresos		848900	1100000	1500200	1930000	2230000
Egresos		-600400	-850000	-990900	-1504000	-1600700
Resultado		248500	250000	509300	426000	629300
ESCENARIO OPTIMISTA						
	0	2018	2019	2020	2021	2022
Inversion inicial	-1106000					
Ingresos		990800	1150000	1400900	1880400	2010000
Egresos		-700300	-980000	-999700	-1203000	-1800300
Resultado		290500	170000	401200	677400	209700
ESCENARIO PESIMISTA						
	0	2018	2019	2020	2021	2022
Inversion inicial	-1106000					
Ingresos		490500	740000	1100000	1307000	1700000
Egresos		-500040	-600500	-850000	-1022500	-1359900
Resultado		-9540	139500	250000	284500	340100

6.2 INDICADORES

Para llevar a cabo el cálculo de diferentes indicadores (periodo de recupero, TIR y VAN) será indispensable tomar la información generada en el presupuesto. Es decir, estos indicadores reflejarán información aún más minuciosa, la misma surge del presupuesto elaborado.

Se podrá apreciar la interrelación de estas herramientas financieras vinculando dicha información con el cumplimiento de los objetivos propuestos en el análisis integral. En el apartado “conclusión”, se reflejara más a fondo (resultados finales) la administración de la información financiera de “Cardozo Constructores” para determinar el atractivo de su viabilidad.

PERIODO DE RECUPERO

Es el lapso por el cual los beneficios derivados de una inversión, medidos en términos de flujo de efectivo, recuperan la inversión inicialmente efectuada.

ESCENARIO MODERADO						
	0	2018	2019	2020	2021	2022
Inversion inicial	-1106000					
Ingresos		848900	1100000	1500200	1930000	2230000
Egresos		-600400	-850000	-990900	-1504000	-1600700
Resultado		248500	250000	509300	426000	629300
Tasa de corte		1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Factor de actualizacion		0,909090909	0,82644628	0,7513148	0,68301346	0,62092132
Flujos de fondos descontados		225909,0909	206611,57	382644,628	290963,732	390745,789

Año	Saldo a recuperar	Recuperado
2018	1106000	225909
2019	880091	206611
2020	673480	382644
2021	290836	290836

Como se ha mencionado anteriormente (**análisis integral**), “Cardozo Constructores” pretende:

“Recuperar el 50% de la inversión inicial durante el último cuatrimestre del 2020”.

“Recuperar el 100% de la inversión inicial durante el segundo cuatrimestre del 2021”.

Comparando las expectativas (objetivos) y la estimación (periodo de recupero), se puede apreciar que en un contexto moderado el cumplimiento de dichos objetivos no presentara dificultades. Cabe la posibilidad de recuperar totalmente la inversión al final del 2021 y luego obtener el 10% de ganancia de la inversión total.

TIR – TASA INTERNA DE RETORNO

Es una medida de rentabilidad periódica de la inversión. A diferencia del VAN, no mide ésta en términos absolutos, sino que lo hace en términos relativos, al indicar en principio, cual es el porcentaje de rentabilidad que se obtiene por cada moneda invertida en el proyecto.

El calificativo de “interna” se debe a que es la tasa implícita del proyecto y constituye la incógnita a resolver.

ESCENARIO MODERADO						
	0	2018	2019	2020	2021	2022
Inversion inicial	-1106000					
Ingresos		848900	1100000	1500200	1930000	2230000
Egresos		-600400	-850000	-990900	-1504000	-1600700
Resultado		248500	250000	509300	426000	629300

Año	Flujos de fondo
0	-1106000
2018	248500
2019	250000
2020	509300
2021	426000
2022	629300
TIR	21%

Como se ha mencionado anteriormente (**análisis integral**), “Cardozo Constructores” pretende: *“Obtener una ganancia del 10% de la inversión total durante el último cuatrimestre del 2022”*.

Comparando las expectativas (objetivos) y la estimación (tasa interna de retorno), se puede apreciar que en un contexto moderado el cumplimiento de dicho objetivo es muy favorable. Cabe la posibilidad de obtener más del 10% de ganancia de la inversión total, luego de recaudar dicha inversión.

Como se ha mencionado anteriormente (periodo de recupero), la tasa de corte de “Cardozo Constructores” es 10% anual. Es decir, la tasa mínima exigida para la aceptación de este proyecto.

Comparando ambas tasas, 10 y 21, se puede comprender que la TIR alcanza a duplicar a la tasa de corte. Es decir, que en estas condiciones, cabe la posibilidad de **aceptar** el proyecto ya que se recuperara la inversión inicial y se obtendrá una tasa de rendimiento superior a la tasa mínima exigida para la aceptación de este proyecto.

VAN – VALOR ACTUAL NETO

Es el valor que resulta de la diferencia entre el valor presente de los futuros flujos de fondos netos esperados y el desembolso inicial de la Inversión.

ESCENARIO MODERADO						
	0	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión inicial	-1106000					
Ingresos		848900	1100000	1500200	1930000	2230000
Egresos		-600400	-850000	-990900	-1504000	-1600700
Resultado		248500	250000	509300	426000	629300

Año	Flujos de fondo
0	-1106000
2018	248500
2019	250000
2020	509300
2021	426000
2022	629300
Tasa de corte	10%
VAN	\$ 390.874,81

Como se ha mencionado anteriormente (**análisis integral**), “Cardozo Constructores” pretende: *“Obtener una ganancia del 10% de la inversión total durante el último cuatrimestre del 2022”*.

Comparando las expectativas (objetivos) y la estimación (valor actual neto), se puede apreciar que en un contexto moderado el cumplimiento de dicho objetivo es muy favorable. Cabe la posibilidad de obtener más del 10% de ganancia de la inversión total, luego de recaudar dicha inversión.

Como se ha mencionado anteriormente (periodo de recupero), “Cardozo Constructores” recuperara la inversión total a fines del 2021 para luego comenzar a generar sus primeras ganancias. Considerando dichos flujos de fondos descontados y restándole la inversión inicial, también se puede obtener el VAN.

Entonces, se puede asegurar firmemente que ambas herramientas atinan hacia una misma estimación.

ESCENARIO MODERADO	0	2018	2019	2020	2021	2022		
Inversión inicial	-1106000							
Ingresos		848900	1100000	1500200	1930000	2230000		
Egresos		-600400	-850000	-990900	-1504000	-1600700		
Resultado		248500	250000	509300	426000	629300		
Tasa de corte		1,1	1,1	1,1	1,1	1,1		
Factor de actualización		0,909090909	0,82644628	0,7513148	0,68301346	0,62092132	Sumatoria de los flujos de fondos descontados	VAN
Flujos de fondos descontados		225909,0909	206611,57	382644,628	290963,732	390745,789	1496874,81	390874,81

El VAN positivo representa el valor actual de los flujos de fondos excedentes que se obtendrán con este proyecto, por encima de la tasa mínima exigida. Entonces, en este caso, cabe la posibilidad de **aceptar** el proyecto ya que se recuperara la inversión inicial y se obtendrá una tasa de rendimiento superior a la tasa mínima exigida para la aceptación de este proyecto.

6.3 CONCLUSIÓN GENERAL

Como se ha mencionado anteriormente, en este apartado, se reflejara más a fondo (resultados finales) la administración de la información financiera de “Cardozo Constructores” para determinar el atractivo de su viabilidad.

PRESUPUESTO + INDICADORES

Como se ha mencionado anteriormente, se ha elaborado un **presupuesto** considerando posibles escenarios en vista de aproximar la estimación (de ingresos, egresos y resultado final por periodo) lo más cercana a la realidad financiera futura de “Cardozo Constructores”. Dichos escenarios son pesimista, moderado y optimista.

Durante **2018**, el negocio necesitará, en el peor de los casos, un máximo de \$9540 de financiamiento y, en el mejor de los casos, tendrá un saldo de efectivo excedente de \$290500.

Durante **2019**, su necesidad de financiamiento será \$0 y podría experimentar como máximo un saldo de efectivo excedente de \$250000.

Las proyecciones para **2020** indican la inexistencia de financiamiento y un posible saldo de efectivo excedente de hasta \$509300.

Para **2021**, tampoco existirá necesidad de financiamiento de terceros. El resultado final, nuevamente será ganancia que oscilara entre \$284500 y \$677400.

Por último, durante **2022** se generara un excedente de efectivo de hasta \$629300, un tanto menor al año anterior.

En cuanto a la información complementaria (**indicadores**), desprendida del mismo presupuesto, se basa exclusivamente en el escenario moderado ya que se encuentra entre los extremos: pesimista y optimista. De esta forma, se evita caer en una realidad futura con gran certeza.

Para defender esta postura, como se ha mencionado anteriormente (análisis externo), será importante retornar a las investigaciones sobre la competencia, mercado meta, proveedores, entra tantos otros agentes del entorno mediato e inmediato de “Cardozo Constructores”.

Si bien el **periodo de recupero**, refleja sincronización entre los objetivos de recupero de la inversión total y dicho indicador, en caso contrario, no se trataría de una “no sincronización” demasiado alarmante puesto que se podrán afrontar eficazmente los egresos ordinarios (y extraordinarios), es decir aquellos que se generaran con habitualidad y también de forma ocasional.

La **tasa interna de retorno**, alcanza a duplicar a la tasa de corte. Es decir, que en estas condiciones, cabe la posibilidad de aceptar el proyecto ya que se recuperara la inversión inicial y se

obtendrá una tasa de rendimiento superior a la tasa mínima exigida para la aceptación de este proyecto.

Por último, el *valor actual neto*, también reporta la decisión de aceptar dicho proyecto al reflejar como resultado los flujos de fondos excedentes que se obtendrán, por encima de la tasa mínima exigida.

7. ANEXO

7.1 Anexo N°1

Indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción

Marzo de 2017

Se presenta información de coyuntura referida al Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC), puestos de trabajo registrados en la actividad de la construcción en el sector privado, superficie cubierta autorizada por los permisos de edificación privada de 41 municipios, variación porcentual del consumo aparente de insumos representativos del sector y la encuesta cualitativa a un panel de 100 empresas constructoras.

Esta modalidad de presentación responde al proceso de validación efectuado sobre períodos anteriores y a las mejoras en la calidad de las series.

1. Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC)

Según los datos del Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC), durante el mes de marzo de 2017 el índice subió 10,8% con respecto a igual mes del año anterior. El dato del acumulado durante el primer trimestre del año 2017 en su conjunto registra un aumento de 1,8% con respecto a igual período del año 2016 (ver cuadro 1).

Cuadro 1. ISAC. Variación porcentual

Período	Respecto a igual mes del año anterior	Acumulado anual respecto a igual período del año anterior
2016 Enero*	- 2,5	- 2,5
Febrero*	- 6,2	- 4,3
Marzo*	- 6,8	- 5,2
Abril*	- 24,1	- 10,3
Mayo*	- 12,9	- 10,9
Junio*	- 19,6	- 12,4
Julio*	- 23,1	- 14,1
Agosto*	- 3,7	- 12,8
Septiembre*	- 13,1	- 12,8
Octubre*	- 19,2	- 13,5
Noviembre*	- 9,4	- 13,1
Diciembre*	- 7,8	- 12,7
2017 Enero*	- 2,4	- 2,4
Febrero*	- 3,4	- 2,9
Marzo*	10,8	1,8

2. Puestos de trabajo registrados en la actividad de la construcción en el sector privado

Cuadro 2. Puestos de trabajo registrados en la actividad de la construcción en el sector privado

Período	Puestos de trabajo	Variación porcentual	
		respecto al mes anterior	respecto a igual mes del año anterior
2015 Enero*	426.885	///	///
Febrero*	430.069	0,7	///
Marzo*	441.669	2,7	///
Abril*	447.691	1,4	///
Mayo*	451.500	0,9	///
Junio*	458.433	1,5	///
Julio*	458.433	-	///
Agosto*	453.605	- 1,1	///
Septiembre*	456.354	0,6	///
Octubre*	455.447	- 0,2	///
Noviembre*	448.103	- 1,6	///
Diciembre*	421.659	- 5,9	///
2016 Enero*	408.804	- 3,0	- 4,2
Febrero*	403.225	- 1,4	- 6,2
Marzo*	402.115	- 0,3	- 9,0
Abril*	398.635	- 0,9	- 11,0
Mayo*	398.249	- 0,1	- 11,8
Junio*	395.924	- 0,6	- 13,6
Julio*	395.542	- 0,1	- 13,7
Agosto*	401.028	1,4	- 11,6
Septiembre*	403.705	0,7	- 11,5
Octubre*	405.589	0,5	- 10,9
Noviembre*	413.096	1,9	- 7,8
Diciembre*	404.558	- 2,1	- 4,1
2017 Enero*	408.683	1,0	--
Febrero*	411.934	0,8	2,2

3. Superficie cubierta autorizada por los permisos de edificación

Cuadro 3. Superficie cubierta total registrada en una nómina de 41 municipios

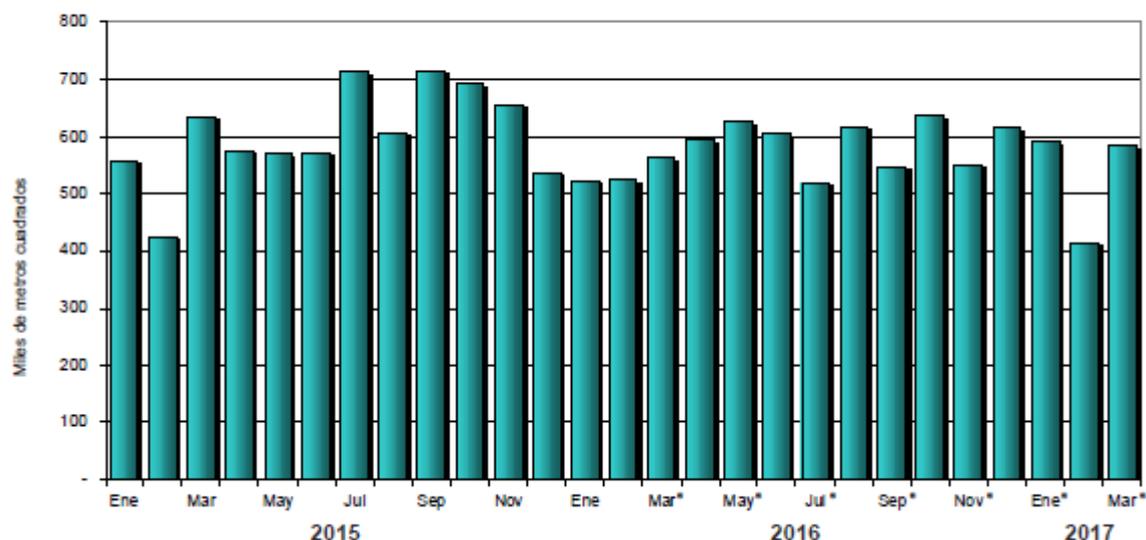
Período	Superficie cubierta en m ²	Variación porcentual			
		respecto al período anterior	respecto a igual mes del año anterior	Acumulado anual respecto a igual período del año anterior	
2015*	7.250.570	- 9,3	///	///	
2016*	6.921.442	- 4,5	///	///	
2015	Enero	557.686	- 10,7	1,5	1,5
	Febrero*	424.985	- 23,8	- 11,2	- 4,4
	Marzo	635.100	49,4	- 6,9	- 5,4
	Abril	573.534	- 9,7	- 10,0	- 6,7
	Mayo	569.571	- 0,7	- 27,2	- 11,8
	Junio	570.899	0,2	- 16,7	- 12,7
	Julio	712.303	24,8	- 3,8	- 11,2
	Agosto	606.585	- 14,8	0,5	- 9,9
	Septiembre	715.250	17,9	- 17,1	- 10,9
	Octubre	691.207	- 3,4	0,8	- 9,7
	Noviembre	656.371	- 5,0	- 1,3	- 8,9
	Diciembre	537.079	- 18,2	- 14,0	- 9,3
2016	Enero	522.155	- 2,8	- 6,4	- 6,4
	Febrero*	525.789	0,7	23,7	6,6
	Marzo*	562.223	6,9	- 11,5	- 0,5
	Abril*	593.770	5,6	3,5	0,6
	Mayo*	626.842	5,6	10,1	2,5
	Junio*	604.387	- 3,6	5,9	3,1
	Julio*	520.073	- 14,0	- 27,0	- 2,2
	Agosto*	617.452	18,7	1,8	- 1,7
	Septiembre*	546.611	- 11,5	- 23,6	- 4,6
	Octubre*	637.897	16,7	- 7,7	- 5,0
	Noviembre*	549.738	- 13,8	- 16,2	- 6,1
	Diciembre*	614.505	11,8	14,4	- 4,5
2017	Enero*	590.799	- 3,9	13,1	13,1
	Febrero*	414.126	- 29,9	- 21,2	- 4,1
	Marzo*	582.003	40,5	3,5	- 1,4

La superficie a construir, registrada por los permisos de edificación otorgados para la ejecución de obras privadas en una nómina representativa de 41 municipios, registró en el mes de marzo una suba de 40,5% con relación al mes anterior.

Por su parte, con respecto al mismo mes del año anterior, el dato de marzo registró una suba de 3,5%.

La superficie cubierta autorizada acumulada durante el primer trimestre del año 2017 en su conjunto registra una baja de 1,4% con respecto al mismo período del año anterior (ver cuadro 3).

Gráfico 3. Superficie cubierta autorizada sobre una nómina de 41 municipios



4. Insumos para la construcción

Los datos del consumo aparente de los insumos para la construcción en el mes de marzo muestran, con relación a igual mes del año anterior, subas de 85,5% en asfalto, 31,2% en hierro redondo para hormigón, 18,3% en resto de insumos (incluye vidrio para construcción y tubos de acero sin costura), 16% en cemento, 10,2% en placas de yeso, 6,8% en pinturas para construcción y 0,3% en pisos y revestimientos cerámicos. En tanto, se registraron bajas de 10,9% en artículos sanitarios de cerámica y 1,6% en ladrillos huecos.

Por su parte, si se analizan las variaciones del acumulado durante el primer trimestre del año en su conjunto en relación a igual período del año anterior, se observan subas de 100,4% en asfalto, 11,6% en hierro redondo para hormigón, 8,4% en pinturas para construcción, 6,1% en cemento y 2,6% en placas de yeso. En tanto, se registraron bajas de 12% en artículos sanitarios de cerámica, 9,6% en ladrillos huecos, 5,5% en resto de insumos (incluye vidrio para construcción y tubos de acero sin costura) y 0,4% en pisos y revestimientos cerámicos.

Cuadro 4. Insumos representativos para la construcción. Variación porcentual del consumo aparente. Marzo de 2017

Insumo	Respecto a igual mes del año anterior	Acumulado anual respecto a igual período del año anterior
Artículos sanitarios de cerámica	- 10,9	- 12,0
Asfalto	85,5	100,4
Cemento portland	16,0	6,1
Hierro redondo para hormigón	31,2	11,6
Ladrillos huecos	- 1,6	- 9,6
Pinturas para construcción	6,8	8,4
Pisos y revestimientos cerámicos	0,3	- 0,4
Placas de yeso	10,2	2,6
Resto ⁽¹⁾	18,3	- 5,5

⁽¹⁾ Incluye vidrio para construcción y tubos de acero sin costura. No se difunden las variaciones de cada uno de ellos por separado en virtud de dar cumplimiento al artículo 10 de la Ley N° 17622 que hace referencia al secreto estadístico.

Gráfico 4. Variación porcentual respecto a igual mes del año anterior. Marzo de 2017

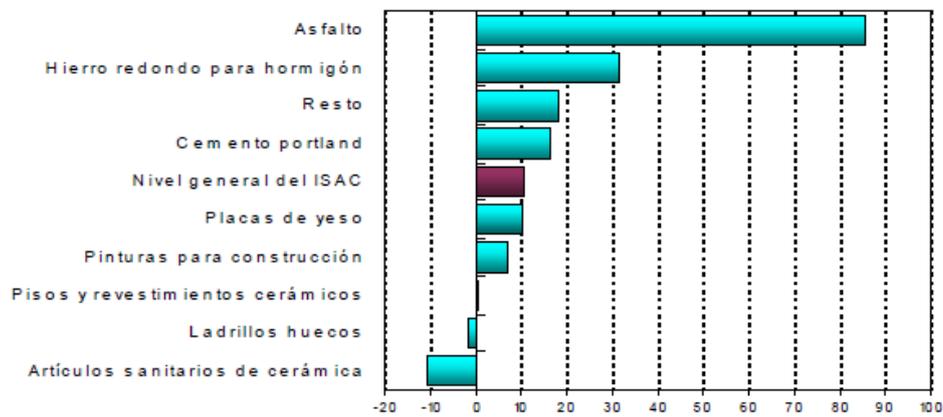
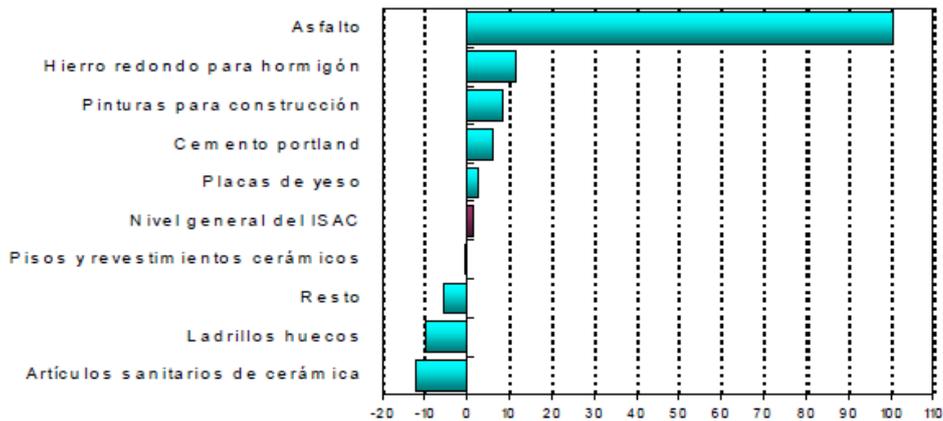


Gráfico 5. Variación porcentual, acumulado del primer trimestre del año 2017 respecto a igual período del año anterior



7.2 Anexo N°2

ÍNDICE	
PROYECTO	
1. TEMA	
2. FUNDAMENTACIÓN	
3. PROBLEMA	
4. OBJETIVOS	
4.1 <i>General.</i>	
4.2 <i>Específicos.</i>	
8. HIPÓTESIS	
a. <i>Identificación, clasificación y operacionalización de variables.</i>	
9. DISEÑO	
6.1 <i>Clasificación.</i>	
6.2 <i>Justificación.</i>	
TRABAJO DE CAMPO	
9. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	
10. TRATAMIENTO DE DATOS.	
11. CONCLUSIONES.	

1. TEMA

Creación de una empresa de locación de herramientas para la construcción “Cardozo Constructores”.

2. FUNDAMENTACIÓN

La construcción, es uno de los sectores económicos que actualmente tiene prioridad en la gestión del gobierno provincial dirigida por el Sr. Gerardo Morales, a través de las obras públicas. Entre las ciudades más beneficiadas, se encuentra Perico (Provincia de Jujuy, Argentina).

Beneficiada principalmente en dos sentidos, como destinataria de estas obras (especialmente viviendas y pavimentado) y también como oferente de recursos para concretar estos trabajos (mano de obra, herramientas, transporte, etc.).

La durabilidad de las obras es, en líneas generales, aproximadamente un semestre. Es muy común en esta actividad, la locación de todo tipo de herramientas. De igual manera, ocurre en el sector privado.

Ciudad Perico, es un territorio que continua en crecimiento poblacional. En comparación con otras ciudades del departamento El Carmen, es una de las más representativas.

Hace varios años dejó de ser un pueblo, no tan solo por su población sino también, porque hubo un proceso de urbanización (aún vigente) y consecuentemente la aparición de múltiples emprendimientos y empresas de diferentes rubros.

Los negocios abocados a la locación de herramientas de la construcción no son numerosos en esta ciudad y la mayoría ejercen de manera informal.

En el caso de las obras públicas locales, el municipio de Perico acude normalmente a las empresas de la capital Jujeña para adquirir las herramientas bajo contrato de alquiler debido a la informalidad de los negocios locales y en el caso de los formales, muchas veces su oferta no alcanza para cubrir la demanda total de estas obras.

A partir de esta base la presente investigación procura identificar el grado de aceptación que tendrá “Cardozo Constructores” en la ciudad de Perico y zonas aledañas. En otras palabras, se procura estimar la magnitud (tamaño) del mercado de demanda profundizando en el perfil de usuarios que atenderá el servicio de alquiler de herramientas para la construcción (segmento de mercado).

3. PROBLEMA

¿Cuál será la magnitud del mercado de demanda que tendrá “Cardozo Constructores”, una vez implementada, en ciudad Perico durante el presente año?

4. OBJETIVOS

4.1 General:

Identificar la magnitud del mercado de demanda que tendrá “Cardozo Constructores”, una vez implementada, en ciudad Perico durante el presente año.

4.2 Específicos:

- Determinar el ingreso destinado al alquiler de herramientas para la construcción.
- Identificar los factores determinantes para seleccionar al oferente.
- Reconocer los medios a través de los cuales se informan sobre la oferta.

Dichos objetivos tienen como protagonista a los demandantes del servicio de alquiler de herramientas.

5. HIPÓTESIS

La magnitud del mercado de demanda que tendrá “Cardozo Constructores”, una vez implementada, en ciudad Perico durante el presente año será aproximadamente del 3%.

5.1 Identificación, clasificación y operacionalización de las variables:

VARIABLE 1	IDENTIFICACIÓN	Magnitud del mercado de demanda.
	CLASIFICACIÓN	Según su origen: Independiente.
	OPERACIONALIZACION	De razón: 400, 500, 600...
VARIABLE 2	IDENTIFICACIÓN	Creación de “Cardozo Constructores”
	CLASIFICACIÓN	Según su origen: Dependiente.
	OPERACIONALIZACION	Nominal: Implementar – No implementar.

Variable 1:

La magnitud del mercado de demanda es la variable independiente y de razón de la hipótesis formulada. Se trata de una variable de razón ya que la magnitud (tamaño) se identifica con una cantidad determinada (400, 500, 600...).

Variable 2:

La creación de la empresa es la variable dependiente y nominal de la hipótesis formulada. Se trata de una variable dependiente porque la decisión de crear la empresa de alquiler de herramientas está sujeta al atractivo de la magnitud del mercado de demanda de este servicio.

6. DISEÑO

6.1 Clasificación:

6.2 Justificación:

CLASIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN
NO EXPERIMENTAL	No se manipularon intencionalmente las variables, es decir que las acciones se realizaron sin participación ni control del investigador.
PROSPECTIVO	Se estudiaron los hechos a medida que fueron ocurriendo.
TRANSVERSAL	Se recolectaron datos en un momento determinado.

7. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La presente encuesta será de utilidad para dar respuesta al problema planteado, concretar los objetivos generales y específicos como así también corroborar la hipótesis formulada.

Como se ha mencionado anteriormente, se procura estimar la magnitud (tamaño) del mercado de demanda. Por ende, este instrumento de recolección de datos ayudara a dar respuesta a dicha estimación.

ENCUESTA ANÓNIMA

- **Oficio:** Albañiles oficiales, sub-oficiales, MMO (maestro mayor de obra).
- **Trayectoria:** Años de experiencia en el rubro de la construcción.
- **Residencia:** Ciudad Perico y zonas aledañas (Monterrico, Pampitas, Puesto Viejo, otros).

1. En cuanto al sector de la construcción...

- a) ¿Conoce negocios locales que se dediquen al alquiler de herramientas? Independientemente de que estos sean informales.
- b) En caso de que haya contestado SI ¿Cuáles?
- c) ¿Ofrecen una gama amplia de herramientas?

- d) ¿Cuáles son sus principales fortalezas?
- e) ¿Qué considera que debería modificar u optimizar para ofrecer un mejor servicio?

2. En cuanto a los costos del alquiler de herramientas...

- a) ¿Los precios son razonables?
- b) En caso de que haya contestado que NO ¿Todos los precios no son razonables o específicamente el de algún tipo de herramienta?
- c) ¿Son financiados? Independientemente del porcentaje.
- d) ¿En promedio cuánto dinero destina cada vez que recurre al alquiler de herramientas?

3. En cuanto a la preferencia...

- a) Cuando debe alquilar herramientas ¿Selecciona negocios locales o de otros lugares?
- b) ¿Cuáles son las razones principales por las cuales selecciona ese negocio?
- c) ¿Intenta informarse continuamente sobre los negocios abocados a esta actividad?
- d) ¿Cómo logra recabar la información? Independientemente de que lo intente o no.

8. TRATAMIENTO DE DATOS

- **Total de encuestados:** 120

No son ajenos a la actividad de la construcción (albañiles oficiales y sub-oficiales). También, aunque en su minoría, se encuestó a MMO (maestro mayor de obra).

- **Parámetros:**

- A. En cuanto al sector de la construcción.
- B. En cuanto a los costos del alquiler de herramientas.
- C. En cuanto a la preferencia.

RESULTADOS

A. En cuanto al sector de la construcción.

- a) ¿Conoce negocios locales que se dediquen al alquiler de herramientas? Independientemente de que estos sean informales.
- b) En caso de que haya contestado si ¿Cuáles?
- c) ¿Ofrecen una gama amplia de herramientas?
- d) ¿Cuáles son sus principales fortalezas?

e) ¿Qué considera que debería modificar u optimizar para ofrecer un mejor servicio?

INTERROGANTES				
a	b	c	d	e
120 contestaron SI	ROCA	ROCA: No demasiado.	ROCA: Participación en el mercado y trayectoria.	ROCA: Servicios complementarios y ubicación estratégica.
	CHEIN	CHEIN: Podría considerarse que sí.	CHEIN: Servicios complementarios y trayectoria.	CHEIN: Participación en el mercado y publicidad.
	PATO	PATO: No demasiado.	PATO: Ubicación estratégica.	PATO: Publicidad y servicios complementarios.

Aclaraciones:

- a) Algunos encuestados mencionaron más de 1 negocio dedicado al alquiler de herramientas. Estos casos fueron considerados para las demás preguntas.
- b) Estos negocios son los más demandados de la industria local de alquiler de herramientas para la construcción.
- c) Los servicios complementarios se refieren a la carga y transporte de las herramientas.

B. En cuanto a los costos del alquiler de herramientas.

- a) ¿Los precios son razonables?
- b) En caso de que haya contestado que NO ¿Todos los precios no son razonables o específicamente el de algún tipo de herramienta?
- c) ¿Son financiados? Independientemente del porcentaje.
- d) ¿En promedio cuánto dinero destina cada vez que recurre al alquiler de herramientas?

INTERROGANTES			
a	b	c	d
Si	En general	Si	\$2000-\$3000 \$3200-\$3800 \$3500-\$4000
No (30%)	Algún tipo de herramienta (70%)	No (80%)	

Aclaraciones:

- a) La cantidad de encuestados que contestaron que los costos del alquiler de herramientas no son razonables fueron 36 (30%) del total de 120.
- b) Del total que contestaron que no (36 en este caso es el 100%) en la pregunta anterior, 25 (70%) contestaron en esta pregunta “algún tipo de herramienta”.
- c)
- d) Las ultimas 2 preguntas fueron efectuadas para todos los encuestados.

C. En cuanto a la preferencia.

- a) Cuando debe alquilar herramientas ¿Selecciona negocios locales o de otros lugares?
- b) ¿Cuáles son las razones principales por las cuales selecciona ese negocio?
- c) ¿Intenta informarse continuamente sobre los negocios abocados a esta actividad?
- d) ¿Cómo logra recabar la información? Independientemente de que lo intente o no.

INTERROGANTES			
a	b	c	d
Locales	Precio y cercanía.	Si	Publicidad “boca en boca”.
Otros (15%)	Precio, servicio complementario (transporte económico) y financiamiento.	No (10%)	Otros medios de información: radio y redes sociales (15%)

Aclaraciones:

- a) La cantidad de encuestados que contestaron que alquilan herramientas de negocios de otros lugares fueron 18 (15%) del total de 120.
- b)
- c) La cantidad de encuestados que contestaron que no intentan informarse continuamente sobre los negocios abocados a esta actividad fueron 12 (10%) del total de 120.
- d) La cantidad de encuestados que contestaron que logran recabar información sobre estos negocios a través de las redes sociales y medios radiales fueron 18 (15%) del total de 120.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

- La estimación de la magnitud del mercado de demanda que tendrá la empresa “Cardozo Constructores”, una vez implementada, en ciudad Perico durante el presente año será 15% de 500 albañiles oficiales y sub-oficiales que ejercen de forma independiente.
- El dinero promedio destinado al alquiler de herramientas predomina entre \$2000-\$3000.
- Los factores determinantes para seleccionar el negocio donde alquilar las herramientas son los precios y la cercanía de las herramientas hasta el lugar donde deben ser almacenadas.
- Los medios a través de los cuales se informan los usuarios es principalmente por publicidad de “boca en boca” y en menor grado por programas de radio, y un tanto por redes sociales.

9. CONCLUSIONES

El **segmento de mercado** que desea satisfacer la empresa “Cardozo Constructores”, una vez implementada, en ciudad Perico está compuesto principalmente por albañiles oficiales y sub-oficiales, quienes localmente y en zonas aledañas se dedican a trabajar de forma independiente en obras de medianas y grandes envergaduras, prevaleciendo las primeras.

La **estimación de la demanda** para el presente año es 75 (15%) de un total de 500 albañiles independientes. Este dato permite constatar el atractivo del negocio potencial como así también la posibilidad de que el mismo pueda crecer dentro de la industria del alquiler de herramientas para la construcción enfocándose en los **factores determinantes** de dicha industria: Precios competitivos y ubicación estratégica.

También será una herramienta estratégica vital, para dicho crecimiento, la utilización de diversos **medios comunicacionales** para publicitar el servicio y sus ventajas competitivas, y así lograr un acercamiento continuo (información) hacia el mercado meta, el cual está dispuesto a invertir considerablemente en el alquiler de herramientas debido al atractivo del panorama general que en la actualidad tiene como uno de los protagonistas principales a la ciudad de Perico: Diversidad de obras públicas y privadas.

7.3 Anexo N°3

CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	Precio Febrero 2017
Adhesivos			
1.100	Antisol "E" pintura p/curar hormigones tambor 200l	tambor	10.122,97
1.101	Ceresita, hidrofugo en pasta balde 20 kg	balde	307,99
1.102	Hidrófugo Cerecita tambor 220kg	tambor	1.794,90
1.103	Pegamento concreto 30kg	bolsa	143,23
1.104	Sikacrete acelerador y plastificante tambor 220kg	tambor	2.272,26
Aislantes			
1.105	Bovedilla de telgopor p/losas 0,43x1x115mm	unidad	123,18
1.106	Bovedilla de telgopor p/losas 0,43x1x90mm	unidad	111,32
1.107	Lana de vidrio 2" c/Kraft rollo 1,20x24m	Rollo	1.401,95
1.108	Lana de vidrio 2" s/Kraft rollo 1,20x24m	Rollo	1.107,62
1.109	Membrana asfáltica Emapi 4mm aluminizada 1 x 10m	rollo	674,17
1.110	Perlita Isocret p/alivianar homigones 170lts	bolsa	395,50
1.111	Placa de telgopor acanalada (sinusoidal) p/chapa metálica 0,95x1m	unidad	125,60
1.112	Telgopor 20mm alta densidad 20kg/m3 plancha 1x1m	m2	115,79
1.113	Telgopor 20mm densidad STD 13kg/m3 plancha 1x1m	m2	57,77
1.114	Telgopor molido bolsa de 200lts	bolsa	264,30
Aridos			
1.115	Aluvión para relleno	m3	210,26
1.116	Arena Común	m3	325,60
1.117	Arena lavada para hormigón armado	m3	399,16
1.118	Piedra bola para cimientos	m3	285,42
1.119	Ripio Común	m3	233,66
1.120	Ripio lavado 1:3 para hormigón armado	m3	375,10
Bloques de cemento			
1.121	Bloque de cemento 12x20x40	unidad	15,21
1.122	Bloque de cemento 20x20x40	unidad	14,80
Carpintería de madera			
1.123	Machimbre de pino ¾"	m2	147,73
1.124	Multilaminado de cedro p/muebles 19mm x 1,60 x 2,10	hoja	993,60

1.125	Multilaminado fenólico p/encofrar 19mm x 1,60 x 2,10	hoja	948,84
1.126	Puerta placa P2 según especificación y plano	unidad	2.132,29
1.127	Puerta tablero P1 según especificación y plano	unidad	5.557,02
1.128	Tabla de pino p/encofrar 1" x 6"	m2	116,38
1.129	Terciado de cedro 4mm primera calidad 1,60m x 2,10m	hoja	483,47
1.130	Tirante de pino 3" x 3"	ml	39,71
1.131	Ventana de abrir V1 según especificación y plano	unidad	3.823,02
Carpintería metálica			
1.132	MARCO PARA PUERTA DE ACCESO P1, ch 18, perfil 100mm x 0,90m x 2,04m rebaje de 45mm p/ puerta tablero, 3 pomelas de hierro mixtas 70 x 140mm.	unidad	1.330,30
1.133	MARCO PARA PUERTA INTERIOR P2, ch 18, perfil 75mm x 0,80m x 2,04m rebaje de 35mm p/puerta placa, 3 pomelas de hierro mixtas 70 x 140mm.	unidad	1.089,38
1.134	PUERTA VIDRIERA PV1, marco chapa 18, perfil 100mm x 0,80m x 2,04m hoja de batir en chapa 20, paño superior vidriado, con protección de 2 barrotes verticales de caño estructural de 20mm x 20mm, para colocación de vidrio triple x ranura superior, paño infer	unidad	6.137,58

Cemento, cal, yeso			
1.136	Cal viva a granel sobre camión	tn	1.479,44
1.137	Cal viva molida, bolsa 25kg	bolsa	85,10
1.138	Cemento blanco	bolsa	469,29
1.139	Cemento de albañilería	bolsa	90,46
1.140	Cemento Normal	bolsa	200,68
1.141	Yeso blanco molido 40kg	bolsa	132,31
Cerámicos, azulejos			
1.142	Azulejo San Lorenzo 15x15 primera calidad blanco	m2	197,26
1.143	Baldosa ceramica roja p/piso 20x20	m2	69,06
1.144	Bovedilla ceramica Scac 0,095x40x25	unidad	24,27
1.145	Bovedilla ceramica Scac 0,125x40x25	unidad	27,66
1.146	Ceramico esmaltado San Lorenzo Pietra grafito 20x20	m2	143,34
1.147	Ladrillo ceramico hueco 18x18x30	unidad	15,93
1.148	Ladrillo ceramico hueco 8x18x30	unidad	9,06
1.149	Sombrilla ceramica	unidad	11,25
1.150	Teja colonial	unidad	23,58
1.151	Zocalo ceramico rojo 10x20	ml	10,68
Hierros, chapas, alambres			
1.152	Alambre A/R (1000 m.) - 17/15	rollo	2.151,49
1.153	Alambre de púas - 500 m	rollo	1.741,52
1.154	Alambre galvanizado - Nº 14	Kg	51,39
1.155	Alambre negro - Nº 14	Kg	39,21
1.156	Alambron negro - Nº 8	Kg	35,14
1.157	Caño biselado - 1"	caño	587,44
1.158	Caño estructural - 10x10x0,9	caño	63,88
1.159	Caño estructural - 3/4" x 1,2	caño	127,18
1.160	Caño estructural - 40x40x1,2	caño	344,36
1.161	Caño galvanizado - 1"	caño	1.431,12
1.162	Chapa ADN Nº 18 - 1,00 x 2,00	chapa	656,75
1.163	Chapa galvanizada lisa Nº 24 - 1,00 x 2,00	chapa	526,58
1.164	Chapa galvanizada ondulada Nº 24 - 3,05 x 1,10	chapa	557,66
1.165	Clavos punta París - 2 ½"	Kg	31,07
1.166	Electrodo - 2 ½"	Kg	114,93
1.167	Gancho baston galv. Completo - 60mm	unidad	2,75
1.168	Hierro torsionado 2400 kg/ cm2 - 4,2 mm	barra	38,37
1.169	Hierro torsionado 2400 kg/cm2 - 10 mm	barra	213,49
1.170	Malla Sima electrosoldada R - 15x15x4,2 - 2x6	Hoja	572,46
1.171	Metal desplegado semipesado - 0,70x200	hoja	85,41
1.172	Perfil ángulo - 1 x 1/8"	barra	147,31
1.173	Planchuela - 1 x 1/8"	barra	82,35
1.174	Tejido romboidal 76 - 2,00 x 10,00	rollo	770,49

CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	Precio Febrero 2017
Hormigón elaborado			
1.175	Hormigón elaborado, transportado en mixer a pie de obra, 350kg/m ³	m ³	2.017,47
Instalación de gas			
1.176	Buje epoxi reducción 1" x 3/4"	unidad	14,35
1.177	Caño chapa galvanizado 100 mm.	unidad	51,12
1.178	Caño extruido p/gas epoxi 3/4" x 6,40m	unidad	662,78
1.179	Caño p/gas epoxi 3/4" x 6,40m	unidad	361,88
1.180	Codo EF agua-gas 50mm	unidad	300,59
1.181	Codo EF agua-gas 63mm	unidad	320,90
1.182	Codo epoxi H-H 3/4"	unidad	19,46
1.183	Codo epoxi M-H 3/4"	unidad	21,87
1.184	Cupla EF agua-gas 50mm	unidad	111,84
1.185	Cupla EF agua-gas 63mm	unidad	114,13
1.186	Cupla epoxi 3/4"	unidad	16,39
1.187	Fastix alta temperatura 100ml	unidad	90,95
1.189	Glicerina 100 cm ³	unidad	9,91
1.190	Imprimador polyguard 1000 cm ³	unidad	618,90
1.191	Llave candado H-H 3/4"	unidad	191,39
1.192	Llave de gas bronce 3/4"	unidad	207,06
1.193	Llave de gas cromada 3/4"	unidad	171,03
1.194	Llave de gas F.V. , bronce 3/4"	unidad	213,14
1.195	Niple epoxi 3/4" x 5cm	unidad	7,31
1.196	Pilares (conexión dieléctrica) 3/4"	unidad	26,75
1.197	Pintura epoxi componente A y B 500 cm ³	unidad	183,07
1.198	Polyguard rollo 0,05 x 25m	unidad	376,48
1.199	Puerta para nicho medidor 40x50 metal. Aprob.	unidad	300,09
1.200	Puerta para nicho medidor 40x50 plast. c/visor	unidad	s/c
1.201	Regulador Briffault 6 m ³ (4 BAR)	unidad	349,79
1.202	Sombbrero cinc aprobado 100 mm.	unidad	94,85
1.203	Tapa EF agua-gas 50mm	unidad	202,03
1.204	Tapa EF agua-gas 63mm	unidad	228,80
1.205	Tapón epoxi 3/4"	unidad	12,46
1.206	Tee EF agua-gas 50mm	unidad	303,86
1.207	Tee EF agua-gas 63mm	unidad	466,92
1.208	Tee epoxi reducción 1" x 3/4"	unidad	32,11
1.209	Teflón 3/4" x 10m	unidad	6,08
1.210	Toma servicio agua-gas 63 x 25 x 32 c/cupla	unidad	360,84
1.211	Tubo alta densidad gas 4 BAR 50mm	unidad	59,31
1.212	Tubo alta densidad gas 4 BAR 63mm	unidad	83,01
Instalación eléctrica			
1.213	Arrancador para tubo 40w	unidad	7,99
1.214	Artefacto 1 x 40w completo c/tubo	unidad	232,34
1.215	Balasto Italavia 40w	unidad	104,05
1.216	Cable cobre desnudo (neutro) 50mm	rollo 100m	10.581,44
1.217	Cable unipolar 1 x 2,5mm	rollo 100m	526,34

8. BIBLIOGRAFÍA

8.1 Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INDEC. “Indicadores de la coyuntura de la actividad de la construcción 2017”. Extraído el 20 de Mayo de 2017 desde http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/isac_04_17.pdf

8.2 Universidad Tecnológica Nacional – UTN. “Ley N°19.587 de seguridad e higiene laboral”. Extraído el 20 de Mayo de 2017 desde <http://bienestar.utnfravirtual.org.ar/PIL/files/leydehigieneysseguridad.pdf>

8.3 Dirección Provincial de Estadísticas y Censos – DIPEC. “Estructura de la población por localidad 2010”. Extraído el 25 de Mayo de 2017 desde http://www.dipec.jujuy.gov.ar/censo2010jujuy_localidad_municipio.html

8.4 Dirección Provincial de Estadísticas y Censos – DIPEC. “Convalidación de precios de herramientas de la construcción 2017”. Extraído el 30 de Mayo de 2017 desde http://www.dipec.jujuy.gov.ar/ie_construccion.html

8.5 Consejo de la Microempresa. “Líneas de crédito”. Extraído el 16 de Junio de 2017 desde <http://www.consejomicroempresa.gob.ar/public/home/>

8.6 Ministerio de Infraestructura, Servicios Públicos, Tierra y Vivienda. “Secretaría de Planificación, Infraestructura y Vivienda”. Extraído el 16 de Junio de 2017 desde <http://infraestructura.jujuy.gob.ar/>