



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN LOGÍSTICA

Proyecto de Grado

**“Análisis Estratégico y Logístico para la apertura
de una sucursal de Darsie S.A. en la Provincia de
San Luis”.**



Tutor:

Dolgonos, Adrian Marcelo.

Alumnos:

Darsie, Sabrina D.N.I.: 30.899.817

Meroi, Camila D.N.I.: 33.758.163

Quiroga, Facundo José D.N.I.: 33.600.912



ÍNDICE

Dedicatoria	6
Agradecimientos.....	7
Titulo.....	8
Resumen	10
Palabras Claves	12
Introducción.....	15
Identificación del proyecto	15
Descripción y justificación del trabajo	15
Formulación del problema.....	16
Objetivos.....	17
Capitulo I “La Empresa”	18
1 Historia	18
2 Visión – Misión - Valores – Objetivos organizacionales.....	19
2.1 Visión.....	19
2.2 Misión.....	19
2.3 Valores.....	20
2.4 Objetivos organizacionales.....	21
3 Razón social, Ramo de actividad, Forma Jurídica	22
3.1 Domicilio Social	22
3.2 Mercado que atiende	23
3.3 Productos que ofrece	23
3.4 Estructura y funcionamiento de la empresa	25
4 Logística	29
4.1 Información	30
4.2 Transporte.....	30
4.3 Logística de entrada	31
4.4 Logística interna	32
4.5 Logística de salida.....	34
4.6 Canales de distribución	34
4.7 Higiene y seguridad en el trabajo.....	35



5	Análisis del ambiente externo e interno.....	36
5.1	Introducción al análisis del ambiente externo e interno	36
5.2	Análisis del MACROENTORNO	36
5.3	Análisis del MICROENTORNO	39
5.4	Análisis del ambiente interno de la organización	44
5.5	Análisis FODA	47
CAPITULO II "ESTUDIO DE MERCADO"		54
1	OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO	54
2	INVESTIGACIÓN	55
2.1	PASOS QUE SE DEBEN SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN.....	55
3	METODOLOGÍA PARA LA CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA	56
3.1	DEMANDA	57
3.2	PRECIOS.....	57
3.3	VARIEDAD DE PRODUCTO	57
3.4	OBJETO	58
3.5	TECNICAS A UTILIZAR	58
3.6	POBLACIÓN.....	59
4	DIVISION POLITICA DE SAN LUIS.....	61
5	MUESTRA.....	63
6	DISEÑO DEL CUESTIONARIO	65
7	TABULACION E INTERPRETACIÓN.....	69
7.1	comienzo.....	70
7.2	analisis.....	71
7.3	Conclusiones	79
8	CUANTIFICACION DE LA DEMANDA.....	80
9	PROYECCION DE LA DEMANDA	81
10	CUANTIFICACION DE LA OFERTA	82
10.1	CUANTIFICACION DE LA DEMANDA SEGÚN INDICES DE CONSTRUCCION	84
11	PROYECCION DE LA OFERTA	88
12	MARKETING MIX.....	89
13	PRODUCTO	90
13.1	PRODUCTO INCOGNITA	91
13.2	PRODUCTO ESTRELLA	91
13.3	PRODUCTO VACA.....	92



13.4	PRODUCTO PERRO	92
14	PLAZA.....	93
15	PRECIO	94
16	PROMOCIÓN.....	95
CAPITULO III“ESTUDIO TÉCNICO”		97
1	Descripción del proyecto / servicio	97
1.1	Tamaño del proyecto	97
1.2	La demanda	98
1.3	Financiamiento.....	98
1.4	Capacidad física de las instalaciones.....	98
1.5	Localización del proyecto: macro y micro localización	99
2	Logística	106
2.1	Logística estratégica y táctica.....	106
2.2	Almacenamiento	108
2.3	Transporte.....	108
2.4	Armado de pedidos	109
2.5	Logística de salida.....	109
2.6	Higiene y seguridad en el trabajo.....	110
2.7	Logística de redes	110
2.8	Instalaciones logísticas	113
CAPITULO IV “BASE LEGAL Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA”		115
1	BASE LEGAL.....	115
1.1	Forma jurídica de Darsie	118
1.2	Sistema impositivo	121
1.3	Habilitación Municipal en San Luis para Comercio / Industria.....	123
1.4	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	129
1.5	PERSONAL REQUERIDO	134
CAPITULO V“CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”		135
1	Conclusiones.....	135
2	RECOMENDACIONES	137
Bibliografía.....		138
ANEXO.....		140
1	UBICACIÓN GEOGRAFICA DE SUCURSALES EN LA PROVINCIA DE CORDOBA.....	140



DEDICATORIA

Se hace partícipe de este trabajo, producto de esfuerzo y dedicación, a todas y cada una de nuestras familias, quienes a partir de su apoyo y reconocimiento, nos han acompañado y motivado para alcanzar el final de este camino.



AGRADECIMIENTOS

Después de un largo camino transcurrido en estos últimos años, iniciándonos en las carreras de Licenciatura en Administración y Licenciatura en Logística como un deseo de formarnos y ser profesionales, pudimos incorporar muchos conocimientos valiosos. Gracias a ellos y junto con el esfuerzo, perseverancia y dedicación que caracteriza a todo estudiante, es que hoy tenemos el orgullo de demostrar gran parte de lo aprendido a través del presente trabajo.

Al concluir este camino agradecemos a la institución y a todas aquellas personas que desde su lugar nos supieron motivar y acompañar en este proceso. No podemos dejar de nombrar a nuestro tutor, Adrián Dolgonos, quien nos brindó su apoyo incondicional a lo largo del trabajo. Además, queremos recalcar el compromiso por parte de quienes conforman el tribunal, Flores Carolina y Renzulli Marcelo.

Queremos agradecer y destacar por su especial compromiso y dedicación al profesor AdrianDolgonos y a la Licenciada Rossana Malaman, ya que cada corrección significó un aporte importante para el avance del trabajo, encontrándonos hoy en condiciones de darlo por finalizado.



TITULO

“Análisis Estratégico y Logístico para la apertura de una sucursal de Darsie S.A. en la Provincia de San Luis”.



FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y
fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

.....

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

.....
.....
.....

Profesor Tutor del PG:

Miembros del Tribunal Evaluador:

.....
.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....



RESUMEN

El siguiente proyecto de grado se encuentra estructurado en cinco diferentes capítulos, los cuales ayudan en su conjunto a conocer, entender e interpretar los aspectos relevantes para intentar arribar a los objetivos generales y específicos que fueron los generadores para llevar a cabo el presente estudio.

En el *primer capítulo* se introduce a la firma, desarrollando los aspectos intrínsecos que le dan su particular identidad. Entre ellos: historia, forma jurídica, estructura organizacional, visión, misión, valores. Se analiza también el ambiente tanto interno como externo de la empresa, utilizando para ello las siguientes herramientas, “Cinco fuerzas de Porter” y “Análisis FODA”. En este mismo capítulo se hace una descripción de los aspectos de la logística de la empresa.

En el *segundo capítulo* comprende el estudio de mercado, en donde se analiza la oferta y la demanda, así como los precios y los canales de distribución.

El objetivo de todo estudio de mercado es concluir con una visión clara de las características del producto o servicio que se quiere introducir en el mercado, y un conocimiento exhaustivo de los interlocutores del sector. Junto con todo el conocimiento necesario para una política de precios y de comercialización.

Con un buen estudio nos debería quedar clara la distribución geográfica y temporal del mercado de demanda. Cuál es el target con el perfil más completo, (sexo, edad, ingresos, preferencias, etc.), Cual ha sido históricamente el comportamiento de la demanda y que proyección se espera, si nuestros productos/servicios vienen a aportar valores añadidos y ventajas competitivas. Lo que puede revolucionar el sector, la oferta.



En el *tercer capítulo*, Estudio Técnico, donde se determina la localización óptima de la sucursal, capacidad física, la distribución óptima para el adecuado funcionamiento de la misma, la higiene y seguridad y su posición estratégica dentro de la cadena logística.

En el *cuarto capítulo* se define la estructura organizacional más adecuada para la nueva sucursal de la empresa, así como el marco legal para la puesta en marcha, estableciendo los permisos municipales necesarios para su funcionamiento.

En el quinto y último capítulo exponemos las conclusiones y recomendaciones a las que hemos arribado al finalizar el trabajo, que serán de gran importancia para la empresa DARSIE. Se presentan las conclusiones generales del estudio con base en la información obtenida de los capítulos anteriores, estableciendo la factibilidad y viabilidad del proyecto.



PALABRAS CLAVES

Organización: sistema socio-técnico integrado, deliberadamente creado para la realización de fines específicos, configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades concretas de sus miembros. Se halla inserta en un medio o contexto externo con el cual guarda una relación interdependiente con el cual interactúa, colabora y/o compite.

Eficacia: es la relación óptima entre producción, calidad, eficiencia, flexibilidad, satisfacción, competitividad y desarrollo. La capacidad de lograr el efecto que se desea o espera.

Eficiencia: medición cuantitativa del nivel de resultados obtenidos respecto de un objetivo determinado. La capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado.

Misión: conjunto de razones fundamentales de la existencia de la organización, es su propósito general. Responde a que hace y porque existe la compañía.

Visión: es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otras.



Cadena de Abastecimiento: Las cadenas de abastecimiento abarcan los procesos de negocio, de talento humano, los organizacionales, de infraestructura física, de tecnologías y plataformas de información, permitiendo el flujo continuo de los procesos de servicio y/o manufactura en pro de la creación de bienes y/o servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor final, obteniendo un beneficio global.

Estrategia: es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. La estrategia empresarial se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es linear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

Cultura organizacional: sistema de valores y creencias compartidas que influyen en forma definitiva en la conducta de los miembros de la misma. Experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a un grupo humano.

Demanda: se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado).

Croosdocking: corresponde a un tipo de preparación de pedido (una de las funciones del almacén logístico) sin colocación de mercancía en stock (inventario), ni operación de picking (recolección). Permite transitar materiales con diferentes destinos o consolidar mercancías provenientes de diferentes orígenes.

Oferta: la oferta está constituida por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado en un momento determinado y con un precio concreto. Realizando



una simplificación, puede decirse que la oferta es la cantidad de productos y servicios que se encuentran disponibles para ser consumidos.

Cuestionario: es un conjunto de preguntas que se confecciona para obtener información con algún objetivo en concreto. Existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.



INTRODUCCIÓN

La elaboración de este trabajo surge como una necesidad de los propietarios de la empresa DARSIE S.A por satisfacer un nicho de mercado insatisfecho en la provincia de San Luis, por lo tanto nuestra propuesta es la de brindarles por medio de un estudio de mercado y técnico las respuestas a las dudas sobre la factibilidad y viabilidad de ejecutar un plan que les permita expandir su negocio con la apertura de una nueva sucursal en dicha provincia.

El estudio de la ejecución de un proyecto, requiere no solo de la intención de los interesados en ofrecer un producto o servicio a la población que lo necesita, sino de diversos estudios que al final conllevan a una conclusión en la que se determina si es viable o no la ejecución del mismo. Para ello se realizaron estudios que ofrecerán los resultados a las inquietudes que se tienen, estos son: estudio de mercado y técnico.

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente trabajo final tiene como propósito evaluar las variables del contexto para determinar la viabilidad de la incorporación de una nueva sede de Darsie S.A. en la provincia de San Luis.

Darsie S.A. es una importante empresa familiar fundada en 1948, la cual cuenta con 4 sucursales en la Provincia de Córdoba en constante crecimiento, motivo por el cual la empresa considera interesante expandir la misma fuera de la provincia, el propósito de dicho trabajo es el de determinar si es posible contar con la viabilidad para apoyar la apertura de la misma en la provincia de San Luis.

DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La empresa DARSIE posee más de 60 años en el rubro de venta de materiales para la construcción, por lo que tiene una gran experiencia en el mercado. Existía la posibilidad de expandirse dentro de la Ciudad de Córdoba, pero surgió la necesidad de cubrir un nicho existente en la Provincia de San Luis, por lo cual se amplía el horizonte de mercado de la empresa.



La idea surge ya que hemos hallado una necesidad insatisfecha en el mercado y con ello los posibles demandantes interesados en cubrirla.

San Luis cuenta con una importante oferta de materiales para la construcción en lo que respecta al grueso de la misma, pero posee una carencia en la oferta de lo que hace referencia al final de obra. Detectando esta falencia y la gran demanda de todos los productos que representan el final de obra, tales como pisos y revestimientos; griferías y baños; artefactos del hogar; consideramos un nicho del mercado que es preciso cubrir.

Además, el gobernador de la Provincia de San Luis, Claudio Poggi, sostuvo que, a pesar de la incertidumbre y la inseguridad jurídica que atraviesa en este momento el país, San Luis es un estado competitivo que desarrolla políticas que alientan las inversiones y ofrece garantías. Señaló también que San Luis “es un lugar atractivo para invertir, porque fundamentalmente cuenta con políticas de estado a largo plazo, es decir hay previsibilidad”.

El trabajo de investigación indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio ofrecido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso, permitiendo, de ésta forma, determinar la postergación o rechazo de un proyecto, sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué demanda existe para este tipo de proyecto?

¿Cuáles son nuestros potenciales clientes?

¿Qué competencia existe en el mercado de San Luis?

¿Qué infraestructura debe tener el local?



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Realizar un análisis de las variables estratégicas del contexto para determinar la viabilidad de la implantación de una sede de Darsie S.A. en la provincia de San Luis.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Analizar la situación organizacional.
- Realizar un análisis de mercado.
- Realizar un análisis de la competencia.
- Determinar la viabilidad de la implantación de la nueva sede.



CAPÍTULO I “LA EMPRESA”

1 HISTORIA

La organización fue fundada en 1948 por los Señores Juan Darsie y Antonio Darsie en la calle 24 de Septiembre, en el garaje de su casa, con el objeto de comercializar sanitarios y materiales para la construcción. Debido al alto crecimiento se trasladaron a la calle Alvear 783. Al tiempo se incorporan los Señores Luis Gentile y Enrique Cornaglia, bajo la razón social "Darsie, Gentile y CIA S.R.L." que finalmente en 1951, debido a sus avanzadas edades decidieron retirarse de la firma y se transformó en una nueva sociedad denominada "Darsie y CIA S.R.L." a la cual se sumaron nuevos socios de la familia, de esta manera consolidó su patrimonio y fue creciendo desde un modesto nivel ganando mercado con buenos precios y con créditos a nuevos profesionales que se iniciaban en el rubro construcción. En 1961 se conformó en sociedad anónima y continua hasta el día de la fecha bajo esta razón social. Hacia el año 1973 el requerimiento de los clientes hizo que la empresa se trasladara a la actual Casa Central situada en Alvear 762 con estacionamiento para clientes y un gran salón de exposición. Junto al crecimiento del mercado se incorporó una nueva sucursal "Los Molinos" ubicada en Avenida Vélez Sarsfield 3893, en un gran predio que cubrió la necesidad de disponer de un punto de venta en la zona sur sobre una ruta importante y de un lugar de abastecimiento y reparto de pedidos a clientes. Con el desarrollo de construcciones en altura en el Barrio Nueva Córdoba se decidió incorporar la sucursal denominada “La Vieja Terminal” en la calle Vélez Sarsfield 647 para atender un nuevo nicho del mercado. Finalmente con la aparición de las grandes superficies comerciales, cambiando un poco los hábitos y costumbres de los consumidores, atendiendo todos los días del año, había llegado la hora de estar presente en un gran centro comercial, ubicado estratégicamente en zona de gran desarrollo. Entonces nació una nueva sucursal en el HIPERCONSTRUCCIÓN LIBERTAD, Est. Rodríguez del Busto. Así se conforma



lo que es hoy la firma con sus cuatro sucursales y más de cien empleados dedicados a la comercialización de materiales para la construcción.

2 VISIÓN – MISIÓN - VALORES – OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

2.1 VISIÓN

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto, para alcanzar el estado deseable de la misma.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, *¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?* La respuesta al interrogante debe ser viable, realista y medible en el tiempo.

La visión de DARSIE: “Acompañar la construcción en cada uno de los sueños que se pongan en marcha”.

2.2 MISIÓN

“La misión de la empresa aborda la esencia de lo que ella es en realidad. Tiene dos componentes principales: la definición del alcance del negocio, y las competencias únicas que la empresa ha desarrollado y que seguirá cultivando en el futuro.”¹

¹HAX Arnoldo, MAJLUF Nicolas - “Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados” – Pág 257 - Ed. Granica – Año 2004.



Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la misma.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, *¿Para qué existe la organización?*

La misión de DARSIE: “Darsie se cimienta sobre solidas convicciones basadas en el esfuerzo, el compromiso y la honestidad”.

2.3 VALORES

Definen el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Los valores de la empresa responden a la pregunta, *¿Cuáles son sus pilares más importantes?*



Los VALORES de DARSIE son:

- Integridad: asumir una conducta honesta, transparente y responsable.
- Confianza: construir relaciones basadas en la consideración personal y profesional, brindando respaldo y seguridad con sus clientes.
- Cumplimiento: entregar en tiempo y forma sus productos.
- Rendimiento: mantener una actitud prudente que oriente al crecimiento con espíritu de autocrítica y conciencia de las fortalezas y debilidades.
- Innovación: buscar, imaginar y crear nuevas alternativas de diferenciación.

2.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Uno de los objetivos de la empresa a mediano y corto plazo es lograr una mejora en la logística de abastecimiento y de la distribución de los materiales, como así también continuar con el buen posicionamiento en el mercado que ha obtenido la empresa y conseguir la máxima satisfacción de los clientes.

“Los objetivos son las metas de desempeño de un negocio, los resultados y los logros que se desean alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño del negocio.”²

Los directivos consideran a la empresa como un lugar confortable de trabajo, donde los integrantes de todos los niveles se sienten satisfechos con sus labores, lo cual hace que el trabajo se vuelva más ameno y se convierta en un ambiente familiar. Uno de los principales proyectos a largo plazo, es la expansión de la firma con la

²Thompson STRICKLAND, Administración estratégica. 13 edición, capítulo 1: “El proceso de la administración estratégica”.



apertura de nuevos puntos de ventas, logrando cubrir todo el mercado, lo que implicará una reestructuración de la organización.

3 RAZÓN SOCIAL, RAMO DE ACTIVIDAD, FORMA JURÍDICA

DARSIE es una Sociedad Anónima donde la Asamblea de Accionistas está conformada por la familia, los mismos forman el Directorio. El ramo de actividad de la empresa es materiales para la construcción.

La forma jurídica de la empresa es una sociedad Anónima.

3.1 DOMICILIO SOCIAL

La infraestructura está compuesta por Casa Central, ubicada en Alvear 762 y tres sucursales situadas en distintos puntos estratégicos de venta, un local conocido vulgarmente como “Vieja Terminal”, se sitúa en la calle Vélez Sarsfield 647; sede “Los Molinos” en la calle Vélez Sarsfield 3893; y el tercer y último negocio, situado en el “Hiper Construcción” de Hipermercados Libertad, local 206- Estación Rodríguez del Busto.

Los locales son propiedad de la empresa, al igual que los camiones, auto elevadores, maquinarias, instalaciones, mercadería e insumos necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa.

Se incorporará a la infraestructura la nueva sucursal “San Luis” que se distribuirá de la misma manera que las demás, es decir, salón de ventas, almacenamiento de mercaderías, despacho y estacionamiento para clientes.



3.2 MERCADO QUE ATIENDE

La organización ofrece productos para la construcción, por lo tanto sus principales clientes son empresas constructoras y terceros.

Esta empresa no se dedica a la exportación de productos, sino que distribuye a importantes puntos de la ciudad de Córdoba y también a provincias como La Rioja, Catamarca, Santiago del Estero, y San Luis.

Con la apertura de la nueva sucursal "San Luis" se podrá ampliar el mercado existente.

3.3 PRODUCTOS QUE OFRECE

Esta empresa, como mencionamos anteriormente, se dedica a la comercialización de materiales para la construcción, adquiridos de aproximadamente 100 proveedores, son muchos los productos que ofrece por el ramo en el que se encuentra, tales como:

Instalaciones

Agua Corriente:

- Termofusión.
- Caños y accesorios roscados de polipropileno.
- Caños y accesorios de polietileno para riego.
- Caños y accesorios roscados de hierro galvanizado.
- Caños de hidro-bronz. Accesorios: estañados, de bronce colorado y latón.
- Tanques de agua plásticos.
- Elementos contra incendio.
- Bombas de Agua.



Gas y ventilación:

- Caños y accesorios de termofusión.
- Caños y accesorios de epoxi.
- Caños y accesorios de chapa galvanizada.

Reguladores de gas natural y envasado. Nichos y gabinetes.

Cloacas:

- Caños y accesorios de polipropileno sanitario.
- Caños y accesorios de PVC.
- Caños y accesorios de hierro fundido.

Pisos y revestimientos

- Cerámicos.
- Revestimientos de pasta de vidrio para piletas y baños.
- Guardas.
- Perfiles y terminaciones.
- Tejas.

Griferías y Baño

- Griferías y accesorios.
- Sanitarios, bañeras, hidromasajes.
- Asientos de inodoro, botiquines, espejos, muebles de baño, kit de accesorios.

Artefactos del hogar

- Bachas y mesadas de acero.



- Calefones, calefactores, termo tanques y cocinas.
- Extractores para baño y cocina.
- Piletas de lavar.

Sistema de construcción tradicional

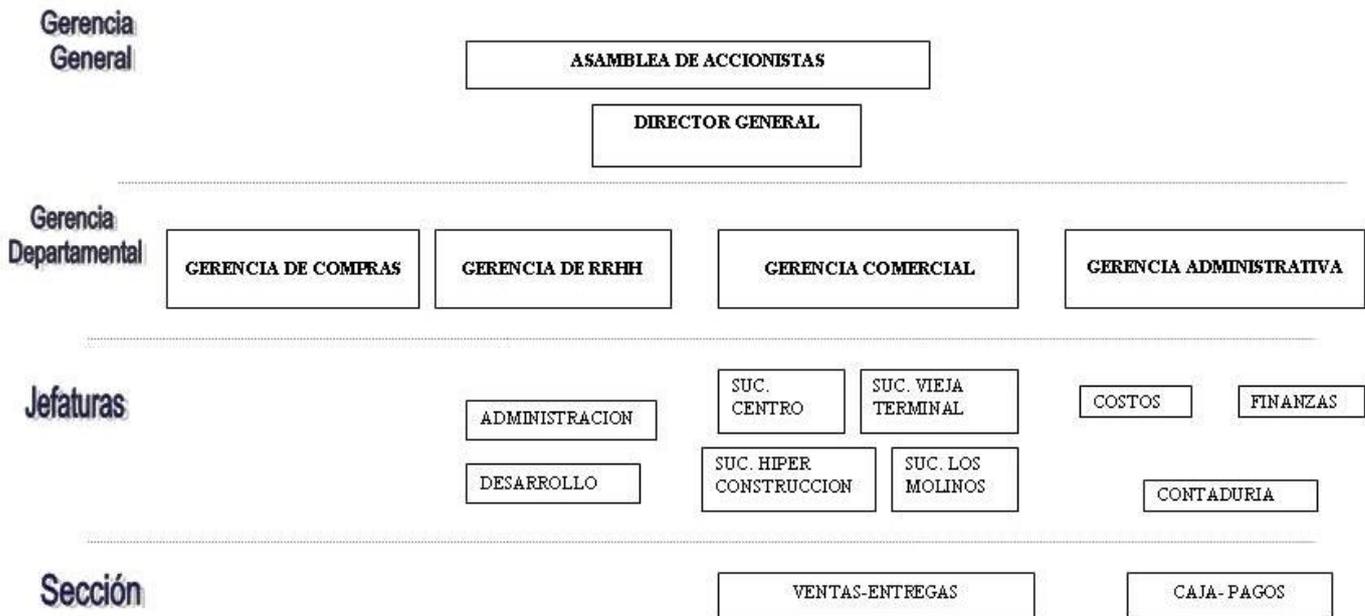
- Cemento, cales, áridos, hierros, viguetas, ladrillos cerámicos y bloques de hormigón.
- Adhesivos para cerámicos y parcelanatos.
- Sistema de construcción en seco
- Membranas
- Aditivos y aislantes hidrófugos.
- Aislantes térmicos.

Queda sobrentendido que la organización realiza una actividad de reventa y no de fabricación. La forma de venta consiste en la atención directa al cliente, el cual es asesorado permanentemente por el personal en el salón de ventas, dejando totalmente excluido el sistema de autoservicio, característico de otras empresas competidoras.

3.4 ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

3.4.1 ESTRUCTURA, ORGANIGRAMA.

La organización, se caracteriza por tener una estructura piramidal chata, con pocos niveles jerárquicos y descentralizados, ya que todos los integrantes de la misma toman decisiones, ya sean programadas o no programadas. En ocasiones especiales la Asamblea de Accionistas se reúne para llevar a cabo decisiones de gran magnitud.





La estructura organizativa de ésta empresa se caracterizaba por su informalidad, en la actualidad se está trabajando para lograr relaciones formales. Se identifica una estructura piramidal chata, de pocos niveles jerárquicos. Los directivos de la organización se relacionan directamente con los niveles más bajos, causando un gran flujo de comunicación, que favorece la armonía y la eficiencia del trabajo, factor muy importante en el que se está haciendo hincapié últimamente, ya que DARSIE intenta lograr la conformidad de los trabajadores en la empresa.

La Asamblea de Accionistas, el Director, y las Gerencias están conformados por la misma familia al tratarse de una empresa de tipo familiar.

El presidente de la organización es el Sr. Luis Darsie quien supervisa junto a la Asamblea de Accionista el funcionamiento de las gerencias.

La gerencia de compras está a cargo de Maximiliano Darsie y Oscar Darsie quienes se relacionan directamente con los proveedores, negocian la compra y entrega de la mercadería.

La gerencia de recursos humanos está compuesta por Maximiliano Darsie, María de los Ángeles Garda y Salome Ancasi, encargados de llevar adelante todo lo relacionado con el personal. Serán los responsables de la búsqueda interna y externa de la selección del personal para la nueva sucursal "San Luis".

La gerencia Comercial se lleva a cabo en cada sucursal, a través de los vendedores, quienes ofrecen e informan al cliente sobre los productos, se concreta la venta y la posterior entrega de mercadería. Se incorporaría a esta gerencia la Sucursal San Luis llevando adelante las mismas tareas que las demás sedes.

La gerencia Administrativa, Luis Darsie junto a personal idóneo para llevar adelante actividades de finanzas, costos y contaduría.



3.4.2 PERSONAL OCUPADO: OPERARIOS, PERSONAL ADMINISTRATIVO

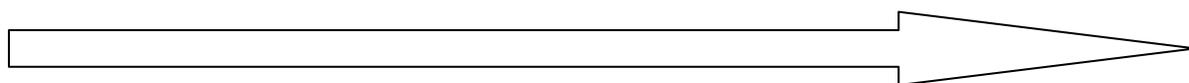
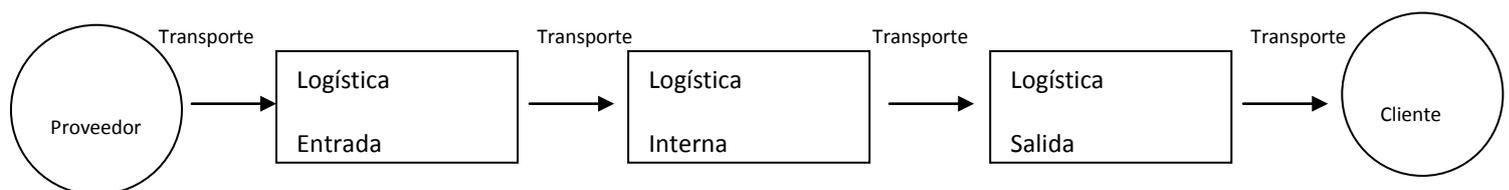
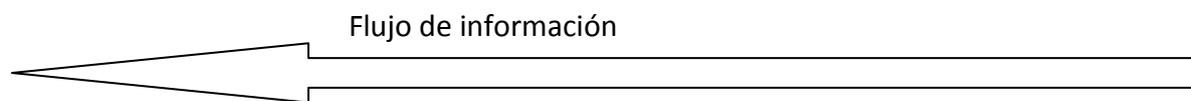
La empresa cuenta con personal administrativo, capataces, operarios, vendedores y cajeras, en un total de 112 empleados a su cargo aproximadamente, los cuales permanecen estables en una sucursal y se trasladan en caso de alguna eventualidad, como enfermedad, ausencias, suspensiones, vacaciones.

San Luis contará con personal administrativo, vendedores, operarios, cajera y capataz los cuales estarán a cargo de un gerente general y en su totalidad se integrarán a la firma con los mismos beneficios, obligaciones y responsabilidades que los demás empleados de la firma.



4 LOGÍSTICA

Teniendo en cuenta que la logística “es aquella parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planifica, implementa y controla el flujo – hacia atrás y adelante – y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores”³ la gestión de la cadena de abastecimiento para prever y proveer los recursos necesarios para realizar una actividad en tiempo, forma y al costo más oportuno; detallaremos a continuación las diferentes etapas que conforma este proceso en dicha empresa.



Flujo físico

³Logística I IUA. Renzulli Marcelo. Edición Noviembre 2006. Unidad 1 pág. 46



4.1 INFORMACIÓN

La empresa trabaja con un sistema informático denominado DOS, que facilita la gestión de stock donde cada artículo posee un código de identificación SKU (Stock keeping unit). Pero no logra englobar el proceso logístico completo entre sucursales, ni tampoco con otras áreas de la empresa, esto muchas veces estropea la comunicación, fluida necesaria.

Este sistema se utiliza en las cuatro sucursales y se implementara de igual forma en San Luis. En la actualidad se está desarrollando un nuevo programa de Windows, para lograr un sistema mejor que el actual, lo que permitirá visualizar los stocks de las demás sucursales on-line y así poder mejorar y agilizar el flujo de información.

4.2 TRANSPORTE

La mercadería se traslada desde los proveedores hacia el centro de distribución (CD) en barco si proviene del exterior y dentro del país con camiones de gran porte. Los fletes son a cargo de la organización.

El transporte de la mercadería entre el CD y las sucursales o entre sucursales se realiza con camiones o camionetas propiedad de la empresa ya que posee una importante flota de camiones propios con la más avanzada tecnología y equipamiento para la manipulación de la mercadería, lo que se traduce en una ventaja competitiva para la compañía ya que logra una significativa disminución de costos en esta materia.

La distribución al cliente final también es realizada con esta flota propia de la empresa, aunque muchas veces el cliente se lleva la mercadería directamente desde la sucursal.



4.3 LOGÍSTICA DE ENTRADA

4.3.1 PEDIDOS A PROVEEDORES

Los pedidos de materiales depende del gerente de cada sucursal, quien determina a través del sistema y de la información que le suministran los encargados del patio, cual es el “Lote optimo económico” de cada SKU. Debe prevenir los faltantes para tener un buen servicio al cliente (ya que trabajan con un sistema push) dentro de su sucursal, pero sin caer en un sobre stock que atente contra costos excesivos de inventario, así periódicamente el encargado debe solicitar a compras en casa central via e-mail los materiales en el tiempo requerido y evitando el sobre o quiebre de stock “stockout”.

4.3.2 COMPRAS

En Casa Central se reúne la información de todas las sucursales, logrando así, una estimación aproximada de la demanda, de esta forma se reúnen las compras de todas las sucursales para economizar el flete y lograr mejores precios (economía de escala). Y el correspondiente encargado de compras negocia con los proveedores las mismas, acá existe una estrecha relación con finanzas quien se encarga, de manera informal ya que no existe documento o proceso tangible, de aprobar las órdenes de compra antes de ser comunicadas a los proveedores. Una vez aprobadas se procede a completar la operación de compras.



4.3.3 PROVEEDORES

La empresa trabaja con 100 proveedores aproximadamente, los mismos se componen de productos como cerámicas, guardas, tejas, calefactores, materiales gruesos (tales como cemento, hierro, ladrillos), losa (hidromasajes, inodoros, bañeras), conexiones (cloaca, gas, agua).

4.4 LOGÍSTICA INTERNA

4.4.1 RECEPCIÓN

La mercadería arriba en general en camiones de gran porte, a la sucursal “Los molinos” que funciona como CD, dicha terminal esta estratégicamente preparada para el arribo de este tipo de vehículos, a su vez el proveedor a la hora de despachar la mercadería tiene que coordinar con el CD el momento de la entrega, en un sistema de turnos, para evitar demoras o tiempos ociosos.

Una vez llegada la mercadería el encargado de recepción controla la documentación y procede a bajar la mercadería, esta última es colocada en un sector del playón previsto como inventario transitorio donde se controla y carga en el sistema hasta ubicarlo en su lugar definitivo o bien para redespacharlo a una sucursal determinada en una especie de crossdocking. Todas estas maniobras de transporte interno se ejecutan con maquinarias acordes propias de la empresa como mulitas, zorritas, cintas transportadoras, etc.



4.4.2 GUARDADO DE MERCADERÍA, ALMACENAMIENTO

Los inventarios no se encuentran codificados, los lugares no están delimitados, pero la mercadería tiene un orden implícito que los operarios conocen muy bien y saben dónde colocar cada ítem. Además, todas las sucursales cuentan con depósitos en el mismo establecimiento donde se almacenan y salvaguardan los materiales que posteriormente son entregados en el momento de la venta.

En todos los casos se establecen resguardos físicos adecuados para proteger los productos de posibles daños.

Existe un encargado del depósito quien controla y mantiene los inventarios tanto en el CD como en cada sucursal.

4.4.3 ARMADO DE PEDIDOS

Existen dos tipos de armados de pedido: los realizados por el CD para las demás sucursales y los realizados por cada sucursal hacia los clientes finales. La diferencia además del tamaño de los pedidos es su ubicación dentro de la cadena ya que el destinatario es diferente uno está en la logística interna y el otro en la de salida, este último reviste mayor importancia porque el destinatario es el cliente, en ambos casos un operario realiza el picking (dependiendo del tipo de producto se realiza en forma manual o se utiliza un tipo de grúa) de la misma manera solo que este último lo realiza con la factura ya emitida.

Como mencionamos anteriormente la nueva sede se distribuirá físicamente de igual manera que las actuales sucursales, por lo que damos por supuesto que dicha actividad se hará con idénticas características.



4.5 LOGÍSTICA DE SALIDA

Todas las sucursales cuentan con un sector denominado despacho de mercadería, donde se realiza el control determinado y el envío final.

El encargado del depósito controla la entrega de materiales a los clientes y sella la factura o remito correspondiente, en caso de transportar productos entre sucursales se documenta un “despacho interno”, que luego se ingresará al sistema para que figure en pantalla la nueva mercadería.

Los clientes pueden retirar los productos con vehículos particulares, a través de fletes o con transportes propios en ambos casos a cargo del cliente.

4.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Esta empresa es un mero agente logístico y forma parte del final dentro de la cadena de abastecimiento por lo que es la parte más sensible dentro del canal de distribución, por su cercanía con el cliente final.

La sucursal “Los Molinos” funciona como centro de distribución, en la cual se realiza toda la descarga de materiales de sus respectivos proveedores y posteriormente se realiza la distribución de los mismos en camiones de la empresa.

Esto se debe a que la mayoría de los productos provienen del exterior por lo que al tratarse de grandes camiones no tienen acceso a las demás sucursales ubicadas en zonas céntricas de la Ciudad de Córdoba.

Es importante resaltar que cada local posee su propio stock en menor proporción.

La distribución de la mercadería se realiza en camiones de la organización, cómo se menciona anteriormente y la entrega a los clientes se realiza en fletes particulares y en ciertos casos a cargo de la firma.



Muchas veces la empresa pierde de vista su posición en este canal de distribución, una visión más abarcadora le daría una perspectiva más clara para lograr la satisfacción total del cliente final.

La nueva sucursal "San Luis" tendrá su propio depósito y dependiendo del volumen y producto a tratarse, recibirá la mercadería de Córdoba o de Buenos Aires, considerando minimizar costos y tiempos buscando mejorar este trato con el cliente.

4.7 HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Darsie S.A. cumple con todas las normas de HST, esta área es terciarizada a un Ingeniero especialista en la materia que se encarga de dictar los cursos pertinentes, mantener las instalaciones acordes, controlar que las mismas se cumplan y de realizar las actividades de prevención necesarias para garantizar la higiene y seguridad de la empresa en todos sus establecimientos.

En general en las empresas, esta no es la excepción, se toma a la HST como un "mal necesario" y solo se la practica por la obligación impuesta por las leyes, debemos aprovechar las normas para generar un ambiente de trabajo más hostil y mejorar la calidad de vida de los operarios, lo que se traduce en una mayor productividad.



5 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

5.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

A continuación se identifican y describen los factores exógenos y endógenos que condicionan, influyen y modifican el desempeño de la firma. Los primeros, manifestados en el ambiente externo de la empresa y los segundos, en el ambiente interno de la misma. En su conjunto permiten identificar, por un lado, el escenario en donde se encuentra inmersa la compañía y por el otro, los recursos presentes con los que cuenta para responder de forma óptima a los diferentes cambios y decisiones imprescindibles para mantener su competitividad.

5.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El éxito o fracaso en una determinada actividad empresarial depende de las condiciones que la rodean, ya que el contexto en el que se mueva puede ayudar o dificultar el desempeño de la firma.

Los diferentes factores exógenos, pueden ser determinantes cruciales de las oportunidades y amenazas a las que una empresa se enfrente en el futuro. Además, la cuestión clave es que los factores del entorno más general son importantes a causa de sus efectos sobre el entorno sectorial de la empresa, afectando a la demanda, los costos y a la posición competitiva de la firma con respecto a sus rivales.



A continuación, se analiza el macroentorno en el que se encuentra inmerso DARSIE:

Análisis del MACROENTORNO

- Político y Legal
- Económico
- Social
- Tecnológico

5.2.1 AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL

La empresa no posee ningún tipo de contacto, relación o vínculo con ningún partido u organismo político. El papel del Estado en la actividad empresarial es simplemente la de ente de control, a través de la realización de auditorías y la recaudación de impuestos.

5.2.2 AMBIENTE ECONÓMICO

La economía argentina presenta un panorama poco alentador para 2015, con recesión por segundo año consecutivo y una inflación que rondará el 35 por ciento. Se prevé, además, que las reservas del Banco Central finalicen el próximo año en US\$ 19.500 millones (hoy están en poco más de 28.000 millones) y que el déficit de cuenta corriente llegue al 1,1 por ciento del producto bruto (PBI).

Sin embargo ante este panorama poco alentador, en relación a nuestro rubro, el Gobierno nacional lanzó un ambicioso plan de créditos para construir vivienda única, que tiene por objetivo edificar 400.000 unidades en los



próximos cuatro años con préstamos otorgados por el Estado a tasas que parten desde el 2 por ciento anual, en una estrategia destinada a tratar de reactivar una economía que se desacelera.

Las viviendas serán edificadas en terrenos fiscales de todo el país, en el caso de que los interesados no cuenten con un lote propio para construir, y para acceder a los créditos no se exigirá un monto mínimo de haberes, aunque sí se estipula un techo salarial de 30 mil pesos.

5.2.3 AMBIENTE SOCIAL

Entre las variables a considerar, figuran: sexo, edad, nivel socioeconómico, tasa de crecimiento de la población, tasa de natalidad.

DARSIE tiene una ventaja muy importante, ya que sus productos pueden ser consumidos por cualquier persona, sin distinción de un segmento con características y tendencias particulares: su demanda depende de las preferencias manifestadas en un momento puntual por parte del consumidor.

5.2.4 AMBIENTE TECNOLÓGICO

El cambio tecnológico constante, provoca la aparición de nuevas alternativas tecnológicas para mejorar procesos y técnicas, que permiten optimizar al máximo la atención al cliente. La empresa está al tanto de las últimas innovaciones para prestar el mejor servicio a sus clientes.

5.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El análisis del micro entorno se orienta al estudio de todos aquellos agentes que forman parte del entorno más próximo a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o industria en el que la organización desarrolla su actividad. Consta de una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes al mismo sector, y sobre los que la organización tiene cierta capacidad de control.

Para llevar a cabo el análisis del microentorno de DARSIE, se utiliza el modelo de las “*Cinco fuerzas de Porter*”

5.3.1 CINCO FUERZAS DE PORTER





El punto de vista del autor es estudiar al sector desde la perspectiva de las fuerzas competitivas que en él se conforman. En la esencia del sector se sitúan una serie de fuerzas: competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales; que de forma dinámica interactúan permanentemente con la empresa y que son el elemento fundamental a considerar para definir su competitividad. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia.

Fuerzas competitivas

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento son o no atractivos, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.



Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mismo, no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no existen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes estén muy bien organizados, el producto tenga varios o muchos sustitutos, y no esté muy diferenciado o sea de bajo costo para el cliente; lo que permite que se puedan hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, mejor calidad y servicios; por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento, no es atractivo si existen productos sustitutos, ya sean reales o potenciales. La situación se complica si dichos sustitutos poseen una ventaja tecnológica o pueden introducirse en el mercado a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



El micro entorno de **DARSIE** está compuesto por las siguientes fuerzas competitivas:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las barreras que engloban a la actividad son fuertes debido a que para entrar en el mercado de la venta de materiales para la construcción se necesita contar con una suma de dinero extremadamente elevada para adquirir los mismos.

Rivalidad entre los competidores

El grupo estratégico que se podría conformar junto a Darsie en Córdoba, sería Ferrocons, Edificor y Zarate, ya que los mismos realizan venta de materiales para la construcción con similares características por lo que son competidores inmediatos. Las empresas al realizar reventa de productos comparten varios puntos en común en sus estrategias básicas como ser sus proveedores, los canales de distribución, la calidad y el diseño de los productos, los segmentos del mercado, entre otros. Mientras que se diferencian por la trayectoria que los avala, precio y financiación con los que cuentan, plazos de entrega de la mercadería, atención y servicio al cliente, servicio post-venta, garantías, publicidad y promociones, entre otros.

Se podría decir que en particular DARSIE cuenta con una trayectoria de 67 años en el mercado Cordobés, por lo que tiene una amplia cartera de clientes, fieles y amigos de la empresa a los cuales se les otorga cuentas corrientes y atención personalizada, lo que atrae a ciertos clientes al momento de la elección, sobre todo de aquellos particulares que no poseen conocimiento de los productos o materiales necesarios.

Además las sucursales cuentan con su propio depósito lo que permite la entrega de mercadería inmediata en la mayoría de los casos y con garantía de



sus productos directos de fábrica. La publicidad no es tan masiva como algunos competidores, generalmente se realiza mediante el medio gráfico. La venta es directa y personalizada, lo que permite mayor contacto con los clientes, buscando siempre la satisfacción de los mismos.

Se identifica San Luis como un punto estratégico de venta, ya que no se encuentran grandes firmas en el mercado y abundan los “corralones” y ferreterías, motivo por el cual la nueva sucursal no tendrá competencia directa en lo que respecta al final de obra, en lo que se enfocara la nueva sede.

Dentro de los competidores podemos mencionar Valentini y Materiales San Luis pero los mismos no son del gran porte como Darsie, por lo tanto no cuentan con exclusividad de productos ni de alta gama. También se encuentra Easy el cual la empresa no lo toma como un competidor importante ya que se caracteriza por el autoservicio de los productos, no poseen vendedores en la calle, los precios son muy elevados y tanto los productos como las marcas que comercializan son de baja gama y calidad, no se enfocan al “grueso” de la construcción.

Poder de negociación de los proveedores

DARSIE cuenta con aproximadamente 100 proveedores, ya que son muchos y variados los productos que ofrece. Los productos de grifería y sanitarios provienen en su mayoría de Buenos Aires de empresas como FV y FERRUM; la cerámica la provee ILVA, SAN LORENZO, ALBERDI, entre otras, y del exterior se importa de Brasil, India y España. En Córdoba se encuentran proveedores como HOLCIM (MINETTI), QUIMEX, SORIANO HERMANOS, CEFAS, entre otros.

Para diferenciarse del resto busca exclusividad de ciertos productos, para brindarle a sus clientes nuevas tecnologías y diseños especiales.



Poder de negociación de los compradores

Al ofrecer un producto que se caracteriza por su estandarización, es muy fácil que los clientes cambien a su proveedor ante aumentos del precio, o no cumplimiento en los tiempos y forma de entrega pactados. Por tal motivo, la firma debe mantener un feed-back constante con sus clientes, para detectar cambios en sus necesidades y deseos, manteniendo de esta forma el vínculo comercial.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En la actualidad, no existe en el mercado la oferta de un producto que reemplace de forma directa la funcionalidad de los productos ofrecidos por DARSIE.

5.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis interno de la empresa se basa en establecer su estrategia en los recursos de la propia empresa, es decir sus recursos y sus capacidades. Teniendo en cuenta que el mercado está cambiando continuamente, las empresas deben estar adaptándose a estos cambios, se deben diferenciar y hacer cosas distintas, y para ello hay que basarse en la innovación y el cambio a partir del profundo conocimiento de los recursos con los que se cuenta.

Cada compañía tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, etc. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. En el proceso de planificación, es importante tomar en consideración estos factores internos, ya que solo siendo conscientes de sus



fortalezas y debilidades, la empresa puede planear estrategias y cursos de acción para su desenvolvimiento en un entorno competitivo como lo es el actual.

En una empresa se pueden dar tres tipos de recursos:

- Recursos Tangibles. Son los recursos más fáciles de identificar en la empresa, porque se pueden ver, se pueden tocar, se pueden valorar. Podemos distinguir dos tipos: Los Financieros y los Físicos.

- Recursos Intangibles. Son muy importantes para las empresas en la actualidad, de hecho muchas empresas se benefician más de sus recursos intangibles que de los tangibles. Estos recursos no aparecen en los estados contables de la empresa y no es fácil valorarlos. Constituidos por el fondo de comercio, patentes, la marca, la experiencia de la Empresa en el sector, la clientela, la imagen de la empresa.

- Recursos Humanos. Se relacionan con todo aquello que ofrecen las personas a las empresas en las que realizan su actividad laboral. Es muy complicado dirigir un equipo de personas debido a la heterogeneidad de todas ellas. Son difíciles de valorar porque, como ocurre con los recursos intangibles, no aparecen en los estados contables, y es que una persona está contratada por una empresa, pero no es de su propiedad. Lo que más se debe valorar en las personas son: conocimiento, comunicación y motivación.

A continuación se exponen los recursos con los que cuenta DARSIE para llevar a cabo su actividad:



Recursos tangibles

- Los diferentes locales con los que cuenta la empresa en la provincia de Córdoba, como ya mencionamos cuenta con 4 sucursales.
- Almacenamiento de mercadería.
- Camiones utilizados para el reparto de la mercadería.
- Autoelvadorestipo multitas.
- Mobiliario y equipo.
- Equipo de cómputo, computadoras, impresoras y demás aditamentos electrónicos con los que cuenta la empresa.

Recursos intangibles

- Reputación de la empresa, la misma cuenta con más de 60 años de trayectoria.
- Marca: DARSIE.
- Nuestras relaciones con los clientes.
- Capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

Recursos humanos

- Experiencia en el rubro.
- Honestidad en las actividades que se llevan a cabo.
- Habilidad para la toma de decisiones ordinarias y extraordinarias.
- Responsabilidad y compromiso en los pedidos pactados.
- Capacidad para captar clientes.

Al hacer un análisis interno de los recursos y capacidades de la empresa distinguimos estos cuando queremos lograr una ventaja competitiva.



DARSIE aplica el “liderazgo en diferenciación” como su principal estrategia competitiva, sin descuidar los costos y tiempos de entrega de sus productos, lograr diferenciación significa que la firma intenta ser única en el mercado de materiales para la construcción, en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.

La firma ha logrado una ventaja competitiva que se encuentra relacionada con su capacidad para satisfacer al cliente, proporcionando al mismo exactamente lo que desea en el momento que lo requiere.

La oportunidad que encuentran los clientes de contar con el material requerido de manera oportuna y con la calidad deseada, genera cierto lazo de fidelidad con la firma.

5.5 ANÁLISIS FODA

Luego de analizar el ambiente externo e interno de DARSIE, se utiliza la herramienta FODA para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A raíz del relevamiento que realizamos en el Provincia de Córdoba sobre la empresa, se desarrollara a continuación el FODA para poder determinar cuáles son las falencias del estado actual en la empresa, y mejorar el servicio, para que de esta manera se comience con un buen posicionamiento en la nueva sucursal de San Luis, ya que la sucursal tendrá las mismas estructuras orgánicas y logísticas.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio.



El análisis DAFO (o FODA) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora.

El objetivo del FODA Interactivo es ayudar a diagnosticar para, en función de ello, poder pronosticar y decidir sobre diferentes cuestiones que servirán como herramienta para percibir qué condiciones actuales del entorno constituyen para la empresa una amenaza y cuáles una oportunidad. Además, en el plano interno, podremos determinar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a sus competidores.



FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">-Estratégica ubicación de las sucursales-Proveedores de Vanguardia-Logística de entrada-Variedad de productos-Estacionamiento propio-Antigüedad de la empresa-Crecimiento organizacional-Publicidad en diferentes medios-Estacionamiento propio	<ul style="list-style-type: none">-Licitaciones-Nuevo Gobierno-Cambio social-Expansión
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">-Carencia de planeación-Ausencia de lealtad de los trabajadores-Débil departamento de RRHH-Desconocimiento de estrategias-No utilizan Normas ISO-Estudios de mercado-Carencia de innovación	<ul style="list-style-type: none">-Competencia desleal-Crisis económica-Innovación de la competencia-Entrada de nuevas firmas



Las **fortalezas** de esta empresa son:

- Todas las sucursales se encuentran ubicadas en un punto estratégico de la Ciudad, ya que la apertura de las mismas se han ido realizando de acuerdo a los cambios geográficos de la Ciudad y a las necesidades de los clientes.
- Los proveedores con los que se relaciona, se caracterizan por poseer la última tecnología del mercado, lo que hace que Darsie, no se quede en el “tiempo”.
- La entrega de mercadería es realizada al mismo momento de efectuarse la compra, ya que cada sucursal posee un depósito de stock propio.
- La empresa adquiere su mercadería de aproximadamente 100 proveedores, brindando así una gran variedad de productos a sus clientes.
- Un servicio adicional, otorgado por esta empresa es el estacionamiento privado exclusivo para sus clientes, brindando una ventaja competitiva importante.
- Darsie es una empresa reconocida por gran parte de la población de la ciudad debido a los años en que se avoca a la comercialización de materiales para la producción, lo que a su vez, le otorga lealtad por parte de sus clientes y proveedores.
- La firma siempre piensa en seguir creciendo, motivo por el cual considera interesante el mercado de San Luis.
- La compañía realiza diversas publicidades a través de diferentes medios, principalmente radial y graficas.

En relación a las **debilidades** que presenta la organización, podemos destacar:

- Darsie no realiza planes de acción a futuro, esto hace que se tomen las decisiones sobre la marcha, frente a las diversas contingencias, corriendo riesgos de error en las decisiones tomadas, actuando así de manera reactiva.



- No se caracteriza por realizar eventos, causa que ayuda a la falta de lealtad de los trabajadores, fundamental en toda organización, ya que consideramos es una de las bases para el crecimiento.
- La empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos debidamente planificado, por lo que el personal ocupado no se encuentra correctamente motivado y en ciertas ocasiones informado del uso de cierto producto. La comunicaciones informal.
- Los directivos no dan a conocer las estrategias de la empresa al núcleo operativo y a la línea media. Esta es una de las funciones de la cumbre estratégica, y la encargada en administrar las condiciones fronterizas de la organización. La ignorancia de estos objetivos por el resto de la organización provoca, que los empleados no cuenten con una visión clara, o meta a lograr.
- La organización no cuenta con certificaciones normas iso, lo cual, a futuro, podría llegar a desprestigiar la imagen de la empresa. Cabe destacar la importancia de estas normas, ya que reflejan la calidad de los productos ofrecidos, desactualizandose y dejando que la competencia gane lugar en el mercado por medio de ventajas competitivas.
- Darsie, considera que no es necesario la realización de estudios de mercado, debido a que ocupa una posición de liderazgo dentro del mismo. Consideramos esencial este tipo de estudios ya que las tendencias pueden variar a través del tiempo, y la empresa puede desactualizarse y perder la posición actual.
- No se interesan demasiado en la innovación, ya que por el momento ellos no la creen necesaria, generando desmotivación dentro y fuera de la organización. Esto se agrava cuando la competencia innova en forma constante atrayendo parte del mercado.



Podemos destacar dentro de **Amenazas**:

- La existencia de un ambiente hostil, conlleva a Darsie a centralizar las decisiones en los socios, frente a las necesidades de rapidez y coordinación de las respuestas que demanda el mercado.
- La crisis económica que viene sufriendo el País impacta en todos los rubros, sin embargo la construcción ha tenido apoyo por parte del Gobierno.
- DARSIE no se caracteriza por innovar, por lo que la innovación de la competencia es una gran amenaza que puede llevar a la pérdida de competitividad de la firma.
- El ingreso de nuevas firmas al mercado existente puede que reduzcan las ventas de la organización, por lo que consideramos importante la fidelización de los clientes.

En cuanto a las **Oportunidades** son factores situacionales externos que requieren una continua adaptación al ambiente por parte de la empresa, mencionamos,

- La organización podría presentarse a licitación pública para aumentar sus ventas. Las licitaciones son el procedimiento administrativo para la adquisición de suministros, realización de servicios o ejecución de obras que celebren los entes, organismos y entidades que forman parte del Sector Público.
- En el año 2015 se realizan elecciones presidenciales, lo que conlleva a un año de cambios y siempre se espera un panorama positivo para el nuevo gobierno.
- El cambio social consiste en la evolución de las sociedades, desde cambios a gran escala hasta pequeñas alteraciones. Los cambios sociales han sido influidos de forma latente, ya no solo a través de los medios masivos de comunicación conocidos anteriormente o de eventos sociales relevantes que



infundían a cambios de ideologías, sino a través de redes sociales y demás herramientas que la web proporciona, de tal forma que los cambios que anteriormente llevaban años para realizarse, ahora evolucionan y se desarrollan a velocidades pensadas como imposibles en otros tiempos.

- DARSIE considera a la Provincia de San Luis con solidez en la gestión estatal, la provincia es considerada como una de las mejores administradas del País. Posee economía abierta y competitiva, productiva e innovadora, ambiciosa infraestructura en sintonía con el crecimiento del sector privado, tiene conectividad comunicacional, vial y digital.



CAPITULO II “ESTUDIO DE MERCADO”

1 OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO

La investigación está dirigida a conocer la demanda y la oferta, así como la demanda insatisfecha que se presenta en este segmento del mercado; además la factibilidad de incursionar en este sector de la ciudad de San Luis con la apertura de la nueva sucursal de DARSIE, aprovechando las oportunidades del mercado y determinando la cantidad de bienes y servicios que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.

La investigación que se realice debe tener las siguientes características:

- a) La recopilación de la información debe ser sistemática.
- b) El método de recopilación debe ser objetivo y no tendencioso.
- c) Los datos recopilados siempre debe ser información útil.
- d) El objetivo de la investigación siempre deber tener como objetivo final servir como base para tomar decisiones.



2 INVESTIGACIÓN

2.1 PASOS QUE SE DEBEN SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Tal vez ésta es la tarea más difícil, ya que implica que se tenga un conocimiento completo del problema, por lo que el investigador debe decidir el curso de acción y medir sus posibles consecuencias.

2.1.2 NECESIDADES Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Existen dos tipos de fuentes de información: las fuentes primarias, “son los datos obtenidos directamente a partir de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa”⁴ que consisten básicamente en investigación de campo por medio de encuestas, y fuentes secundarias, que se integran con toda la información escrita existente sobre el tema, ya sea en estadísticas gubernamentales (fuentes secundarias ajenas a la empresa) y estadísticas de la propia empresa (fuentes secundarias provenientes de la empresa). El investigador debe saber exactamente cuál es la información que existe y con esa base decidir dónde realizará la investigación.

2.1.3 DISEÑO DE RECOPIACIÓN Y TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Si se obtiene información por medio de encuestas habrá que diseñar éstas de manera distintas a como se procederá en la obtención de información de

⁴Sabino, Carlos A. (1989) – El Proceso de Investigación – Editorial Humanitas – Buenos Aires. 1ª edición- Pág. 130



fuentes secundarias. También es claro que es distinto el tratamiento estadístico de ambos tipos de información.

2.1.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez que se cuente con toda la información necesaria proveniente de cualquier tipo de fuente, se procede a su procesamiento y análisis. Los datos recopilados deben convertirse en información útil que sirva como base en la toma de decisiones.

2.1.5 INFORME

Una vez procesada la información se deberá realizar el informe, el cual deberá ser veraz, oportuno y no tendencioso.

3 METODOLOGÍA PARA LA CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA

Para cuantificar la demanda se procederá a realizar una investigación de campo mediante la aplicación de una encuesta a un grupo definido de personas mayores de 25 años, de sexo masculino y femenino. Para reforzar las encuestas utilizaremos también fuentes secundarias, más precisamente datos oficiales del gobierno de San Luis, más abajo detallaremos dichas fuentes y nos explayaremos.

A continuación se presenta un análisis de las diferentes variables a ser investigadas en el estudio de mercado.



3.1 DEMANDA

La demanda se origina en las necesidades de bienes o servicios de un grupo de personas, que buscan satisfacer los requerimientos de bienes y servicios dentro de los campos de educación, salud, vivienda, vestimenta, alimentación y empleo. Se supone que en el sector céntrico de la ciudad, existe una verdadera demanda en el servicio de materiales para la construcción, manifestado por los diferentes habitantes de la ciudad de San Luis.

3.2 PRECIOS

Analizar el potencial económico y cuánto destinan las personas encuestadas para este tipo de productos, los cuales pueden ser potenciales clientes de DARSIE San Luis, ya sea que vivan dentro de la ciudad o en sus alrededores.

Por otro lado es muy importante la revisión de los costos de los productos que se proyecta poner a la venta en la sucursal, y luego de analizar la demanda, determinar si el negocio logra obtener una rentabilidad razonable por la venta de sus productos luego de cubrir los gastos, costos directos, indirectos.

Para lograr una continuidad en el mercado, el objetivo de la empresa es captar a nuevos clientes en la clase media y media alta.

3.3 VARIEDAD DE PRODUCTO

Es necesario conocer los gustos y preferencias de las personas del grupo objetivo, lo que permitirá satisfacer las necesidades de los clientes en lo que respecta al final de obra.



Los productos que se comercializaran en San Luis, como mencionamos anteriormente son, pisos y revestimientos, griferías/baño y artefactos del hogar.

3.4 OBJETO

Las personas encuestadas serán de la población económicamente activa, de ambos sexos, habitantes de la ciudad de San Luis.

3.5 TECNICAS A UTILIZAR

En el análisis del estudio de mercado se pueden utilizar diferentes técnicas para obtener los datos correspondientes que requiere el proyecto.

Para obtener los datos de la población residente en la ciudad de San Luis se recopilaron datos de la Dirección provincial de estadística y censos de San Luis, conjuntamente con el INDEC y las direcciones provinciales de todo el país, que en sus archivos poseen datos estadísticos reales del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 -Censo del Bicentenario.

Estas fuentes de investigación son secundarias; mediante estos datos se procederá a implementar la encuesta que es una investigación de campo, que permitirá conocer diferentes parámetros requeridos en este estudio de mercado, el mismo que se efectuará en el centro de la ciudad, la muestra se llevara a cabo mediante el muestreo aleatorio simple.

Aplicada la encuesta se procede a tabular los datos para conocer los diferentes aspectos, parámetros, que se han planteado en la encuesta mediante las preguntas abiertas, cerradas, de múltiple elección, la tabulación realizada a cada una de las preguntas que se han planteado en la encuesta y el análisis de los resultados obtenidos.



El tipo de investigación que se va a aplicar para el análisis en este capítulo del proyecto es la investigación primaria la cual necesita saber el sector donde viven los clientes, cómo se enteraron de la existencia de su negocio, si están o no satisfechos con el producto, con la selección, con los precios, etc. La mejor forma de responder a estas preguntas es averiguando. Las encuestas son una buena forma de mantenerse en contacto con los clientes.

También se analizarán los puntos fuertes y débiles de la competencia. Se puede obtener esta información con la técnica de observación directa de los negocios en persona, comprando y evaluando los productos y servicios, y pidiendo la opinión de los clientes de la competencia.

3.6 POBLACIÓN

La información sobre la población es recopilada del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) conjuntamente con DPEyC-San Luis (Dirección Provincial de Estadísticas y Censos), que en sus archivos poseen datos estadísticos reales por el censo de población que se realizó en el año 2010, como ya mencionamos estas fuentes de investigación son secundarias; con estos datos se procederá a calcular el tamaño de la muestra.

San Luis registró una población de 432.310 habitantes según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, su superficie es de 76.748 km², y su densidad de 5,6 habitantes por Km², esto significa que en promedio en cada kilómetro cuadrado viven alrededor de 5 personas, la baja densidad de población, también es histórica en el país.

Población: 432.310 habitantes

Densidad: 5,6 hab./km²

Participación del total de población en el total país: 1,1

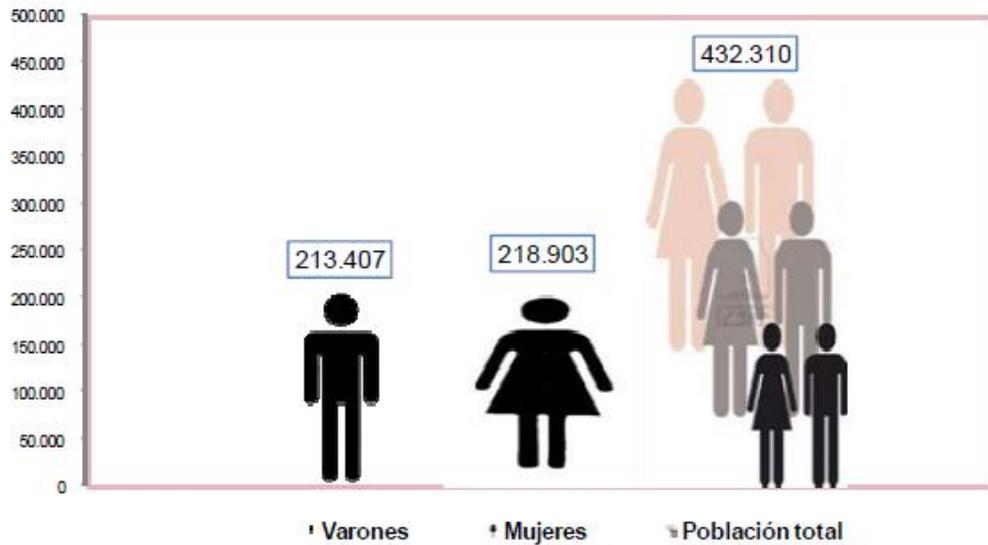


Población x sexo: 49,4% varones; 50,6% mujeres

Edad media de la población: 31,7

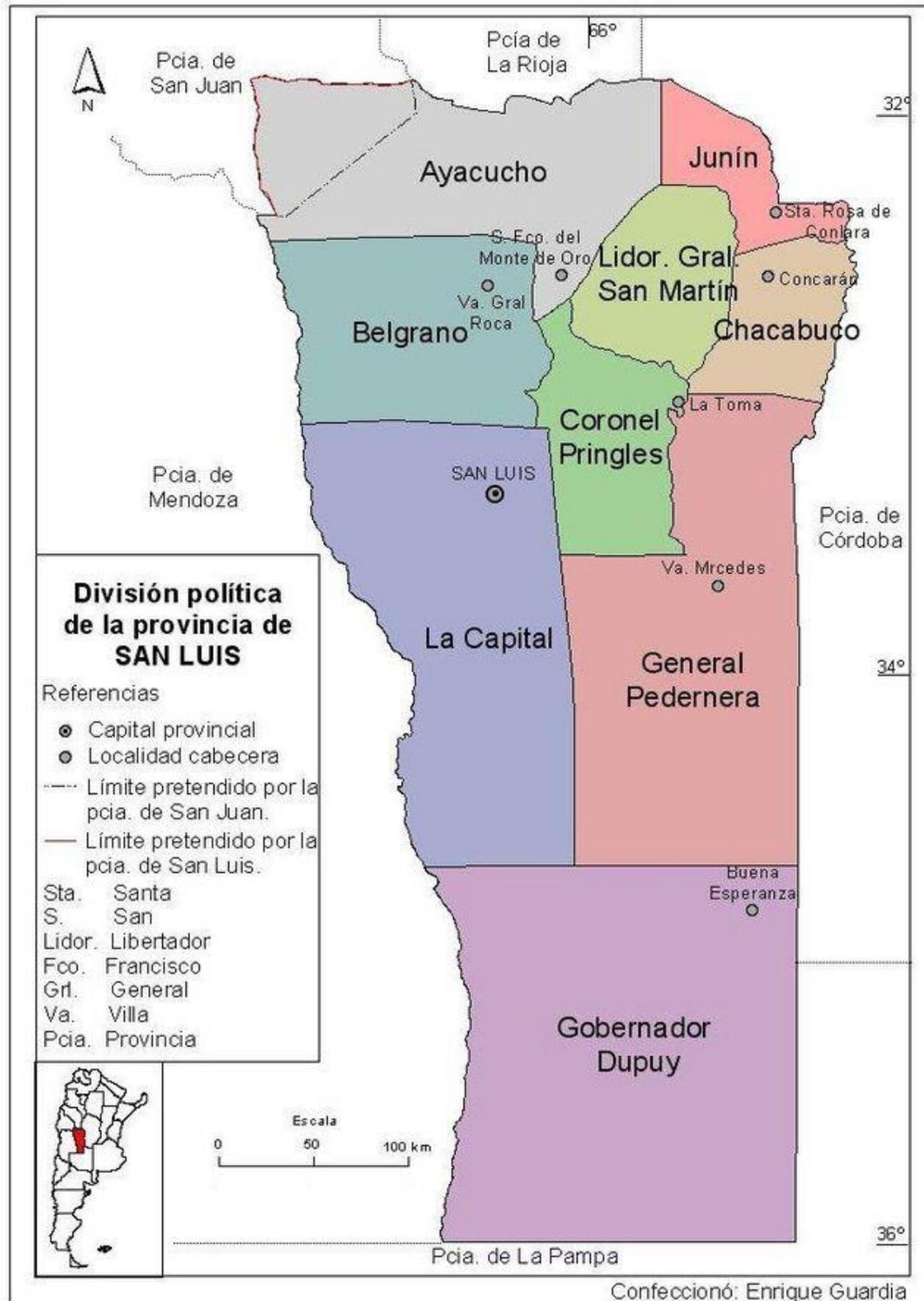
Crecimiento relativo de la población: 17,5

Gráfico 1. Total población, según sexo (valores absolutos). Provincia de San Luis. Censo de Población 2010



Fuente: INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010

4 DIVISION POLITICA DE SAN LUIS



Cuadro 2. Población total, superficie y densidad. Total país y provincia de San Luis. Censos de Población 1980-2010

Cuadro 2. Población total, superficie y densidad. Total país y provincia de San Luis. Censos de Población 1980-2010									
Territorio	Superficie	Censo							
		1980		1991		2001		2010	
		población	densidad hab./Km ²						
Pais	3.745.997 ⁽¹⁾	27.949.480	7,5	32.615.528	8,7	36.260.130	9,7	40.117.096	10,7 ⁽²⁾
Provincia	76.748	214.416	2,8	286.458	3,7	367.933	4,8	432.310	5,6
Ayacucho	9.681	14.754	1,5	15.251	1,6	16.906	1,7	19.087	2,0
Belgrano	6.626	5.043	0,8	4.001	0,6	3.881	0,6	3.985	0,6
Chacabuco	2.651	12.583	4,7	15.150	5,7	18.410	6,9	20.744	7,8
Pringles	4.484	10.805	2,4	11.368	2,5	12.571	2,8	13.157	2,9
Pedernera	15.057	64.661	4,3	90.932	6,0	110.814	7,4	125.899	8,4
Dupuy	19.632	8.753	0,4	9.361	0,5	11.120	0,6	11.779	0,6
Junin	2.476	10.933	4,4	13.452	5,4	20.271	8,2	28.933	11,7
Pueyrredón	13.120	80.094	6,1	121.004	9,2	168.771	12,9	204.019	15,6
San Martin	3.021	6.790	2,2	5.939	2,0	5.189	1,7	4.707	1,6

Fuente: INDEC, Censos Nacionales de Población 1869, 1895, 1914, 1947, 1960, 1970, 1980, 1991, 2001, 2010, el Instituto Geográfico Nacional (IGN)

Nota:

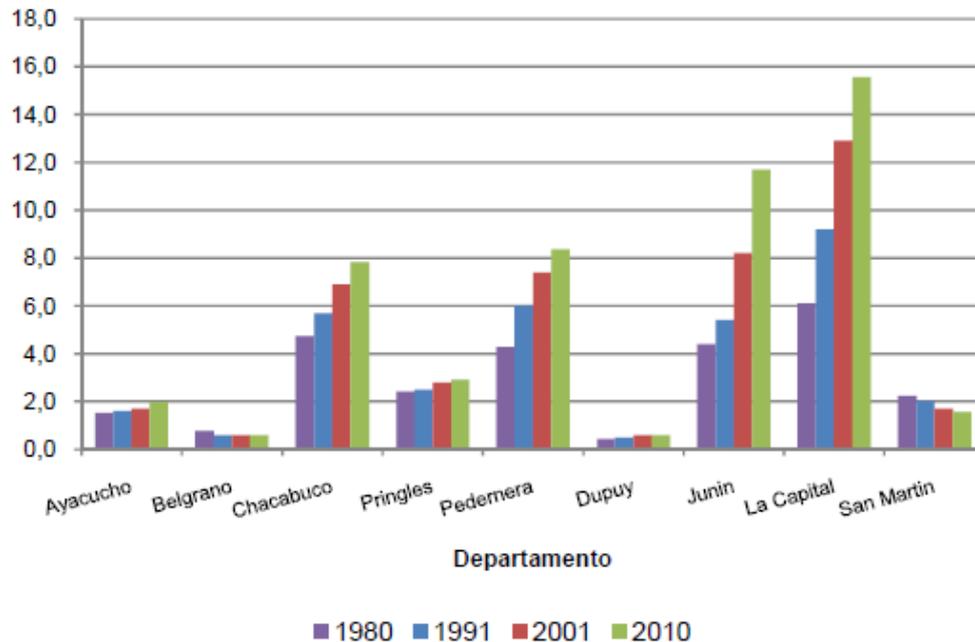
⁽¹⁾ La superficie total del país es de 3.761.274 km². A los fines del cálculo de densidad de población, se consideró la superficie correspondiente al Continente Americano: 2.780.400 km² (sin incluir las Islas Malvinas: 11.410 km²) y al Antártico: 965.597 km² (incluyendo las Islas Orcadas del Sur). Tampoco se consideraron las islas australes (Georgias del Sur: 3.560 km² y Sandwich del Sur: 307 km²).

Las Islas Malvinas, Georgias del Sur, Sandwich del Sur y los espacios marítimos circundantes forman parte integrante del territorio nacional argentino. Debido a que dichos territorios se encuentran sometidos a la ocupación ilegal del REINO UNIDO DE GRAN BRETAÑA e IRLANDA DEL NORTE, la REPÚBLICA ARGENTINA se vio impedida de llevar a cabo el Censo 2010 en esa área. Por consiguiente, no se consideró la superficie correspondiente a esas islas.

⁽²⁾ La densidad media es de 14,4 hab/km², excluyendo los departamentos de Antártida e Islas del Atlántico Sur.

En un recorrido por los departamentos de la provincia, según el último Censo de Población 2010, los Departamentos Pueyrredón (La Capital) y Junín son los más densamente poblados; sus comportamientos a través de los Censos, desde el de 1980, fue de un mayor crecimiento relativo, Junín aumentó en un 166,0% y Pueyrredón 156,0%. Poseer una mayor densidad permite generar en una población, un entorno favorable para el desarrollo y atracción de nuevas actividades, así como mantener la infraestructura existente. Lo que significa que estos dos departamentos constituyen importantes polos de desarrollo. Los departamentos menos densamente poblados son Belgrano y Dupuy, en tanto que San Martín desde el Censo 1980 hasta el último censo bajó su densidad en un 27,2%.

Gráfico 2. Densidad de población por departamento. Provincia de San Luis. Censos de Población 1980-2010



Fuente: INDEC, Censos Nacionales de Población 1980, 1991, 2001, 2010 e Instituto Geográfico Nacional
Nota: los datos para La Capital se corresponden con el actual departamento "Juan Martín de Pueyrredón", de acuerdo a lo establecido en la Ley N°-V-758-2010.

5 MUESTRA

Para el cálculo de este parámetro estadístico involucramos la población de la capital de San Luis.

Como no se puede estudiar toda la población, por razones técnicas y económicas, es necesario considerar sólo una parte representativa de la misma, y en base a los resultados obtenidos de la muestra hacer inferencias acerca de la población.

Para seleccionar una muestra de una población hay diversos métodos, uno de los más comunes es el muestreo aleatorio simple. La definición de muestreo



aleatorio simple y el proceso de seleccionar una muestra aleatoria simple dependen de si la población es finita o infinita.

En la práctica la población en estudio se considera infinita si se tiene un proceso continuo en el que sea imposible contar o enumerar cada uno de los elementos de la población.

Una muestra aleatoria simple de una población infinita es una muestra seleccionada de manera que se satisfagan las condiciones siguientes:

- Cada uno de los elementos seleccionados proviene de la población.
- Cada elemento se selecciona independientemente.

La muestra se obtiene a través de un muestreo aleatorio simple, donde cada elemento de la población tiene igual oportunidad de ser incluido en la muestra.

Para dicho estudio de mercado se decidió realizar 40 encuestas del universo muestral para considerar valiosa y sólida cualquier conclusión obtenida del análisis de los resultados de la encuesta.

Los estudios de encuesta suelen ser, en muchas ocasiones un primer contacto con la realidad que nos interesa conocer y de esto, posteriormente, se extrae un estudio en profundidad sobre el tema a tratar.

Los estudios de encuesta son propios de las primeras etapas del desarrollo de una investigación, por lo cual decidimos realizar 40 encuestas al azar ya que dicha cantidad la consideramos suficiente para la obtención de datos valiosos para lograr conclusiones; a su vez no implican un gasto o esfuerzo económico considerable.

El objetivo final de esta recolección de datos es preparar el camino a la empresa Darsie S.A para nuevas investigaciones.



6 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para diseñar el cuestionario se tuvo en cuenta:

- Lo que se pretende reflejar: la viabilidad del proyecto
- De qué forma se pretende la respuesta: por escrito
- La forma en que se formulan las preguntas: para no dejar lugar a ambigüedades.
- El lenguaje y vocabulario a utilizar: se adecuó al contexto
- Una prueba piloto y revisiones finales: se realizó una prueba con 5 personas.

Para realizar el estudio de mercados se utilizó la encuesta. A partir de la misma se obtuvieron datos verdaderamente factibles para adecuar nuestra propuesta. Se utilizó una muestra de 40 personas, de la ciudad de San Luis.

La encuesta se basa en un conjunto de preguntas referidas a los gustos y necesidades de los consumidores del ámbito de la construcción.

El perfil del consumidor son personas de sexo indistinto (hombres y mujeres) comprendidas dentro del intervalo de 25 años en adelante, con nivel socio-económico medio bajo, medio, medio alto y alto.

Por la importancia poblacional y comercial del sector céntrico, se decidió realizar la siguiente encuesta en el mismo, donde los puntos de aplicación seleccionados fueron el estacionamiento de Easy y en las cercanías de ferretería Valentini.



Buenos días/tardes, estamos realizando esta encuesta para evaluar la apertura de una sucursal de la empresa Darsie, dedicada a la venta de materiales para la construcción de la provincia de Córdoba. le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

LOS PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZARAN EN SAN LUIS SON, PISOS Y REVESTIMIENTOS, GRIFERÍAS/BAÑO Y ARTEFACTOS DEL HOGAR.

Sexo:

Edad:

Ocupación:

CUESTIONARIO: marcar con una cruz la respuesta correcta

1-¿En qué sector de la ciudad reside?

- Norte
- Centro
- Sur

2-¿Se encuentra actualmente realizando una obra?

- Si
- No



3-¿Al momento de comprar productos para la construcción (pisos, revestimientos, griferías), qué es lo primero que toma en cuenta?

- *La marca*
- *La calidad*
- *El modelo*
- *Los acabados*
- *El precio*
- *Otro*

4-¿A cuál de estos lugares suele acudir para comprar materiales para construcciones o refacciones de su hogar?

- *Ferreterías*
- *Supermercados*
- *Hipermercados*
- *Otros*

5-En el momento que necesita un producto, lo consigue...

- *En 1 día*
- *En 1 semana*
- *En 1 mes*
- *No lo consigue en San Luis*



6-¿Estaría dispuesto a realizar su próxima compra en un local nuevo?

- Sí
- No
- No sabe / no opina

7-¿Qué grado de importancia le da usted a la hora de comprar a la relación calidad/ precio?

- Muy importante
- Importante
- No demasiado importante
- Nada importante

8-¿San Luis, ofrece productos y/o servicios competitivos para la construcción?

- Sí, hay gran variedad de productos y buenos servicios
- Si, son pocas las empresas pero la calidad es excelente
- No, no encontramos ni cantidad ni calidad.

9- Al momento de elegir un producto (pisos, revestimientos, griferías, artefactos para el hogar) usted prefiere:

- Nacionales
- Importados
- Me es indiferente



10- Dentro de los productos que adquiere, ordene de mayor a menor las líneas que compra frecuentemente:

- Grifería ()
- pisos ()
- revestimientos()
- materiales de construcción ()
- Artefactos del hogar ()
- Otro: _____

11- ¿Qué nivel de importancia considera que tiene la asesoría del personal en el momento de realizar la compra de productos?:

- Muy Importante
- Importante
- Normal
- Poco importante
- Irrelevante

7 TABULACION E INTERPRETACIÓN

Una vez realizadas las encuestas, se analizaron para obtener información y datos necesarios para realizar nuestra propuesta:



7.1 COMIENZO

Se comenzó recopilando la información y registrándola en los sistemas informáticos. (Algunas preguntas)

Preguntas N° Personas	1°			2°	
	Norte	Centro	Sur	SI	NO
1	1				1
2		1		1	
3		1			1
4		1		1	
5		1		1	
6		1		1	
7			1		1
8			1		1
9	1				1
10			1	1	
11	1				1
12		1			1
13		1			1
14	1				1
15	1				1
16		1		1	
17			1		1
18			1	1	
19	1				1
20		1			1
21		1			1
22	1				1
23			1	1	
24		1			1
25	1				1
26			1	1	
27		1			1
28	1				1
29			1	1	
30	1				1
31		1			1
32	1				1
33		1			1
34		1		1	
35	1				1
36		1			1
37		1		1	
38			1		1
39		1			1
40			1		1
Totales	12	18	10	23	17



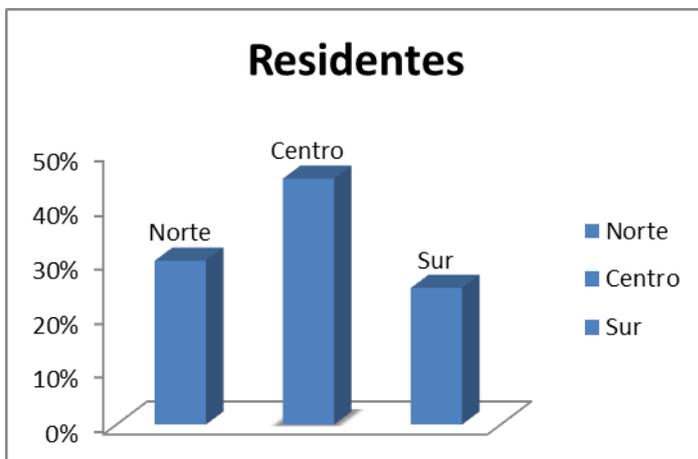
7.2 ANÁLISIS

Se analizó pregunta por pregunta para determinar sus porcentajes:

MUESTRA: 40 PERSONAS EN LA ZONA CÉNTRICA DE LA CIUDAD DE SAN LUIS			
SEXO:	PERSONAS		
FEMENINOS	11		
MASCULINOS	29		
OCUPACIONES:			
COMERCIANTES	18		
PROFESIONALES	12		
AMAS DE CASA	5		
ESTUDIANTES	5		

1-¿En qué sector de la ciudad reside?

	Residentes	N° de personas
Norte	30%	12
Centro	45%	18
Sur	25%	10
Totales	100%	40



Como puede observarse el 45% de los encuestados son residentes de la zona céntrica en donde se va a instalar la sucursal de la empresa. Motivo por el cual



se ha llegado a la decisión de que la ubicación en el centro de la Provincia de San Luis es la más apta para el rubro.

2-¿Se encuentra actualmente realizando una obra, remodelación, arreglo?

		N° de personas
Si	57%	23
No	43%	17
Totales	100%	40



Las personas que fueron encuestadas, en su mayoría se encontraban haciendo algún arreglo u obra de construcción, por lo tanto nos favorece aún más en la información que nos brindan.

3-¿Al momento de comprar productos para la construcción (pisos, revestimientos, griferías), qué es lo primero que toma en cuenta?

La Marca	10%	4
La Calidad	45%	18
El Modelo	5%	2
Los acabados	5%	2
El Precio	30%	12
Otros	5%	2
	100%	40



Con el 45%, se refleja la necesidad de “Calidad de los materiales” para utilizar. Punto a favor, ya que Darsie trabaja con primeras marcas tanto a nivel nacional como internacional, muchas de las cuales cuentan con normas ISO 9001 de gestión de calidad.

4-¿A cuál de estos lugares suele acudir para comprar materiales para construcciones o refacciones de su hogar?

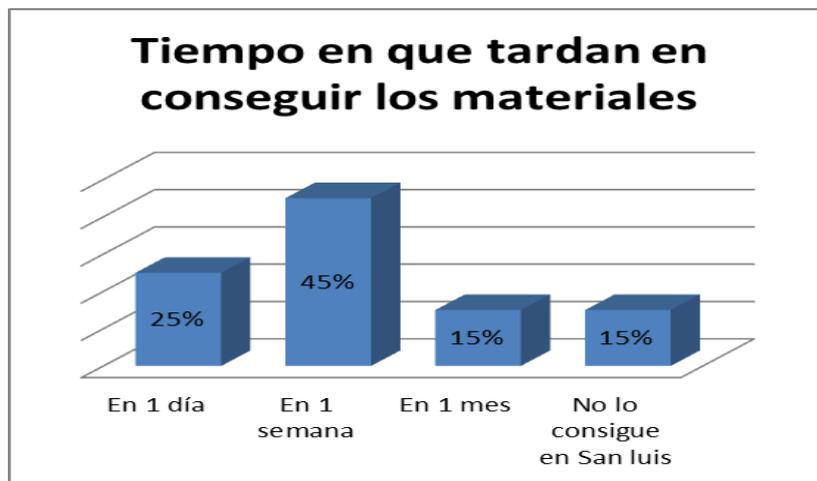
	Proporción	N° de personas
Ferreterías	60%	24
Supermercados	2%	1
Hipermercados	35%	14
Otros	3%	1
	100%	40

En la zona la mayoría de las personas incurren a Ferreterías a comprar materiales y no así a supermercados. Por lo tanto la competencia estaría abocada a éstos comercios.



5-En el momento que necesita un producto, lo consigue...

En 1 día	25%	10
En 1 semana	45%	18
En 1 mes	15%	6
No lo consigue en San luis	15%	6
	100%	40



En este punto, la mayoría de las personas consiguen el material en más de 1 días y hasta 1 semana. Esto es importante para tener en cuenta como posible necesidad a cubrir, de todos modos la empresa contara con stock de productos, si al momento de la compra no está disponible el producto que requiere el cliente, este deberá solicitarlo y la empresa se encargara de trasladarlo para él, además contara con procesos logísticos que le permitirán hacer llegar los productos a la sucursal y a sus clientes finales en forma rápida y económica.

6-¿Estaría dispuesto a realizar su próxima compra en un local nuevo?

SI	80%	32
NO	5%	2
NO SABE/NO CONTESTA	15%	6
	100%	40

Con agrado, el 80% de las personas encuentran factible asistir a un nuevo comercio. Gran aliento para el nuevo proyecto propuesto a Dasie S.A. de insertarse en el mercado de San Luis.



7-¿Qué grado de importancia le da usted a la hora de comprar a la relación calidad/ precio?

	Grado de Importancia	
Muy importante	90%	36
Importante	10%	4
No demasiada importancia	0	0
Nada de importancia	0	0
	100%	40

Se puede observar la tendencia de la necesidad de cubrir la relación calidad-precio, ya que es muy importante para los encuestados. Como hemos mencionado, la empresa trabaja con excelentes proveedores y ofrece facilidades de pago con tarjetas de crédito y aperturas de cuentas corrientes.



8-¿San Luis, ofrece productos y/o servicios competitivos para la construcción?

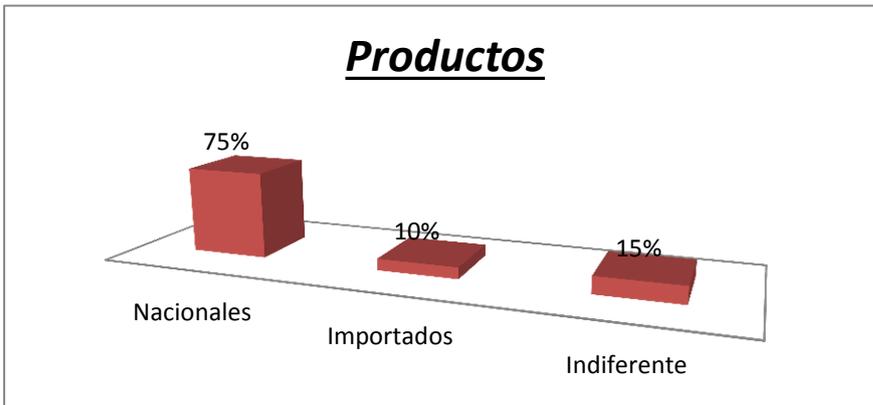
	Productos competitivos	
A	35%	14
B	47%	19
C	18%	7
	100%	40

- (A) Sí, hay gran variedad de productos y buenos servicios
- (B) Si, son pocas las empresas pero la calidad es excelente
- (C) No, no encontramos ni cantidad ni calidad.

Según la mayoría de los encuestados, son pocas las empresas pero la calidad es excelente, por lo tanto buscamos ofrecer productos exclusivos de alta calidad y excelente precio para satisfacer las necesidades de los clientes y ampliar la oferta existente en el mercado de materiales para la construcción, enfocándonos en la eficacia y eficiencia en la atención al cliente.

9- Al momento de elegir un producto (pisos, revestimientos, griferías, artefactos para el hogar) usted prefiere:

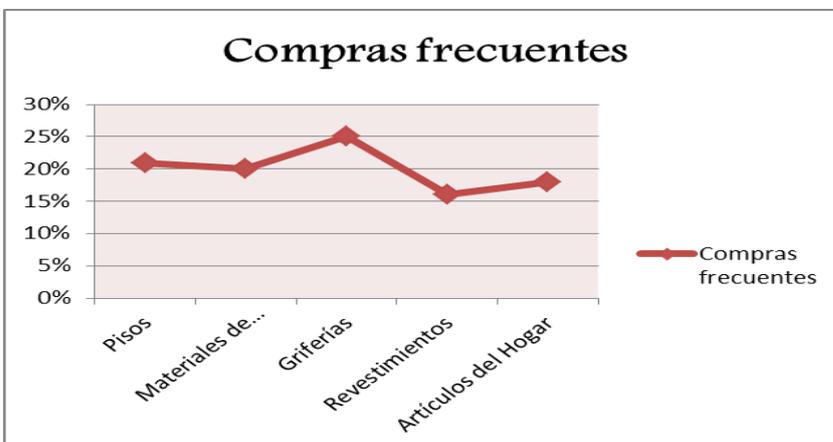
	Productos	
Nacionales	75%	30
Importados	10%	4
Indiferente	15%	6
	100%	40



Otro gusto de los encuestados es que prefieren más los productos nacionales que los importados y tan sólo el 15% es indiferente a tal característica. La mayoría de los proveedores de la empresa son de industria nacional.

10- Dentro de los productos que adquiere, ordene de mayor a menor las líneas que compra frecuentemente:

	Compras frecuentes
Pisos	21%
Materiales de Construcción	20%
Griferías	25%
Revestimientos	16%
Artículos del Hogar	18%
	100%



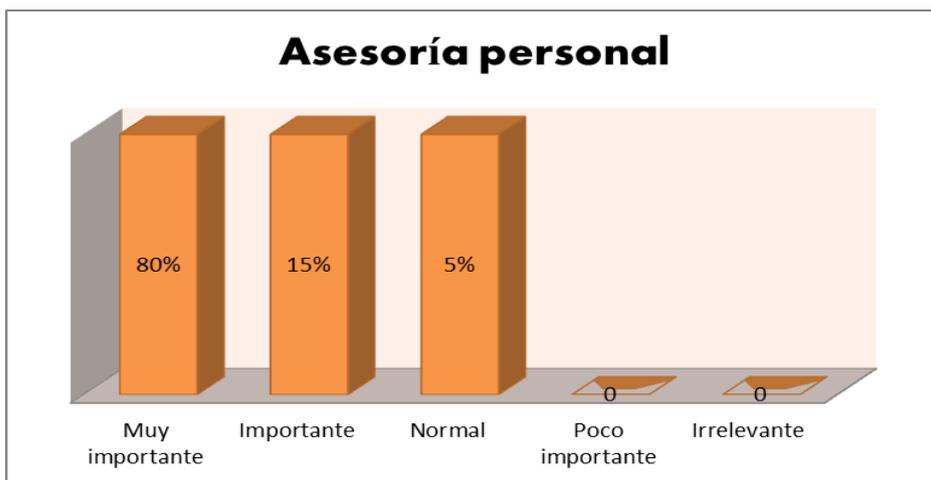


Aquí se puede obtener los gustos y necesidades más frecuentes de los consumidores.

11- ¿Qué nivel de importancia considera que tiene la asesoría del personal en el momento de realizar la compra de productos?:

	Asesoría personal	
Muy importante	80%	32
Importante	15%	6
Normal	5%	2
Poco importante	0	0
Irrelevante	0	0
	100%	40

Por supuesto la necesidad de brindar la mejor atención, con la asesoría personal a la hora de comprar. La empresa contara con venta personalizada, los vendedores van a asesorar personalmente a los clientes respecto de los artículos que estos deseen comprar.





7.3 CONCLUSIONES

A partir del estudio de mercado realizado llegamos a la conclusión que el proyecto de la apertura de una nueva sucursal de Darsie en la Provincia de San Luis es altamente factible por los siguientes motivos:

- El dato más relevante para nuestro proyecto es que el 80% de las personas encuestadas está dispuesta a realizar su próxima compra en un **nuevo local** comercial. Lo cual nos indica una positiva respuesta por parte de los consumidores en relación al nuevo proyecto.
- En la zona a implementarse el proyecto se cuenta con **competencia** de pequeñas ferreterías y/o corralones que brindan productos de construcción, pero se trata de comercios de menores infraestructuras y poca variedad de productos. Por lo tanto no existe un competidor de la envergadura de Darsie.
- Los consumidores exigen **calidad y adecuación en los precios**. Lo que hace al proyecto viable ya que la empresa busca ofrecer productos con calidad y excelencia constante que permita a los clientes obtener seguridad y economía en obra.
- El **tiempo de entrega** de los materiales será una ventaja competitiva para Darsie, ya que contara con stock permanente que le facilitara la entrega de la mercadería en el momento de la compra.
- La **atención al cliente** es otra ventaja competitiva con la cual cuenta la empresa ya que se caracteriza con la misma. Brindando un amplio asesoramiento a sus clientes y evacuando dudas a la hora de realizar una compra.



8 CUANTIFICACION DE LA DEMANDA

Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

Con los resultados de las 40 encuestas aplicadas anteriormente se utilizarán algunas preguntas para conocer el tamaño de la demanda del servicio de ventas de materiales para la construcción en la ciudad de San Luis:

- ¿En qué sector de la ciudad reside?
- ¿Con qué frecuencia adquiere materiales para la construcción?
- ¿En que tiempo consigue lo que busca?

Para el análisis de la demanda del proyecto se procede a analizar la primera pregunta, con el fin de estimar el sector de procedencia de los encuestados, la información sobre la población es recopilada del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) conjuntamente con DPEyC-San Luis (Dirección Provincial de Estadísticas y Censos), que en sus archivos poseen datos estadísticos reales por el censo de población que se realizó en el año 2010, como ya mencionamos estas fuentes de investigación son secundarias.

De la ciudad de San Luis cuya población es de 204.019 se estima que las viviendas distribuidas en centro, sur y norte ascienden a 25.000 viviendas. El proyecto propone atender cerca del 10 al 15 % de la demanda insatisfecha, 2500 viviendas. De ésta manera se toma como muestra un 1.5% para estudiar la demanda.



9 PROYECCION DE LA DEMANDA

La demanda de los productos se ve directamente influida por el crecimiento poblacional, ya que estos tipos de productos cuentan con una importante preferencia entre la población que quiere hacer adecuaciones, ampliaciones o construcciones.

La ciudad de San Luis tiene un importante crecimiento desde hace varios años y cada vez se encuentra más firme. El crecimiento poblacional se ve reflejado en la construcción de nuevos barrios cerrados y countries, lo que implica además una marcada expansión de calles y caminos hacia los nuevos loteos.

Es importante destacar la gestión del gobierno de la Provincia de San Luis, ya que el mismo como una de sus principales políticas de estado potencia la construcción de viviendas sociales. Recalca el actual gobernador, Claudio Javier Poggi, cuya gestión tiene justamente a la política habitacional como uno de sus principales pilares que, “la Provincia de San Luis es pionera en construcción de viviendas. De hecho prácticamente la mitad de la población habita una casa edificada por el estado”.

Los últimos gobernantes y el actual apuestan a grandes desarrollos de la Ciudad, la misma ha sido calificada como la mejor administrada del País por consultoras privadas por varios años consecutivos en materia de Eficiencia Fiscal, Indicadores Sociales, Infraestructura, Solvencia Fiscal y Comercio Exterior.

De acuerdo a lo mencionado, concluimos que San Luis es un mercado potencial para la viabilidad de nuestro proyecto, ya que existe suficiente demanda para el producto / servicio que se quiere ofrecer tanto a nivel privado como público.



10 CUANTIFICACION DE LA OFERTA

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

Los principales aspectos de la oferta que debemos analizar son, número de oferentes, ubicación geográfica, volúmenes ofertados, capacidad utilizada, disponibilidad de productos.

Otra información útil de conocer, es la forma en que los oferentes entraron al mercado, las facilidades o restricciones que enfrentaron, las dificultades que enfrentan actualmente y las ventajas o debilidades para salvarlas.

A partir de los datos obtenidos y la información recabada, concluimos que en la Provincia se encuentran Easy, Valentini y Materiales San Luis a destacar, además de ferreterías y corralones pequeños, pero no se encuentran empresas de la envergadura de Darsie S.A.

Los consumidores finales manifestaron que nuestros actuales competidores de la zona no muestran interés en la calidad de la manipulación del producto y no tienen una cultura de servicios hacia el cliente, la cual será una de nuestras políticas más importantes.

La competencia se encuentra dividida en Local de Hipermercado y Ferreterías de la ciudad, como mencionamos anteriormente, donde los primeros no cuentan con la ventaja competitiva de la atención al cliente en forma personalizada y asesoramiento que el cliente requiere y productos de calidad; mientras que los segundos carecen de variedad de productos.

Easy es una firma de renombre en el País, que realiza una significativa inversión en publicidad gráfica, radial y televisiva, por lo que logra muy buen alcance al cliente. Nosotros con la experiencia de la empresa competidora en la



Ciudad de Córdoba conocemos su modalidad de trabajo y oferta de productos variados, por lo que no consideramos que se trate de un competidor de gran magnitud. Como hemos mencionado, los precios son muy elevados y tanto los productos como las marcas que comercializan son de baja gama y calidad, no se enfocan al “grueso” de la construcción. Además no cuentan con atención personalizada para clientes particulares que no pertenecen al rubro, otorgándonos a nosotros una ventaja competitiva en la atención al cliente.

Por otro lado, Valentini y Materiales San Luis son importantes locales comerciales pero carecen de variedad de productos y marcas que comercializan. Sus precios son más razonables y su calidad es superior a la de Easy por trabajar con marcas superiores y reconocidas en el mercado.

Ingresar al mercado no registra restricciones, pero las dificultades que se deben afrontar son del tipo de financiamiento en las ventas, donde deben ayornarse a las nuevas formas de ventas con facilidades de pagos en cuotas y como ofrece Darsie a través de cuentas corrientes.



10.1 CUANTIFICACION DE LA DEMANDA SEGÚN INDICES DE CONSTRUCCION⁵

Mediante este estudio se puede hacer una proyección estimada de la demanda que puede llegar a tener Darsie S.A. en dicha provincia, zona de influencia del proyecto.

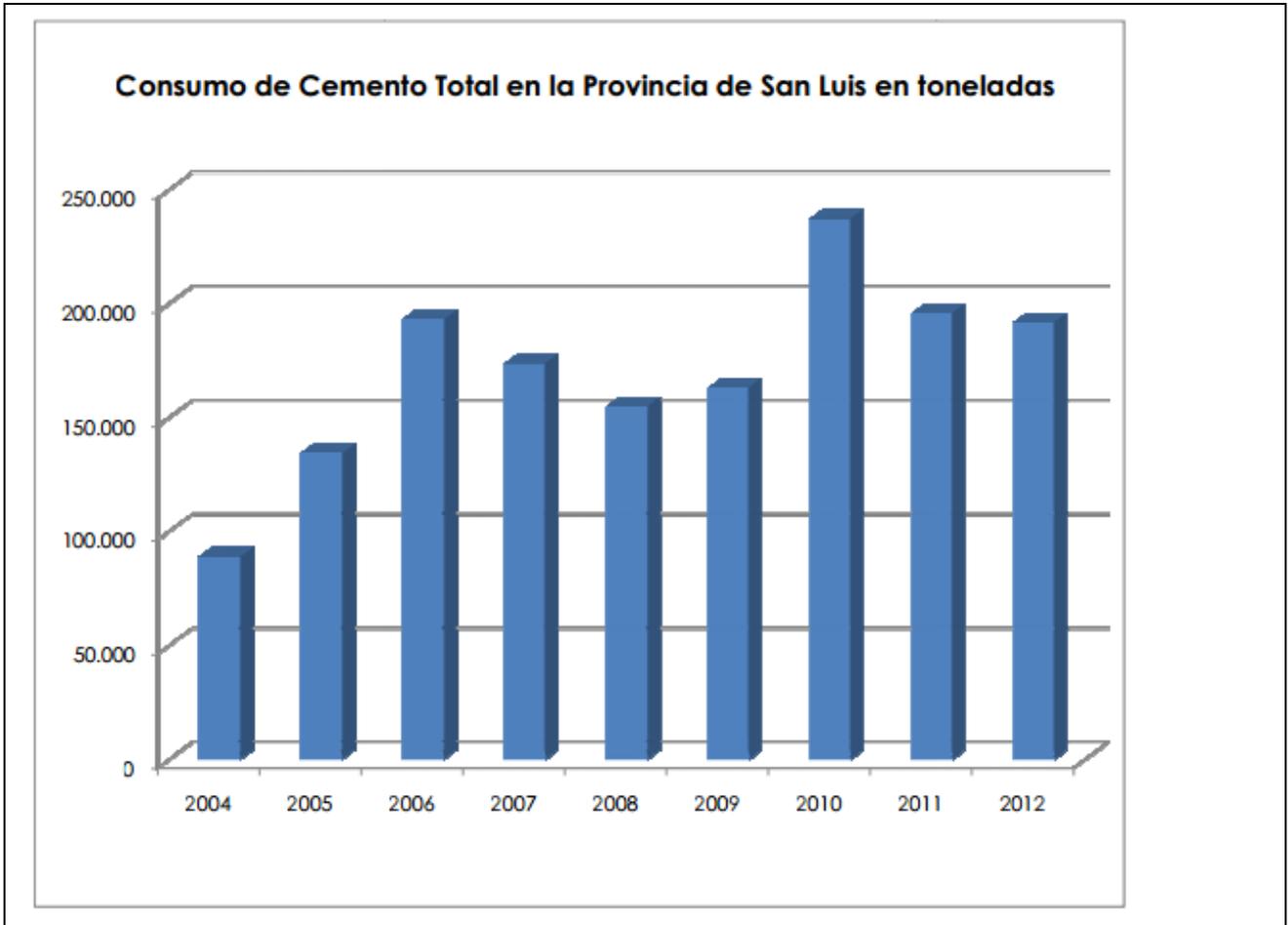
En este apartado se advierte que la Provincia de San Luis se encuentra, desde el año 2005, entre las 3 principales provincias consumidoras de cemento per cápita, siendo en el año 2012 la jurisdicción con el registro más alto de consumo.

^{5*}Datos sobre el consumo de Cemento Protland en San Luis suministrados por la Asociación de Fabricantes de Cemento Portland (A.F.C.P)



10.1.1 CONSUMO TOTAL DE CEMENTO, POR PROVINCIA EN TONELADAS

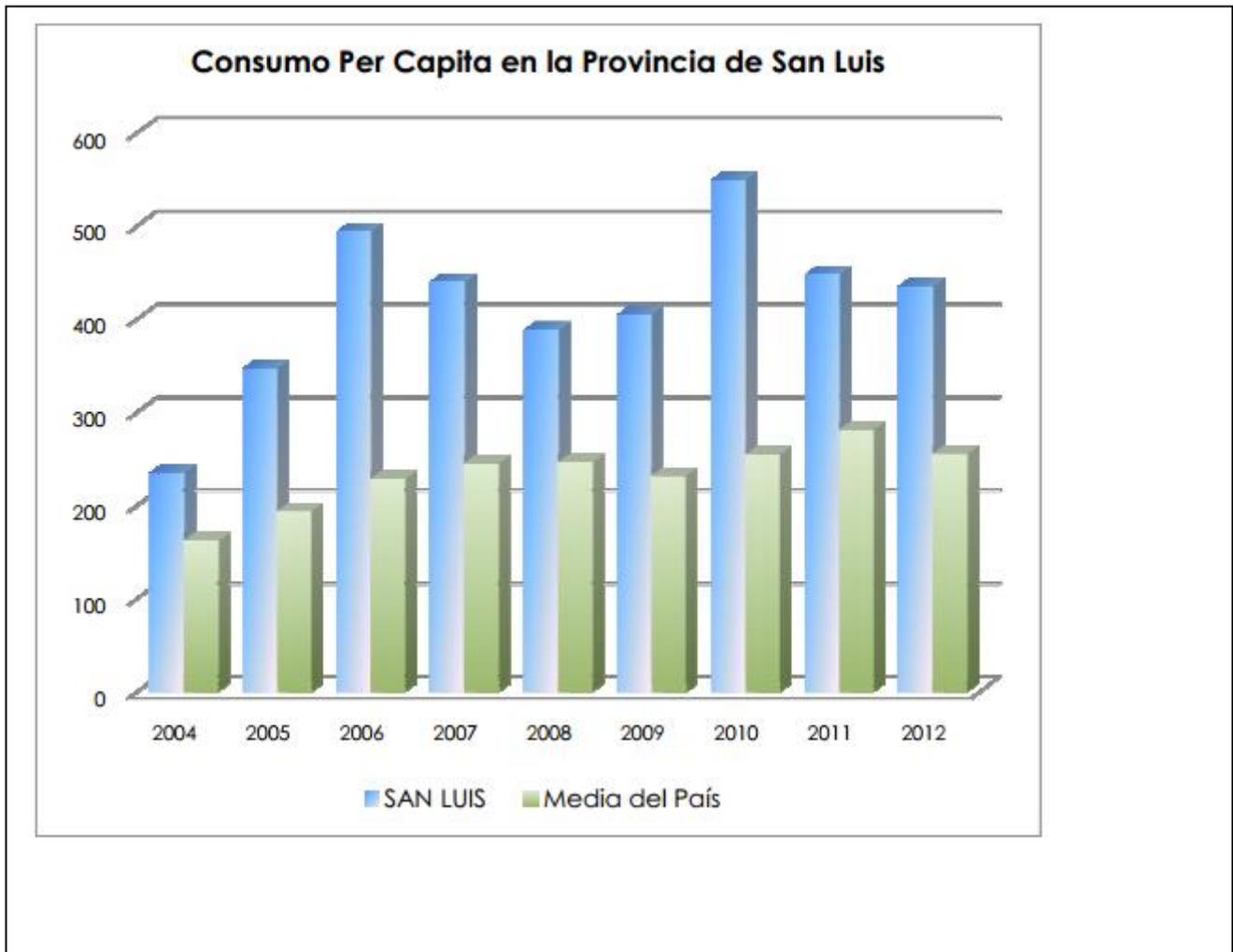
Provincias	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Capital Federal	357.064	426.231	485.320	425.590	428.071	348.278	328.446	373.751
Gran Buenos Aires	1.282.506	1.613.571	2.034.416	2.271.309	2.368.116	2.312.614	2.584.043	2.842.575
Buenos Aires	846.761	955.567	1.028.223	1.025.644	1.047.324	1.022.350	1.175.333	1.375.896
Catamarca	50.540	66.631	74.233	84.923	87.945	76.259	69.425	81.867
Córdoba	763.069	930.489	1.083.005	1.190.897	1.206.016	1.129.814	1.249.940	1.313.008
Corrientes	78.294	105.728	115.313	148.117	159.486	158.988	159.937	196.839
Chaco	114.849	144.755	147.556	177.591	195.424	215.519	241.304	272.901
Chubut	138.391	191.746	258.140	268.498	283.712	240.888	265.093	280.063
Entre Rios	211.422	242.302	273.105	316.665	315.717	367.065	375.802	452.057
Formosa	37.576	66.532	80.522	101.456	99.491	86.630	97.059	129.933
Jujuy	86.532	100.981	122.840	143.236	143.574	151.550	149.221	162.225
La Pampa	45.962	65.634	74.066	88.668	73.577	66.101	65.802	80.422
La Rioja	57.416	82.946	81.866	84.058	78.352	77.045	90.268	102.431
Mendoza	309.410	374.320	433.672	481.839	454.445	423.581	477.914	552.057
Misiones	114.860	140.766	168.784	187.833	177.220	171.749	229.679	272.832
Neuquén	141.858	171.509	182.895	194.262	182.934	193.107	186.063	199.764
Rio Negro	100.752	128.235	216.068	230.405	204.072	178.406	202.720	227.492



Fuente: Asociación de Fabricantes de Cemento Portland

Elaboración: Dirección Provincial de Estadística y Censos

Lamentablemente San Luis tiene un porcentaje muy grande de este consumo destinado a obras públicas, lo que significara un reto para la empresa condensar esas ventas en el sector público.





Si tenemos que hacer un proyectado de la demanda, claramente existe un crecimiento sostenido, con algunas oscilaciones propias causadas por la inestable economía argentina, pero que no deja de ser alentador a la hora de pensar en proyectar una sucursal de esta empresa del rubro construcción en esta zona.

11 PROYECCION DE LA OFERTA

La proyección de la oferta consiste en utilizar datos pasados para determinar acontecimientos futuros, con el objetivo de poder predecir la oferta de los productos o servicios, aunque se pueden predecir una amplia gama de sucesos futuros que pudieran de manera potencial influir en el éxito.

Proyectar la oferta es el arte y la ciencia de predecir los eventos futuros. Puede involucrar el manejo de datos históricos para proyectarlos al futuro mediante una predicción del futuro subjetiva o intuitiva.

De acuerdo a los hechos acontecidos en los últimos años, observamos que la Provincia de San Luis ha crecido considerablemente, pero no así en lo que hace a las inversiones de gran magnitud por parte de los oferentes dedicados al rubro, como consecuencia de la inestabilidad que atraviesa el País. Creemos que esta falta de inversión perdurara en la Provincia por algunos años más, lo que implica una ventaja para nuestro proyecto, ya que Darsie al contar con la capacidad financiera como con la experiencia en el rubro de 67 años, sabrá como captar y satisfacer las necesidades en este nicho de mercado insatisfecho.



12 MARKETING MIX

El simple hecho de abrir un negocio no es garantía de éxito. Se debe informar a probables clientes de la apertura del negocio, lograr que se interesen por el mismo y que compren el producto que la empresa ofrece. La mercadotecnia se ocupa de todo esto.

La mercadotecnia es una disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. A través del estudio de la gestión comercial, se busca retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.

La mercadotecnia es tan importante que se debe diseñar un plan especial de mercadotecnia. El plan de mercadotecnia explicará las estrategias a seguir y los costos en los que se incurrirá.

Una de las primeras tareas en el desarrollo de un buen plan de mercadotecnia es hacer una completa investigación de mercado. Esto ayudará a definir qué tipo de clientes se desea atraer. La investigación de mercado también se utiliza para conocer a la competencia y pronosticar las tendencias del mercado.

Se analizan las comúnmente conocidas como las 4 P's del marketing que son:

- Producto.
- Plaza.
- Precio.
- Promoción.



13 PRODUCTO

En mercadotecnia un producto es todo aquello tangible o intangible que se ofrece a un mercado para su adquisición uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo.

En la sucursal se ofrecerá una amplia gama de productos para la construcción a los cuales se los puede categorizar de la siguiente manera:

Pisos y revestimientos:

- Cerámicos.
- Revestimientos de pasta de vidrio para piletas y baños.
- Guardas.
- Perfiles y terminaciones.
- Tejas.

Griferías y Baño

- Griferías y accesorios.
- Sanitarios, bañeras, hidromasajes.
- Asientos de inodoro, botiquines, espejos, muebles de baño, kit de accesorios.

Artefactos del hogar:

- Bachas y mesadas de acero.
- Calefones, calefactores, termotanques y cocinas.
- Extractores para baño y cocina.
- Piletas de lavar.

Existe una clasificación de los productos dentro del marketing, los cuales son: productos incógnita, estrella, vaca y perro.



13.1 PRODUCTO INCOGNITA

Aquellos productos nuevos en las empresas que no se puede determinar la evolución de las ventas durante el tiempo, estos productos se pueden transformar en vaca o perro, se los puede considerar como una inversión.

Los productos incógnita son los nuevos, los que no se sabe cómo van a ser acogidos a pesar de tener una aceptación en el mercado, productos más que nada diferentes y que hay que tener cautela con la compra ya que si la respuesta de los clientes no es buena se debe ir bajando el precio para poder liquidarlos y no volver a comprar, como por ejemplo:

- MODELOS NUEVOS DE CERÁMICA
- MODELOS NUEVOS DE GUARDAS Y MALLAS
- PRODUCTOS NOVEDOSOS QUE NUNCA SE VENDIERON COMO ROSETONES (se los está incluyendo hoy en día en la empresa, solo 3 modelos de los mismos, dos de cada uno, para probar la inserción de los mismos en el mercado de la construcción, a partir de la experiencia de los mismos en Córdoba se determinará su venta en la sucursal de San Luis).

13.2 PRODUCTO ESTRELLA

Los productos que han salido al mercado y van incrementando sus ventas en el tiempo, hasta alcanzar el punto máximo de rentabilidad, producen rentabilidad a la compañía pero no alcanzan su máxima rentabilidad.

Los conocidos como estrellas son los que tienen una excelente aceptación por parte de los clientes, en el caso de DARSIE son los productos importados, los mismos requieren alta inversión para poder traer contenedores completos de diferentes modelos, pero tienen una alta rentabilidad. Son productos que



también requieren inversión en exhibirlos en cada local ya que la competencia no los tiene porque la empresa posee exclusividad en las marcas que trabaja.

Los mismos son:

- PISOS Y REVESTIMIENTOS, CERAMICOS Y PORCELANATOS.

13.3 PRODUCTO VACA

Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras. Estos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

En la empresa son aquellos modelos que cada fabrica adopta como de obra (por comodidad y precio) o productos a los cuales las fabricas le dan mucha importancia y nunca lo discontinúan o se quedan sin stock de entrega.

- MODELOS DE CERÁMICA PUNTUALES EN CADA MARCA
- MODELOS DE LOSA CERÁMICA DE FERRUM
- MODELOS DE GRIFERÍA DE FV
- CONEXIONES DE AGUA, GAS O CLOACA BASICAS EN TODO DOMICILIO

13.4 PRODUCTO PERRO

Si el producto no es bien manejado desde su salida puede convertirse en producto perro lo que quiere decir que es un gasto para la empresa, los



productos vaca también pueden transformarse en perro si dejan que el pico máximo comience a descender.

Los productos perros en la empresa han sido:

- revestimientos símil madera de cemento para la realización de un deck en el exterior (el costo de los mismos era muy elevado en comparación a un porcelanato que cumplía los mismos requerimientos y prestaciones).
- la empresa es muy cautelosa con la compra inicial. Si se trata de productos novedosos se busca que el proveedor haga frente a la exhibición inicial del producto en el salón de ventas, para de esta forma no incurrir en gastos ni acumular stock, los productos quedan con un código “a pedido” con un tiempo de entrega estimado. Al ser una firma fuerte con trayectoria y 4 locales, muchos proveedores aceptan realizar dicha inversión a fin de poder entrar al negocio.

14 PLAZA

La plaza o distribución es el instrumento del Marketing Mix que relaciona a los productores de un bien o servicio con los consumidores del mismo. Permite que los distintos productos estén al alcance de los consumidores en el momento, forma y lugar apropiados.

Es necesario que el producto esté disponible para la mayor cantidad de personas posibles, a fin de asegurar un buen nivel de ventas.

DARSIE abastece importantes sectores en la provincia de Córdoba y con el proyecto se quiere llegar al centro de la provincia de San Luis, mediante los análisis de: mercado y estudio técnico.

Las personas encuestadas respondieron favorablemente a la creación de una nueva sucursal de la empresa en la provincia, lo que abre una nueva



posibilidad en el mercado para la ampliación de la empresa DARSIE en la provincia de San Luis.

DARSIE ha tenido que ubicarse en lugares que sean accesibles y conocidos por los consumidores y consumidores en potencia, es por ello que en la provincia de San Luis se busca que la sucursal este ubicada estratégicamente en el centro de la misma.

La empresa contara con stock de productos, si al momento de la compra no está disponible el producto que requiere el cliente, este deberá solicitarlo y la empresa se encargara de trasladarlo para él, además contara con procesos logísticos que le permitirán hacer llegar los productos a la sucursal y a sus clientes finales en forma rápida y económica.

La nueva sucursal San Luis tendrá su propio depósito y dependiendo del volumen y producto a tratarse, recibirá la mercadería de Córdoba o Buenos Aires, considerando minimizar costos y tiempo buscando mejorar la satisfacción del cliente.

15 PRECIO

Conociendo la economía del país, hace que se encuentren en un determinado rango los precios para acceder al mercado de clase económica media y media alta. Por tales motivos tienen que ser competitivos los precios para que puedan cubrir los costos, gastos y dar rentabilidad a la empresa.

Una de las formas en que utiliza el precio DARSIE como componente del Mix de Mercadotecnia es ofreciendo a los consumidores diferentes formas de pago, tarjetas bancarias, cheque y cuenta corriente DARSIE.



Se observa además el uso de facilidades y plazos para pago al dar oportunidades a sus clientes de pagar sus productos adquiridos en un número de cuotas y en un plazo de tiempo determinado.

La fijación del precio de venta constituye también un aspecto importante en el proceso del marketing. El producto no sólo tiene que ser capaz de satisfacer las necesidades, los deseos y las expectativas del consumidor, sino también debe estar al alcance de sus posibilidades económicas, y a la vez tener fuerza competitiva frente a los productos ofrecidos por otras empresas.

Por lo tanto la empresa va actualizando sus formas de pago y promociones que surgen de las tarjetas de crédito y bancos. Como por ejemplo hoy en día cuenta con el plan del gobierno de las 12 cuotas y 20 cuotas pagando con tarjeta cordobesa, se entiende que en San Luis se trabajara de la misma forma.

16 PROMOCIÓN

Consiste en comunicar, informar y persuadir al cliente y a otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas para el logro de los objetivos organizacionales.

Analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, la comunicación interactiva, etc.

Para la promoción de los productos de la nueva sucursal, se realizara publicidad a través de medios televisivos, Canal 13 de San Luis; radiales y grafico en el Diario de la república y Día a Día, ya que son los más leídos. En el local se entregaran catálogos y además se va a contar con venta personalizada, los vendedores van a asesorar personalmente a los clientes respecto de los artículos que desean comprar.



El fin es hacer saber al consumidor de la existencia de la nueva sucursal y por lo tanto de los productos que la misma comercializara, indicando siempre que se ofrecerá un producto de excelente calidad y precio accesible.



CAPITULO III “ESTUDIO TÉCNICO”

1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO / SERVICIO

En este capítulo analizaremos los aspectos técnicos del proyecto; tendremos en cuenta el tamaño del mismo, la localización óptima, haciendo especial hincapié en la logística, artífice necesario para lograr materializar esta idea, también nos detallaremos en la gestión de la calidad, en la higiene y seguridad en el trabajo, mantenimiento y en todos aquellos aspectos relevantes, ya que no podemos dejar nada de lado debido a la complejidad de la empresa.

Este proyecto es de gran envergadura y requiere de una planificación correcta y exhaustiva del mismo, para ello debemos comenzar por tomar decisiones respecto al diseño del proyecto.

El manejo administrativo de esta nueva sucursal será igual a las ya existentes, con el personal correspondiente.

1.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

El proyecto tiene dimensiones de gran porte, la incorporación de una nueva sede y el tamaño del proyecto están determinados por diferentes aspectos, factores como son: la demanda, el financiamiento y a la capacidad física de las instalaciones confluyen para definir su envergadura.



1.2 LA DEMANDA

La misma fue determinada en el capítulo dos mediante el previo estudio de mercado.

1.3 FINANCIAMIENTO

Tenemos la alternativa de dos tipos de financiamientos (considerados los más viables para nosotros): fuentes propias y o de respaldo bancario, las fuentes propias provienen de los socios que conforman DARSIE S.A. mientras que el respaldo bancario está dado por créditos tanto privados como públicos u organismos gubernamentales que promueven las inversiones como es el caso del CFI Consejo Federal de Inversiones.

Nosotros consideramos en este caso una combinación de ambas opciones; un porcentaje de la inversión estará cubierto por los socios y el otro porcentaje por un banco a definir, considerando al banco Credcoop como el más viable por su oferta crediticia.

1.4 CAPACIDAD FÍSICA DE LAS INSTALACIONES

La misma que va en relación al flujo de bienes y servicios determinado por la demanda (clientes), la disponibilidad física programada para el almacenamiento de la mercadería e instalaciones necesarias en general, a desarrollar más precisamente en el apartado de instalaciones logísticas.



1.5 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO: MACRO Y MICRO LOCALIZACIÓN

Argumentando que es un proyecto de incremento de las bocas de venta de DARSIE S.A., debemos ser muy cautos a la hora de definir el lugar ya que ello repercute directamente en la cantidad de clientes debido a su condición casi exclusiva (también existe otro tipo de ventas como a empresas y en el futuro a través de internet) de venta al menudeo, por lo que nos vamos a centrar en su micro localización, ya que, por su parte la macro localización fue definida de antemano por los directivos de la empresa.

1.5.1 MACRO LOCALIZACIÓN

La macro localización como su nombre lo indica es una parte del territorio Argentino, dentro de éste la Provincia de San Luis, y dentro de la Provincia la capital, zona céntrica de la Ciudad de San Luis.

1.5.2 MICRO LOCALIZACIÓN

Obtener la localización final no solo implica la elección de la ubicación más adecuada, sino que el objetivo primordial es elegir la que permita generar mayor utilidad entre las alternativas más factibles, para ello es realmente importante analizar detenidamente los sectores del centro o cercanos a éste dentro de la ciudad de San Luis y de esta manera lograr una ubicación que nos ofrezca la mayor rentabilidad posible (relación costo beneficio). Por otra parte al analizar la localización de un proyecto, puede ocurrir que una ubicación que hoy puede ser considerada óptima, no lo sea en el futuro.



Así la selección del lugar debe ser efectuada considerando su carácter definitivo o transitorio y optar por aquella que proporcione mayor rendimiento al proyecto.

Existen distintos factores de localización o causales que influyen en la decisión acerca de la localización, entre ellos se pueden mencionar:

- Medios y costos de transporte
- Disponibilidad y costo de mano de obra
- Cuestiones de impacto medioambiental.
- Incentivos gubernamentales.
- Restricciones urbanísticas de la zona. Normas municipales de zonificación
- Características del terreno: Costo. Tamaño. Forma. Niv. Capacidad portante.
- Costos y disponibilidad de infraestructura y servicios.
- Facilidades de acceso y maniobra
- Factores que afectan el lugar
- Disponibilidad de terreno extra en previsión de futuras ampliaciones
- Posibilidad de evacuación de efluentes
- Proximidad y conectividad con nodos viales, ferroviarios, portuarios o aéreos
- Proximidad a los servicios y proveedores necesarios.
- Proximidad a las materias primas y clientes.
- Aspectos vinculados a la construcción. Disponibilidad de materiales y mano de obra.

Al análisis lo vamos a efectuar en base al método cualitativo por puntos o de los factores ponderados, el mismo consiste en ponderar cada criterio considerando diferente peso según la importancia y los cuales tienen que sumar 1 o en porcentaje él %100. Es decir se trata de comparar dos posibles



localizaciones, se procede a asignarles una calificación a cada factor y luego se suma. Se opta por el que tuvo mayor puntaje.

Factores para la localización:

El método cualitativo por puntos tendrá diferente tipo de variables que se han considerado para la designación del lugar. Las variables son las siguientes:

Costo del inmueble

Restricciones urbanísticas de la zona, normas municipales de zonificación.

Características del terreno: costo, tamaño, forma. Niv. Capacidad portante.

Proximidad a las materias primas y clientes.

Facilidades de acceso y maniobra.

Factores que afectan el lugar.

Disponibilidad de terreno extra en previsión de futuras ampliaciones.

Proximidad y conectividad con nodos viales, ferroviarios, portuarios o aéreos.

Costos y disponibilidad de infraestructura y servicios.

A continuación, el gráfico utilizado para calcular la opción más óptima:

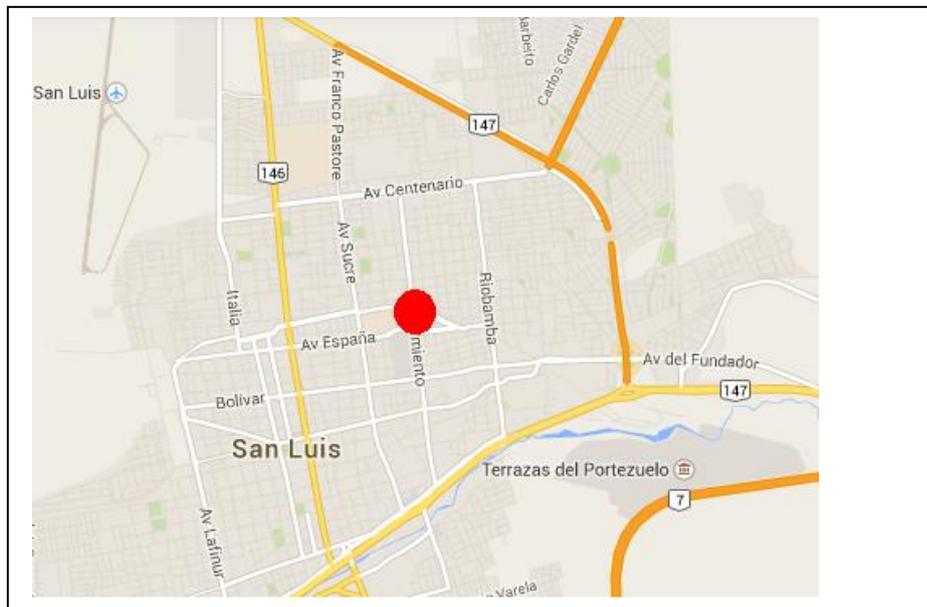


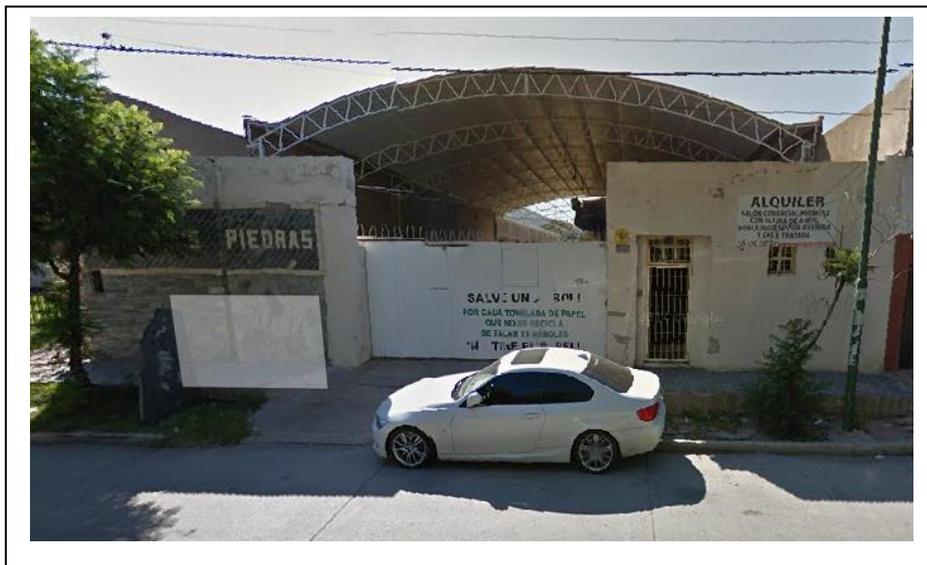
METODO CUALITATIVO POR PUNTOS					
Factor relevante	Importancia asignada	Av. Sarmiento 1566		San Martin 921	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Costo del inmueble	0,15	8	1,2	3	0,45
Restricciones urbanísticas de la zona	0,07	3	0,21	10	0,7
Características del terreno: tamaño, orientación, etc.	0,13	3	0,39	4	0,52
Proximidad a las materias primas y servicios	0,03	3	0,09	7	0,21
Facilidades de acceso y maniobra.	0,18	4	0,72	3	0,54
Factores que afectan el lugar.	0,11	3	0,33	10	1,1
Disponibilidad de terreno extra en parcelas adyacentes	0,11	7	0,77	1	0,11
Proximidad y conectividad con nodos de transporte	0,13	2	0,26	5	0,65
Costos y disponibilidad de infraestructura	0,09	3	0,27	6	0,54
Total.	1,00		4,24		4,82

Según el método cualitativo por puntos el local que mayor puntaje obtuvo es el de la calle San Martín 921 aunque la diferencia no fue tan notable, ya que la misma es de 0,58 puntos. Esto nos da mayor tranquilidad a la hora de negociar la adquisición de dichos establecimientos.

Exhibimos ambos locales y su ubicación dentro de la ciudad de San Luis:

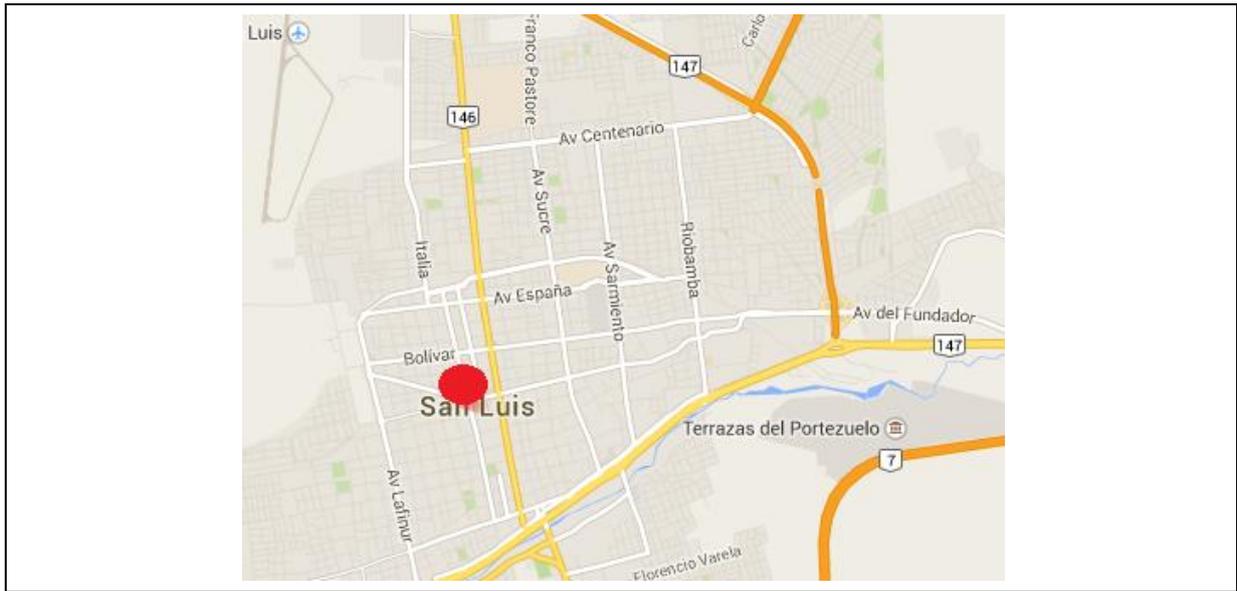
Av. Sarmiento 1566

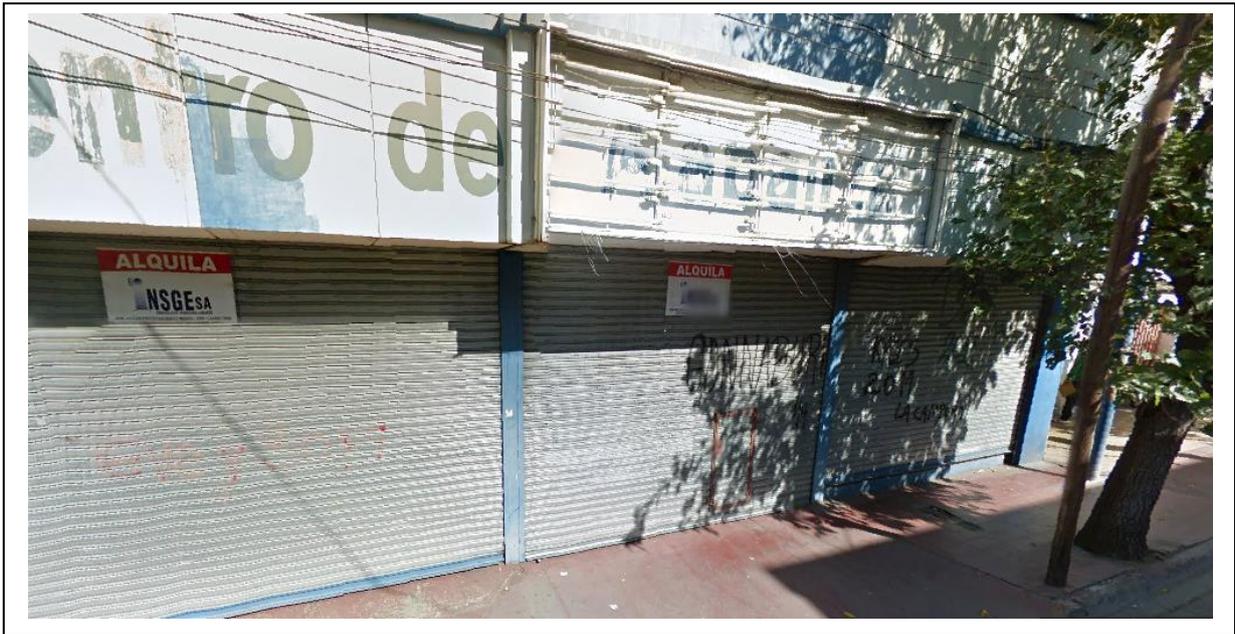






San Martín 921







2 LOGÍSTICA

La logística de DARSIE SA fue analizada en el capítulo uno, por lo que nos vamos a enfocar en las variantes a realizar y no en todo el proceso, porque sería redundar el capítulo primero.

Entendemos a la logística como la gestión de la cadena de abastecimiento desde el proveedor inicial hasta el consumidor final con el objetivo de lograr la completa satisfacción de este último al menor costo posible.

En las realidades prácticas, se suele entender por logística de la organización a las actividades de manipulación, almacenamiento y transporte, tanto de las materias primas, como de los productos terminados producidos por la empresa, de forma que la demanda se satisfaga a un coste mínimo. Esta empresa no escapa de la generalidad, concibiendo a la logística como “un mal necesario”, pero intentaremos en este apartado generar una concientización mayor de esta actividad que engloba a toda la empresa en su conjunto y que traspasa las puertas de esta, para lograr una coordinación de toda la cadena buscando la satisfacción del cliente final.

Si nos enfocamos en nuestra focal company (DARSIE S.A.) la misma se encuentra en los últimos eslabones de esta red por lo que tiene un rol protagónico en esta concepción de cadena de valor porque es dicha empresa la que tiene contacto directo con el cliente y es quien le da el ritmo completo (flujo) a la cadena de abastecimiento.

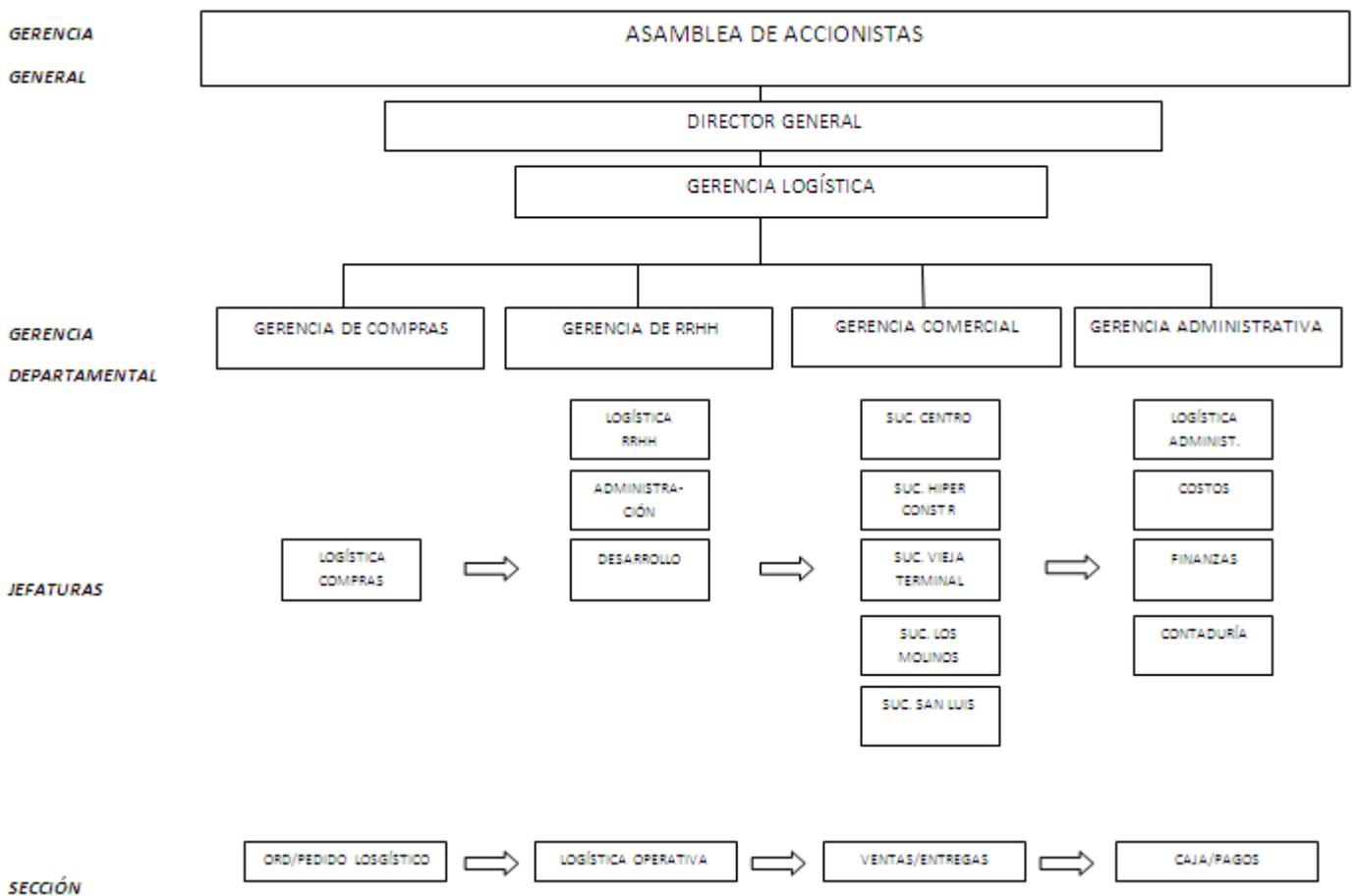
2.1 LOGÍSTICA ESTRATÉGICA Y TÁCTICA

La Logística estratégica hace mención al plan global que persigue la compañía en su conjunto y está estrechamente relacionado con los objetivos que plantea periódicamente la gerencia de la empresa y de allí se desprenden los objetivos



logísticos que responden como consecuencia directa a los planteados por estos.

Explícitamente DARSIE S.A. no posee un departamento de logística. Propondremos la formalización del mismo, pero llegando a un paso más adelante y en una visión logística mas abarcadora, tomando a esta disciplina como sistema nervioso de la empresa y actuando como tal, plantearemos a este departamento de manera transversal, haciendo de “puente de conexión” con el resto de los departamentos más tradicionales



2.2 ALMACENAMIENTO

El local elegido tiene una ubicación céntrica, y es limitado en su capacidad de almacenamiento, por lo que para complementarlo se adquirirá un terreno cercado a las afueras de la ciudad para el almacenamiento de los materiales pesados, además el mismo tendrá la función de recibir las cargas de camiones de gran porte que no tienen acceso al centro y luego enviarla en los vehículos más pequeños propiedad de la empresa.



2.3 TRANSPORTE

El transporte de la mercadería (logística de entrada) se traslada desde los proveedores, en barco si proviene del exterior y dentro del país con camiones de gran porte hacia el centro de distribución de Córdoba (CD)

El transporte de la mercadería entre Córdoba y la sucursal de San Luis se manejará de igual manera que el resto de las sucursales, pero para evitar el sobre manipuleo se intentará, si el volumen lo justifica, para los productos provenientes del cono sur de Argentina, hacer un envío especial directo a San Luis.

Para el transporte entre la sucursal centro y depósito externo (logística interna) San Luis contará con un vehículo mediano.

La distribución al cliente final (logística de salida) también se realizará con esta flota propia de la empresa, aunque muchas veces el cliente se lleva la mercadería directamente desde la sucursal.



2.4 ARMADO DE PEDIDOS

La nueva sede como ya mencionamos tiene dos depósitos. Esta situación puede generar una demora excesiva en la preparación de los pedidos y su entrega a tiempo. Pero este problema no causa una disminución significativa del servicio al cliente, ya que la mercadería almacenada en el depósito secundario es de insumos pesados y los mismos se suelen entregar directamente a domicilio, por lo que el consumidor no debe esperar en la sucursal la entrega de la misma.

2.5 LOGÍSTICA DE SALIDA

Al igual que las sucursales de Córdoba, la de San Luis también contara con un sector denominado despacho de mercadería, donde se realizara el control determinado y la entrega/envío final. El mismo se detalla en el lay out.



2.6 HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Como mencionamos en el capítulo 1 DARSIE S.A. cumple con todas las normas de HST, esta área es terciarizada a un Ingeniero especialista en la materia que se encarga de dictar los cursos pertinentes, mantener las instalaciones acordes, controlar que las mismas se cumplan y de realizar las actividades de prevención necesarias para garantizar la higiene y seguridad de la empresa en todos sus establecimientos, *“La tarea primordial del ingeniero laboral, o del especialista en HST, y del médico del trabajo, es PREVENIR la ocurrencia de infortunios laborales.”*⁶ Haremos extensivo a esta sucursal el servicio de HST pero solicitando un cambio de visión de la misma, en conjunto con el área de recursos humanos deben generar un ambiente de trabajo más hostil no imponiendo sino, más bien premiando las acciones correctas y así mejorar la predisposición de los operarios, lo que se traduce en una mayor productividad.

2.7 LOGÍSTICA DE REDES

Como se mencionó con anterioridad nuestra empresa (focal company) se encuentra aguas abajo de esta cadena de abastecimiento y recalamos su importancia por ser el eslabón que tiene contacto con el cliente final, con todo lo que esto conlleva. *“el desempeño logístico depende cada vez más de la confiabilidad y previsibilidad de la cadena de suministro. Por lo que la confiabilidad de la cadena de suministro, en la medida en la que las*

⁶Higiene y Seguridad en el Trabajo. IUA. Roberto María Cajal. Ed. Mayo 2000, unidad 2 pág. 69.

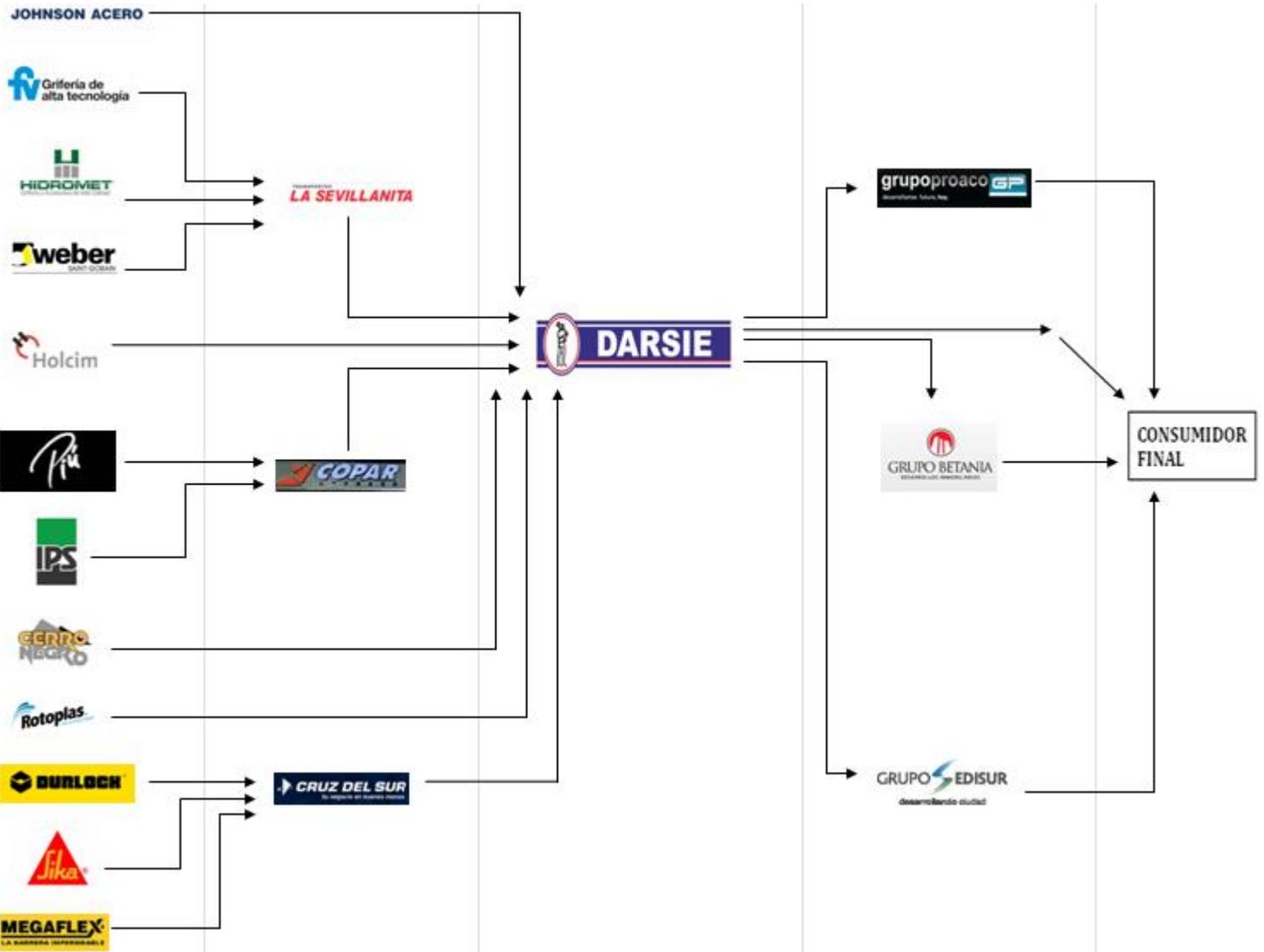


operaciones logísticas se vuelven más complejas, es un aspecto clave del desempeño logístico”⁷

Muchas veces la empresa pierde de vista su posición en el canal de distribución, una visión más abarcadora le daría una perspectiva más clara. Este enfoque tiene que ser inducido por el departamento de logística a toda la empresa y a sus socios de la cadena también y así buscar una integración de los vínculos, compartiendo información valiosa y promoviendo una comunicación más fluida con cada eslabón, proceso conocido como “flujo de espejo”, que redundaría en beneficios para cada actor de esta red de valor agregado.

A continuación mostraremos en un gráfico la situación actual de la red logística analizada:

⁷CONOCER PROFUNDAMENTE NUESTRAS REDES. GASTÓN CEDILLO CAMPOS Y





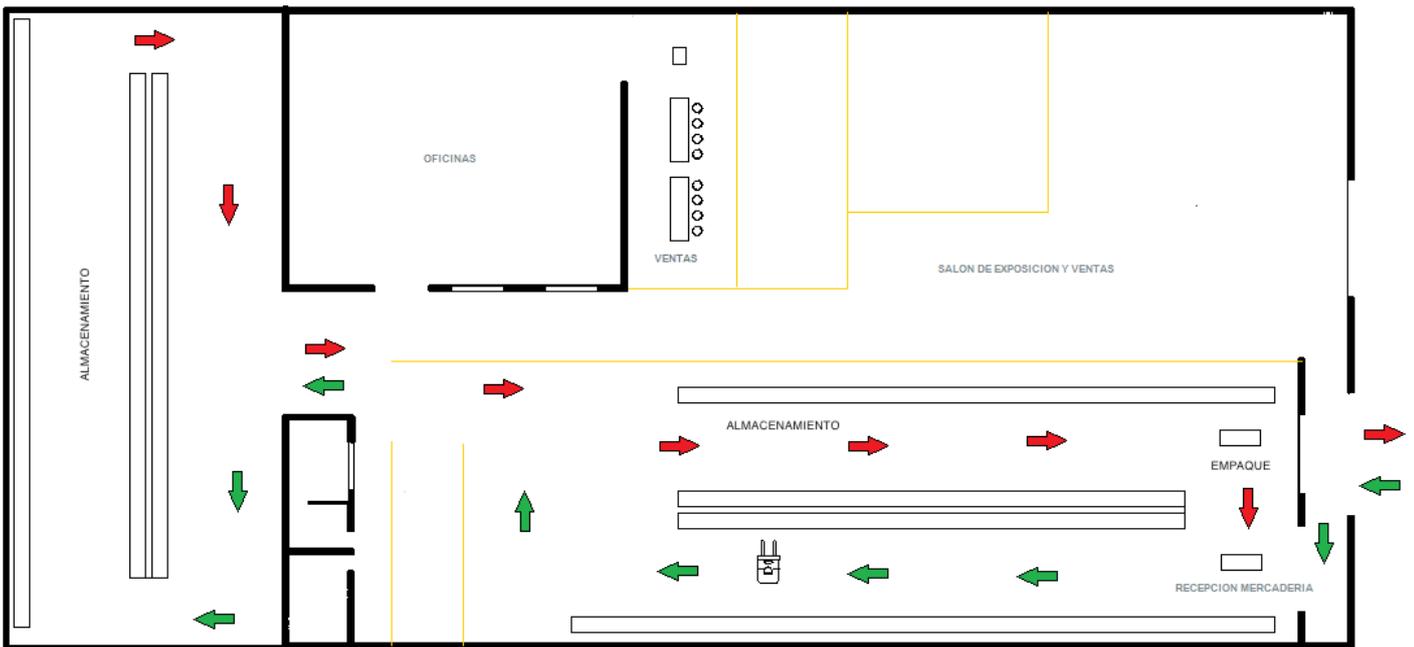
2.8 INSTALACIONES LOGÍSTICAS

Debido a que esta empresa no fabrica si no que comercializa materiales para la construcción, nos centraremos en las instalaciones propias para un sistema de almacenamiento, debemos delimitar los espacios y funciones de almacenamiento, las instalaciones para preparación de pedidos y los sitios destinados a la carga, descarga y movimientos de materiales y productos, todo esto teniendo en cuenta la edificación con la que ya cuenta el lugar elegido.

El lugar seleccionado por medio del método cualitativo por puntos fue San Martín 921, este territorio es muy céntrico por lo que se decidió como ya lo planteamos, la incorporación de un terreno cercano (ubicación no precisada) a las afueras de San Luis para almacenar allí todos los productos de la división pesados para descomprimir dicho local céntrico, es por ello que decimos que la sucursal de San Luis tendrá su propio “centro de distribución” (lo ponemos con comillas ya que dicho terreno cercano va a hacer las veces de CD , pero no reúne las condiciones reales de un nodo efectivo).



El siguiente lay out es el primer paso para poder cuantificar y explicitar las acciones a llevar a cabo para lograr nuestro objetivo, que es el salón totalmente condicionado. Cabe aclarar que este es un bosquejo y no cumple con las medidas a escala.





CAPITULO IV “BASE LEGAL Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA”

1 BASE LEGAL

El desarrollo de un proyecto empresarial exige que consideremos las formas jurídicas que mejor se adopten a nuestros objetivos y los trámites legales, fiscales y administrativos asociados a la constitución y puesta en marcha de nuestra nueva empresa o sociedad.

Una vez que se ha elaborado el Plan de Empresa y el estudio de éste ha determinado la existencia de un proyecto viable, es el momento de dar cobertura legal a la futura empresa.

Aunque cada empresa tiene unas características y necesidades específicas que deberemos tener en cuenta a la hora de decidirnos por una forma jurídica, existen unos criterios generales de evaluación que nos permitirán tomar esta decisión.

Estos son algunos de los aspectos a tener en cuenta.

- Número de socios: según el número de promotores podremos constituir un tipo de sociedad u otro. Si somos más de un socio sería aconsejable constituir una sociedad, aunque una sola persona puede, también, constituir una sociedad anónima o limitada.
- Actividad de la empresa: el tipo de actividad a la que se vaya a dedicar la empresa puede determinar la forma jurídica de esta, ya que puede que la normativa existente respecto a esa actividad establezca una forma concreta.
- Demandas económicas del proyecto: tenemos que tener claro de cuánto



dinero disponemos ya que según la forma jurídica que elijamos deberemos aportar más o menos capital o ninguno.

- Responsabilidad de los socios: es aconsejable que nos planteemos cuanta responsabilidad deseo asumir. Según la forma jurídica que elijamos la responsabilidad puede ser ilimitada o solo responderemos por el capital aportado.
- Otro punto que puede ayudarnos a la hora de decidirnos es la complejidad o simplicidad de los trámites a realizar para la constitución de la empresa.
- Es importante conocer cuáles son los modos de tributación de cada forma jurídica, ya que hay formas que tributan a través del IRPF (autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes), y otras que lo hacen a través del Impuesto de Sociedades (sociedades limitadas, anónimas, laborales y cooperativas)
- Es importante conocer la libertad de acción del empresario que nos permite la forma jurídica que elijamos.

Las siguientes son las formas jurídicas que puede adoptar una empresa en la República Argentina, diferentes formas jurídicas clasificadas en función de si son personas físicas o si es una persona jurídica.

Como personas físicas, podremos elegir entre tres opciones:

- Empresario individual: persona física que realiza en nombre propio y por medio de una empresa una actividad industrial, comercial o profesional.
- Comunidad de bienes: existe cuando la propiedad de una cosa o de un derecho pertenece pro indiviso a varias personas.



- Sociedad civil: dos o más personas firman un contrato, poniendo un capital común y repartiéndose los beneficios.

Como personas jurídicas tenemos las siguientes opciones de sociedades mercantiles:

- Sociedad Anónima: el capital social está dividido en acciones que pueden ser transmitidas, y su capital social debe ser como mínimo de 100.000 pesos. Los socios sólo responden a las deudas de la empresa por el capital aportado, no con sus bienes personales.

- Sociedad de Responsabilidad Limitada: el capital se encuentra dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles y, como en el caso anterior, la responsabilidad de los socios se limita al capital aportado.

- Sociedad Limitada Nueva Empresa: es una variación de la anterior, de reciente creación, que se puede constituir íntegramente por medios telemáticos.

- Sociedad colectiva: se trata de un tipo de sociedad en la que los socios aceptan participar, mediante unos porcentajes que decidan, de los mismos derechos y obligaciones, respondiendo subsidiaria, personal y solidariamente de las pérdidas de la empresa.

- Sociedad comanditaria simple: en ella hay socios colectivos, que aportan capital y trabajo, y socios comanditarios, que sólo aportan capital.

- Sociedad comanditaria por acción: se diferencia de la anterior en que su capital social está repartido en acciones, siendo uno de los socios el encargado de administrar la sociedad.



- Sociedad Laboral: es un tipo de sociedad anónima o de responsabilidad limitada en la que al menos el 51% del capital es de los trabajadores, que tendrán una relación laboral de carácter indefinido con la empresa.

1.1 FORMA JURÍDICA DE DARSIE

La forma jurídica escogida por DARSIE, que consideran, mejor se adapta a sus necesidades es la SOCIEDAD ANONIMA.

La sociedad anónima es una persona jurídica, forma adoptada por las grandes empresas, donde los socios son muchos, y su capital se divide en acciones, todas de igual valor en dinero, que emite la sociedad, que representan una parte del capital social, y la responsabilidad del socio se limita a las acciones sociales que posee, sin comprometer su patrimonio personal. La posesión del título representativo de estas acciones, que puede representar una o más acciones, le da a su poseedor la calidad de socio, y estas acciones son susceptibles de venderse y cotizan por lo general, en el mercado de valores. Las sociedades anónimas son siempre sociedades mercantiles. En Argentina las Sociedades Anónimas, como el resto de las sociedades, están regidas por la ley de Sociedades, número 19.550.

Para constituir una sociedad anónima indefectiblemente debe utilizarse un instrumento público, lo mismo que para modificar el contrato societario.

1.1.1 RESPONSABILIDAD

La propiedad de la sociedad anónima (S.A.) es de sus accionistas quienes tienen limitada su responsabilidad a los aportes realizados.



1.1.2 CANTIDAD DE ACCIONISTAS

Se requiere un mínimo de dos accionistas. Antiguamente, en muchos casos de empresas extranjeras, y también locales, este requisito se cumplía con un accionista que tenía el 99,99 % del capital y un segundo con el 0,01 %. La Inspección General de Justicia, que es el organismo de contralor en el país, ha comenzado a rechazar estas inscripciones y a solicitar que estos accionistas se registren como sucursales o se incluyan accionistas con mayor participación.

1.1.3 ACCIONISTAS EXTRANJEROS

En general, los extranjeros pueden tener hasta el 100% de participación en una empresa Argentina. Sin embargo, pueden existir restricciones aplicables según la actividad comercial seleccionada.

1.1.4 DIRECTORIO

Los directores de una sociedad anónima pueden ser de cualquier nacionalidad, pero la mayoría de ellos deben tener residencia en Argentina, y todos deben establecer un domicilio especial en Argentina para la recepción de documentación legal.

1.1.5 CAPITAL

El capital de la sociedad debe estar totalmente suscrito al momento de la formación, y el 25% integrado. Cuando la suscripción se efectúa con activos no



monetarios, se debe integrar la totalidad antes de solicitar la aprobación de la autoridad de control. El remanente del capital debe ser integrado por los accionistas dentro de los 2 años. El capital mínimo es de 100.000 pesos argentinos. Los accionistas pueden aumentar el capital hasta cinco veces sin aprobación oficial.

1.1.6 ASAMBLEAS DE ACCIONISTAS

La asamblea ordinaria de accionistas debe ser convocada dentro de los cuatro meses del cierre del ejercicio para tratar la memoria y estados contables, nombramiento, gestión y compensación de los directores y sindicatura y distribución de utilidades. Los directores y síndicos tienen el derecho y obligación de atender a todas las asambleas.

1.1.7 GESTIÓN Y REPRESENTACIÓN

La dirección de la gestión se delega en el directorio compuesto por uno o más directores (en el caso de sociedades controladas debe haber por lo menos tres) nombrados por los accionistas en asamblea o por la sindicatura, según sea aplicable. Los términos se limitan a tres años, pero pueden ser reelectos. El directorio debe reunirse por lo menos cada tres meses, excepto los de las sociedades controladas que lo deben hacer cada mes. Una simple mayoría es necesaria para formar quórum. Por lo general el presidente es el representante legal de la sociedad, pero los estatutos pueden autorizar al vicepresidente o a uno o más directores para ejercer esa función.

Síndicos (Organismo de Contralor): Obligatorio para las sociedades con un capital mayor a \$2.100.000, y opcional para el resto. Restricciones a no residentes para ser parte de la dirección o administración: Más del 50% debe



residir en la Argentina, y por razones de practicidad es mejor que el presidente resida en la Argentina

1.1.8 LAS SUCURSALES

Las sucursales son entidades que no conllevan la creación de una persona jurídica distinta, son la consecuencia de la dispersión de establecimientos de una misma sociedad que mantiene su unidad jurídica con la sociedad que la generó, aún cuando, desempeñan la mayor parte de las funciones de una empresa independiente, estando sólo bajo inspección y control de la casa central respecto a los recursos y obligaciones de cada período.

Las sucursales son un tipo de establecimiento permanente, ubicado en un lugar distinto del domicilio de la sociedad, que no tienen patrimonio ni personería jurídica distinta de la sociedad que la estableció, que pueden celebrar actos o contratos correspondientes al giro de la empresa, de la cual se encuentra subordinada, aunque goza cierta independencia administrativa para el desarrollo de sus actividades.

Por lo tanto, DARSIE y CIA S.A, mantendrá para la sucursal de San Luis la misma personalidad jurídica.

1.2 SISTEMA IMPOSITIVO

El sistema impositivo argentino contempla impuestos nacionales, provinciales y municipales. El impacto sobre la economía particular de un negocio, depende de muchos factores, como la ubicación, el tamaño o la forma de inscripción.



Las empresas pagan impuestos nacionales, provinciales y municipales. Los que más impactan: Ganancias, IVA e Ingresos Brutos.

Impuestos que pagan las empresas, de acuerdo con el nivel de gobierno y el ente recaudador correspondiente.

- Impuestos nacionales. Son aquellos que se pagan al Estado nacional, por lo que se aplican a todas las empresas que operen en el territorio. Los principales son el Impuesto a las Ganancias, que se liquida anualmente, y el Impuesto al Valor Agregado (IVA) que opera con un proceso mensual que compara créditos y débitos, ya que el contribuyente es el consumidor final. El monotributo ofrece a quienes cumplan ciertos requisitos, una opción simplificada para el pago de ambos impuestos. El impuesto a los créditos y débitos bancarios, o “impuesto al cheque” también impacta las operaciones bancarizadas. En todos los casos, el ente recaudador es la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).
- Impuestos provinciales. Éstos son tributos a los Estados provinciales, por lo que pueden variar de provincia en provincia. El principal es el impuesto a los Ingresos Brutos que es un porcentaje directo de la facturación de las empresas. Otros en esta categoría son los inmobiliarios y el impuesto a los sellos. La Dirección de Rentas de cada provincia es la encargada de la recaudación.
- Tasas municipales. Corresponden al nivel de la ciudad o localidad donde opera un negocio y, a diferencia de los impuestos nacionales y provinciales que financian al estado en general, las tasas tienen una contraprestación directa en servicios como alumbrado, iluminación, limpieza, promoción turística, etc. En este caso la recaudación es local.



1.3 HABILITACIÓN MUNICIPAL EN SAN LUIS PARA COMERCIO / INDUSTRIA

1.3.1 REQUISITOS

1 LLENADO DE FORMULARIO DE HABILITACION COMERCIAL.
FORMULARIO 1009/01

2 PRESENTACION DE ALGUNOS DE LOS DOCUMENTOS QUE
AVALEN LA TENENCIA LEGAL DEL INMUEBLE DESTINADO A
LA ACTIVIDAD COMERCIAL: TITULO DE PROPIEDAD, BOLETO
DE COMPRA VENTA, ESCRITURA DE CESION DEL INMUEBLE,
CONTRATO DE LOCACION O COMODATO CON FIRMA
CERTIFICADA ANTE ESCRIBANO PÚBLICO, POLICIA O JUEZ
DE PAZ, CONTRATO DE ADJUDICACION DEL INMUEBLE,
DECRETO DE HOMOLOGACION Y/O CONTRATO DE
ADJUDICACION

3 LIBRE DEUDA DE TASA SERVICIOS MUNICIPALES Y SERBA; Y
TASA DE COMERCIO O CONSTANCIA DE PLAN DE
REGULARIZACION

4 LIBRE DEUDA DEL TRIBUNAL DE FALTAS MUNICIPAL



- 5 PLANO APROBADO POR LA MUNICIPALIDAD DE SAN LUIS

- 6 CERTIFICADO DE DESINFECCION VIGENTE

- 7 TARJETA/S DE MATAFUEGOS, EXPEDIDO POR EMPRESA REGISTRADA EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN LUIS

- 8 LIBRETA SANITARIA

- 9 CONSTANCIA DE INSPECCION MUNICIPAL DE: DIRECCION GENERAL DE INSPECCION DE OBRAS PUBLICAS Y PRIVADAS; DIRECCION DE MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD E HIGIENE; DIRECCION DE BROMATOLOGIA (SI COMPETE) Y DIRECCION DE CONTROL DE ACTIVIDADES COMERCIALES E INDUSTRIALES

- 10 INFORME DE BOMBEROS VOLUNTARIOS O DE LA POLICIA DE LA PROVINCIA

- 11 DNI, ORIGINAL Y 1 COPIA, CON DOMICILIO ACTUALIZADO



- 12 CONSTITUCION DE DOMICILIO EN LA CIUDAD DE SAN LUIS

- 13 CONSTANCIA DE NO INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE
 DEUDORES ALIMENTARIOS MOROSOS

- 14 CONSTANCIA DE INSCRIPCION DE AFIP

- 15 CONTRATO SOCIAL / ESTATUTO INSCRIPTO EN EL
 REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO

- 16 CONSTITUCION DE DOMICILIO EN LA CIUDAD DE SAN LUIS.
 ACTA DE ASAMBLEA EN LA QUE SE LO DESIGNE, DE
 CORRESPONDER

- 17 FOTOCOPIA DE ACTA DE DESIGNACION DE AUTORIDADES
 PARA ACREDITAR LA PERSONERIA DEL FIRMANTE, SALVO
 QUE CONSTE EN EL ACTA O ESTATUTO

- 18 PODER ESPECIAL CON FIRMA CERTIFICADA POR
 ESCRIBANO PUBLICO, EN CASO DE FIRMAR UN
 APODERADO



- 19 DNI, ORIGINAL Y 1 COPIA, CON DOMICILIO ACTUALIZADO, DEL PRESIDENTE O SOCIO GERENTE Y/O APODERADO, DE CORRESPONDER
- 20 POLIZA DE RESPONSABILIDAD CIVIL, 1 FOTOCOPIA Y ULTIMO RECIBO DE PAGO, 1 FOTOCOPIA
- 21 COBERTURA MEDICA DE URGENCIAS Y EMERGENCIAS, 1 FOTOCOPIA Y ULTIMO RECIBO DE PAGO, 1 FOTOCOPIA
- 22 PLAN Y PLANO DE EVACUACION
- 23 CONSTANCIA DE CAUDALIMETRO EMITIDA POR LA DIRECCION MUNICIPAL DE SERVICIOS BASICOS
- 24 CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE GENERADORES DE RESIDUOS PATOLOGICOS EMITIDO POR LA DIRECCIÓN DE MEDIO AMBIENTE MUNICIPAL
- 25 CERTIFICADO AMBIENTAL ANUAL EXPEDIDO POR EL PROGRAMA DE GESTION AMBIENTAL Y CONTROL DE CONTAMINACION DEL MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE DE



LA PROVINCIA DE SAN LUIS

26 INFORME TECNICO DE SEGURIDAD E HIGIENE

27 BOTIQUIN Y ACREDITACION DE CURSO DE PRIMEROS AUXILIOS

1.3.2 FORMULARIOS Y CARTAS TIPO PARA REALIZAR EL TRÁMITE

Para la realización del trámite debe completar los formularios y presentar las notas que se adjuntan en los requisitos. Para ello, le recomendamos imprimir y completar los mismos.

Valor del trámite / servicio

\$ 11,000 Tasa de actuación administrativa

\$ 16,500 Tasa de libre deuda comercial



\$ 220,000 Tasa de habilitación definitiva de comercio

\$ 2200,000 Tasa de habilitación definitiva industrial

Acceso al servicio / trámite

Lugares, días y horarios de funcionamiento y/o atención

Atención y funcionamiento

SAN LUIS, SAN MARTIN 590

Lunes a Viernes

08:00 a 19:30

Teléfonos

fijo 0266 4430766

Correo electrónico

actividadescomerciales@ciudaddesanluis.gov.ar



1.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS: Tenemos cuatro tipos de Estructuras Organizativas:

1. Estructura Lineal

La estructura lineal es la basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, por ejemplo la estructura militar. La denominación "lineal" se debe al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área. Las ventajas de este tipo de estructura son la relación de autoridad clara, en la subordinación jerárquica no existe posibilidad de interferencia y el control directo e inmediato. Mientras que las desventajas serían la falta de flexibilidad para adaptarse al crecimiento de la empresa y los niveles jerárquicos se toman imprescindibles y difíciles de reemplazar si es necesario.

2. Estructura Funcional

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa. Bajo una estructura funcional la gerencia diseña una organización basada en la idea de agrupar las especialidades ocupacionales que son similares o relacionadas, la fuerza estructural funcional reside en las ventajas de ahorro de costos que pueden lograrse en virtud de la organización al reunir las especialidades de carácter similar se logra obtener economías de escala, se minimiza la duplicación de personas y equipo y se consigue que los empleados estén más cómodos por que pueden alternar con compañeros que hablan el mismo idioma, estas especialidades de carácter similar son llamadas funciones.



3. Estructura Y Línea Staff

Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones, y los de staff realizan apoyo y asesoramiento. Esta estructura y la matricial son las únicas formas para cubrir la organización en la PYMES.

4. Estructura en Comité

Es aquella en donde la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas en vez de una. En ellas se reúne el comité, por lo general para tomar una decisión y suele complementar a la de línea o de staff. Suele aplicarse para la creación de un nuevo producto, donde se reúnen los distintos departamentos para decidir. Suele tener detractores por su lentitud y ser conservadoras.

5. Estructura Matricial

Se trata de una estructura en la que especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos. Adoptando la forma de una matriz de doble entrada, en estos proyectos se integran personas expertas en diferentes áreas que son necesarias para el desarrollo del proyecto. Cada miembro de un grupo recibe instrucciones del jefe del proyecto y del jefe del departamento funcional.

La estructura organizativa de ésta empresa se caracteriza por su informalidad, en la actualidad se está trabajando para lograr relaciones formales. Se identifica una estructura piramidal chata, de pocos niveles jerárquicos. Los directivos de la organización se relacionan directamente con los niveles más bajos, causando un gran flujo de comunicación, que favorece la armonía y la eficiencia del trabajo, factor muy importante en el que se está haciendo



hincapié últimamente, ya que DARSIE intenta lograr la conformidad de los trabajadores en la empresa.

La empresa se caracteriza por una estructura funcional donde los puestos están debidamente especializados. La empresa confía en la coordinación por medio de la supervisión directa, pero esto no quita que la organización vuelva al ajuste mutuo, en caso de que la situación lo requiera (aquellos momentos en los que dentro de la unidad se presente falta de coordinación entre los individuos).

Como consecuencia encontramos la existencia de posiciones de enlace, que es un gerente sin autoridad formal que soluciona problemas de coordinación.

CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS:

1. *ESTRUCTURALES*: Muestran solo la estructura administrativa de la empresa.
2. *FUNCIONALES*: Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
3. *ESPECIALES*: Se destaca alguna característica.
4. *GENERALES*: Facilita una visión muy amplia de la organización, se limita a las unidades de mayor importancia presentes en toda la organización; se llaman también cartas maestras.
5. *DEPARTAMENTALES*: Representan la organización de un departamento o sección.
6. *ESQUEMÁTICOS*: Contiene solo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
7. *ANALÍTICOS*: Son los organigramas más específicos, los cuales suministran una información detallada y técnica, incluso se complementan con informaciones anexas y por escrito, símbolos convencionales de referencia con



datos circunstanciados. Se destinan al uso de directores, expertos y personal de estado mayor.

8. *SUPLEMENTARIOS*: Se utilizan para mostrar una unidad en forma analítica o más detallada, tales unidades pueden ser una dirección, un departamento, una gerencia entre otros. Son complemento de los analíticos.

TIPO DE ORGANIGRAMA

Los organigramas pueden ser:

1. **ORGANIGRAMA VERTICAL**: Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba abajo. En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad de autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de responsabilidad de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. Algunos autores acostumbran poner la margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

2. **ORGANIGRAMA HORIZONTAL**: Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

3. **ORGANIGRAMA CIRCULAR**: Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, en su alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.



4. ORGANIGRAMAS ESCALARES: Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.

5. ORGANIGRAMA MIXTO: En este tipo de organigramas es una combinación del organigrama vertical y horizontal un uno solo, para ampliar las posibilidades de graficación. Permite un mayor despliegue, se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

El organigrama de la organización, se ha detallado en el Capítulo 1 del presente trabajo, y en relación a la nueva sucursal San Luis se incorporara como una nueva gerencia comercial, ya que como hemos mencionado tendrá idénticas características a las sucursales ya existentes en cuanto a su distribución física y de personal capacitado. Por lo tanto se la podría definir con una estructura vertical y departamental.



1.5 PERSONAL REQUERIDO

La empresa al destacarse por su atención personalizada, debe poner especial atención en el personal de ventas. Por tal motivo será necesario incorporar en la nueva sucursal San Luis, nuevos empleados con experiencia en el rubro para poder satisfacer las necesidades del cliente en forma eficaz y eficiente. Mientras que en las demás áreas no será excluyente la experiencia en el rubro, pero si conveniente que tengan cierto conocimiento del mismo.

Área Administrativa: se requerirá 1 gerente de sucursal, 1 administrador que se encargue de las cuentas corrientes.

Área Financiera: 1 cajera, para realizar tareas de facturación y además suministrará información diaria a la administrativa.

Área Producción: se necesitaran 5 vendedores con conocimientos del rubro, 7 operarios para preparación y despacho de mercadería.



CAPITULO V “CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”

En la sección que se presenta a continuación se darán las conclusiones obtenidas a través del estudio de mercado, el estudio técnico y las observaciones realizadas durante este proyecto de tesis. Así mismo se harán algunas recomendaciones que se creen pertinentes para la posible implementación del proyecto sugerido con base en la información analizada previamente.

1 CONCLUSIONES

En resumen las razones de implementar el presente proyecto en La Capital de la provincia de San Luis, son las siguientes:

- A partir de los datos obtenidos en la encuesta concluimos que DARSIE S.A San Luis cubrirá una proporción de la demanda insatisfecha de los materiales que comercializa.
- La zona elegida para situar la sucursal, en cuanto a macro-localización y micro-localización, ofrece expectativas de crecimiento y expansión, por su estratégica ubicación e importancia comercial.
- Ventajas competitivas por la casi nula presencia de instalaciones comerciales de la competencia.
- Los consumidores finales no muestran preferencia por alguna empresa específica existente ya que buscan aquellas empresas que se adecuen a sus requerimientos a un precio accesible. Se determinó que nuestra competencia directa son EASY, Materiales San Luis y Valentini.
- Al realizar la encuesta los consumidores finales manifestaron que nuestros actuales competidores de la zona no muestran interés en la calidad de manipulación del producto y no tienen una cultura del servicio hacia el cliente, la cual será una de nuestras políticas más importantes.
- Con respecto al análisis técnico-administrativo el lugar ideal a nivel de micro-localización del proyecto es la zona céntrica de la provincia de



San Luis y se concluye que la instalación de la nueva sucursal de la empresa será en la calle San Martín al 900.

- El estudio logístico es necesario para llevar adelante nuestro propósito de insertar la nueva sucursal y hacer viable conjuntamente con el estudio de mercado dicho proyecto.

Se incluye también el cumplimiento de los objetivos específicos como:

- Realizar una investigación de mercado para conocer la aceptación del producto/servicio y la demanda del mercado. Se realizó la investigación mediante el uso de encuestas, a partir de las cuales los resultados fueron que el 80% de los encuestados está dispuesto a realizar su próxima compra en nuevo local comercial dedicado a la venta de materiales para la construcción, por lo tanto se observa una positiva aceptación del producto que se desea insertar, y una demanda insatisfecha que se pretende cubrir.
- Analizar la situación organizacional, estableciendo una estructura operacional y administrativa para el buen funcionamiento de la empresa. Se desarrolló un plan operacional (actividades y recursos necesarios) y un plan organizacional (personal y estructura) que cumplen con actividades que llevan al funcionamiento adecuado de la nueva sucursal.
- Identificar y evaluar a la competencia existente. Mediante el estudio de mercado se identificó a la principal competencia, que se integra por Valentini, Easy y Materiales San Luis, además de determinar una serie de factores que evalúan a cada una de ellas.
- El cumplimiento de los objetivos demuestra que es factible aplicar el proyecto para la apertura de la nueva sucursal DARSIE S.A San Luis. Mediante el estudio de mercado se comprobó que existe un mercado meta para ofrecer este tipo de productos.



2 RECOMENDACIONES

A continuación se presentan una serie de recomendaciones a considerar para la apertura de la sucursal DARSIE San Luis.

- En caso de llevar a cabo el proyecto se debe tener en cuenta que la muestra establecida en el capítulo 2 “estudio de mercado” con la cual se llevó a cabo la encuesta, se basa en un número de personas reducido que habitan solo en La Capital de San Luis, departamento Pueyrredón y cuyo estudio tiene un porcentaje de error, por lo cual la demanda podrá variar en favor o en contra del proyecto.
- Se deberán realizar investigaciones de mercado periódicas para conocer los gustos y preferencias de los consumidores con el fin de aumentar los ítems del inventario para satisfacer sus expectativas.
- Se recomienda que el proyecto se lleve a cabo, inicialmente con la estructura sugerida y la mayor capacidad de servicio al cliente para poder expandirse de tal manera que se pueda cubrir toda la demanda insatisfecha.
- Nuestra estrategia de marketing conseguirá el posicionamiento y la ventaja competitiva al brindar el mejor servicio y atención al cliente.
- Es importante considerar a la competencia actual ya que cuentan con participación importante en el mercado, particularmente Easy, aunque es considerada por la comercialización de marcas costosas y de baja calidad está posicionada en las empresas y en los compradores individuales. Por lo tanto, es de vital importancia desarrollar una estrategia para que la empresas y personas que aún no tienen contemplado optar por otra opción, consideren la opción de cambiar por un producto/servicio de mayor calidad.
- El principal objetivo de las empresas es satisfacer las necesidades de los consumidores, así que sería una buena opción hacer una evaluación periódica de los productos y servicios que se ofrecen, con la finalidad de mejorar continuamente. La opinión de los consumidores es de gran importancia para conocer cuáles son las mejoras necesarias e identificar las fortalezas de la empresa.



BIBLIOGRAFÍA

Porter, E. Michael - "Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia" – Ed. Continental - Año 2005.

NicolasMajluf, Arnoldo - "Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados" – Ed. Granica – Año 2004.

Alder, Kenis, Lopez Araoz y Otros, "Producción y Operaciones" – Ed. Macchi - Año 2004.

Thompson, Arthur A, "Administración Estratégica" – Ed. McGraw-Hill – Año 2001.

Bohlander, Snell y Sherman. Administración de Recursos Humanos. Decimosegunda edición. Thomson Learning. México 2001.

Norry, Carlos A. Guía de estudio de Administración de Recursos Humanos I. IUA. Edición Abril 2004.

Gambino, Alfonso Antonio. Guía de estudio de Logística Empresarial. IUA. Edición 1999, impresión Julio de 2007. Edición Junio 2005.

Roberto María Cajal. Higiene y Seguridad en el Trabajo. IUA Edición 2000, reimpresión 2006



Barrionuevo, Susana. Guía de estudio de Sistemas Administrativos. IUA. Edición 1998, reimpresión julio 2003.

Chiaventato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw-Hill. Bogota 2000.

Marcelo Renzulli. Logística I. IUA Edición 2006

Henry Mintzbert. Diseño de Organizaciones Eficientes. Segunda edición. Editorial El Ateneo. Buenos Aires 2004.

Ballou Ronald: Logística empresarial: control y planificación. Editorial Díaz de Santos Madrid 1991.

www.logisticasud.enfasis.com

Carola Néstor y Pujol Andrea. Guía de estudio de Ciencias del Comportamiento II. IUA. Edición 1998, impresión Octubre 2007.

www.ciudaddesanluis.gov.ar

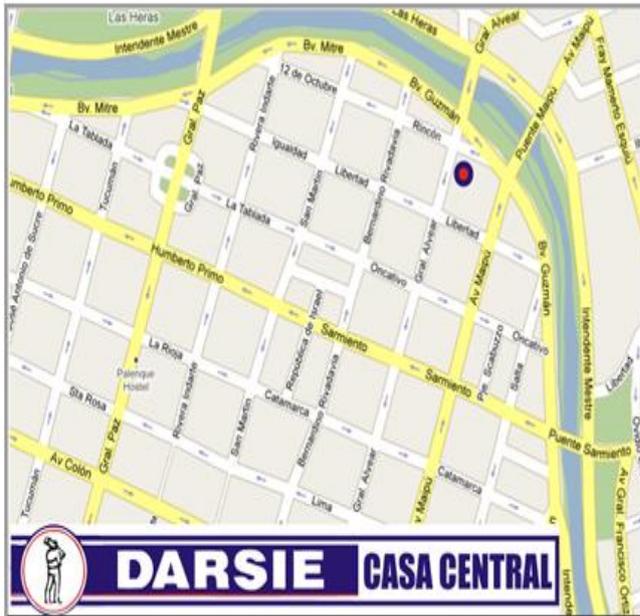
Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550

www.wikipedia.com



ANEXO

1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE SUCURSALES EN LA PROVINCIA DE CORDOBA



Alvear 762 - Centro

Te: 0351-4261580/1/2/3

mail: informacion@darsie.com

PIDA PRESUPUESTO ONLINE

Estival: 8:00 a 13:00 y de 15:00 a 19:00

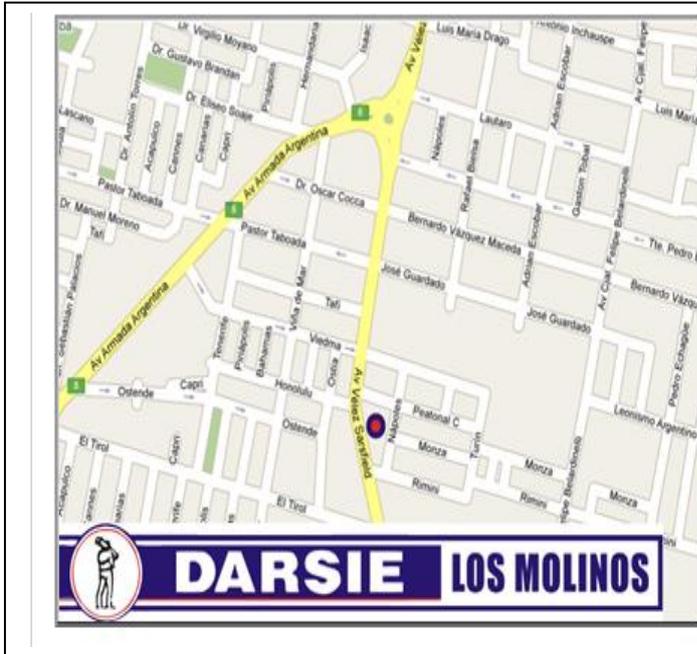
Invernal: 8:30 a 13:00 y de 14:00 a 18:30





Hiperconstrucción Libertad: local 206 -
Fray Luis Beltrán y M. Cardenosa - Poeta
Lugones
Te: 0351-4779530/1/2
mail: hiper@darsie.com
Horario de atención:
Todo el año de 9:00 a 22:00





Av. Velez Sarsfield 3893 - Parque los Molinos

Te: 0351-4629250/1

mail: losmolinos1@darsie.com

Estival: 8:00 a 13:00 y de 15:00 a 19:00

Invernal: 8:30 a 13:00 y de 14:00 a 18:30



