



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

PROYECTO DE GRADO

**“Plan de negocio de teja francesa plástica de la empresa
Ingeniería Plástica S.R.L.
Modelación Canvas”.**

**Alumnas: García Betina Magalí.
Grosso Valentina.**

Docente Tutor: Ricci María Beatriz.

Índice de Contenido

Índice de Contenido.....	2
Índice de Tablas	4
Índice de Ilustraciones	4
Índice de Gráficos	5
Agradecimientos	7
Resumen	9
Abstract	9
INTRODUCCIÓN.....	10
OBJETIVOS Y ALCANCE.....	11
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
ALCANCE DEL TRABAJO	12
MARCO TEÓRICO.....	13
INTRODUCCIÓN	13
MODELACIÓN CANVAS	13
BLOQUES DEL CANVAS	14
Segmento de clientes/consumidores.	14
Propuesta de valor.....	16
Canales.....	18
Relación con el cliente.....	19
Fuentes de ingreso.	19
Recursos claves.....	20
Actividades claves.	20
Alianzas/asociaciones claves.	21
Estructura de costos	21
CAMBIOS EN EL MODELO DE NEGOCIOS.....	22
HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS	25
Análisis PEST O PESTEL	26
5 Fuerzas de Porter	27
Análisis DAFO	29
HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO.....	31
VAN.....	32
TIR.....	32
METODOLOGÍA.....	35
Diseño de Investigación	35
Matriz metodológica	35
CAPITULO 1: ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	40
1. ANÁLISIS DE MACROENTORNO- ANÁLISIS PESTEL	40
1.1. Análisis Político–Económico.....	40
1.2. Análisis Social	42
1.3. Análisis Tecnológico	49
1.4. Análisis Ecológico	51
1.5. Análisis Legal	55
1.6. Conclusión macro entorno o PESTEL.....	57

2.	ANÁLISIS DE MICROENTORNO- ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER	59
2.1.	Poder de negociación de Clientes	59
2.2.	Poder de Negociación de Proveedores.....	61
2.3.	Riesgo de Ingreso de Nuevos Competidores	62
2.4.	Riesgo de Productos Sustitutos.....	64
2.5.	Rivalidad entre Competidores	70
2.6.	Conclusión Microentorno.	75
3.	ANÁLISIS DE INTERNO	77
3.1.	Ficha técnica de la empresa	77
3.2.	Historia.....	77
3.3.	Localización de la empresa.....	78
3.4.	Desarrollo estratégico de la empresa	79
3.5.	Aspectos Administrativos	80
3.6.	Organigrama de la empresa	82
3.7.	Gestión de recursos humanos	83
3.8.	Aspectos de mercadotecnia.....	99
4.	ANÁLISIS FODA	106
5.	Conclusiones diagnósticas.....	111
	MODELACIÓN CANVAS, TEJAS FRANCESAS PLÁSTICAS.....	113
	CAPITULO 2: MODELACIÓN CANVAS, TEJAS FRANCESAS PLÁSTICAS	114
1.	INTRODUCCIÓN	114
	Matriz estratégica	115
2.	Diseño CANVAS: CLIENTES MINORISTAS y CLIENTES MAYORISTAS.....	116
2.1.	Clientes – Segmentos de Mercado	116
2.2.	Propuesta de Valor	120
2.3.	Relaciones con los Clientes.....	124
2.4.	Canales	125
2.5.	Flujo de Ingresos	144
2.6.	Actividades Claves.....	144
2.7.	Recursos Claves	147
2.8.	Asociaciones Claves.....	159
2.9.	Flujo de Costos.....	160
3.	CANVAS: Clientes minoristas.	162
4.	CANVAS: Clientes mayoristas.....	163
5.	ANÁLISIS FINANCIERO	164
5.1.	Supuestos Financieros.....	164
5.2.	Supuestos de Crecimiento.....	165
5.2.1.	Sector Mayorista	166
5.2.2.	Sector Minorista	167
5.3.	Flujos Anuales	168
5.3.1.	Flujo Base.....	168
5.3.2.	Flujo Positivo	169
5.3.3.	Flujo Negativo.....	170
5.4.	Evaluación económica y financiera	171
5.4.1.	Cálculo de indicadores de rentabilidad	171
	Valor Actual Neto	171
	Tasa Interna de Retorno	171
	Período de recuero	171

Análisis de Sensibilidad.....	172
6. Conclusiones financieras.....	174
CONCLUSIONES FINALES.....	175
BIBLIOGRAFÍA	178
Bibliografía Impresa.....	178
Bibliografía Digital	178
ANEXOS	183
a. Anexo I: Modelo de encuesta de clima y satisfacción laboral a empleados de Ingeniería Plástica S.R.L.....	183
b. Anexo II: Modelo de Encuesta a Clientes Minoristas	185
c. Anexo III: Resultados de Encuesta a Clientes Minoristas.....	192
d. Anexo VI: Modelo de Encuesta a Clientes Mayoristas	200
e. Anexo V: Resultados de Encuesta a Clientes Mayoristas	203
f. Anexo VI: Modelo de Encuesta a profesionales.	205
g. Anexo VII: Manual de instalación de la teja francesa plástica.....	207
h. Anexo VIII: Presupuesto de Capacitación.....	211

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz Metodológica (Fuente: Elaboración Propia.).....	36
Tabla 2: Variación Trimestral de empleados contratados en la construcción 2013-2015	44
Tabla 3: Productos sustitutos. (Fuente: Elaboración propia).....	66
Tabla 4: Ponderación de características de los productos. (Fuente: Elaboración propia).....	67
Tabla 5: Ponderación de características de los productos. (Fuente: Elaboración propia).....	68
Tabla 6: Cuadro comparativo de competencia indirecta. (Fuente: Elaboración propia).....	73
Tabla 7: Conclusión cinco fuerzas de Porter. (Fuente: Elaboración propia).....	75
Tabla 8: Análisis FODA. (Fuente: Elaboración propia).....	107
Tabla 9: Matriz estratégica de la UEN (Fuente: Elaboración propia).....	115
Tabla 10: Presupuesto Prorrateado Mensual (Fuente: Elaboración Propia)	161

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Estructura de Proveedores-Clientes (Fuente: Elaboración Propia).....	60
Ilustración 2: Organigrama de Ingeniería Plástica S.R.L. (Fuente: documentos de la empresa).....	82
Ilustración 3: Tejas francesas plásticas (Fuente: Elaboración propia).....	121
Ilustración 4: Boceto de Tapa y Contratapa de la Carpeta para Tejas Plásticas (Fuente: Elaboración Propia).....	134
Ilustración 5: Boceto de Hojas Internas de la Carpeta para Tejas Plásticas (Fuente: elaboración Propia).....	134
Ilustración 6: Boceto Cartilla de Instaladores (Fuente: Elaboración Propia).....	135
Ilustración 7: Proceso de selección de vendedores y operarios. Fuente (elaboración propia).....	152
Ilustración 8: Encuesta a clientes Minoristas (Fuente: Elaboración propia).....	185
Ilustración 9: Encuesta a clientes Minoristas (Fuente: Elaboración propia).....	186
Ilustración 10: Encuesta a clientes Minoristas (Fuente: Elaboración propia).....	187
Ilustración 11: Encuesta a clientes Minoristas (Fuente: Elaboración propia).....	188
Ilustración 12: Encuesta a clientes Minoristas (Fuente: Elaboración propia).....	189
Ilustración 13: Encuesta a clientes Minoristas (Fuente: Elaboración propia).....	190
Ilustración 14: Encuesta a clientes Minoristas (Fuente: Elaboración propia).....	191

Índice de Gráficos

Grafico 1: Indicador sintético de la actividad de la construcción (ISAC) base 2004=100- Periodo 1993-2014.....	45
Grafico 2: Indicador sintético de la actividad de la construcción (ISAC) base 2004=100- Periodo 01/2014 a 06/2015.....	46
Grafico 3: ICC construcción, Valor metro Cuadrado.....	47
Grafico 4:Clima y satisfacción laboral con respecto a objetivos y tareas que realizan. (Fuente: Elaboración propia)	84
Grafico 5: Clima y satisfacción laboral con respecto al Salario, las condiciones ambientales, tecnología y materiales. (Fuente: Elaboración propia).....	85
Grafico 6: :Clima y satisfacción laboral con respecto las relaciones interpersonales de los empleados con sus compañeros, superiores y el apoyo que reciben de estos. (Fuente: Elaboración propia).....	87
Grafico 7: Clima y satisfacción laboral con respecto a la libertad para tomar decisiones y la participación en la resolución de conflictos (Fuente: Elaboración propia).	88
Grafico 8: Clima y satisfacción laboral con respecto a los medios de comunicación y la claridad de directivas. (Fuente: Elaboración propia).....	90
Grafico 9: Clima y satisfacción laboral con respecto a los beneficios no remunerativos, premios y recompensas. (Fuente: Elaboración propia)	91
Grafico 10:Clima y satisfacción laboral con respecto a la capacitación que brinda la empresa. (Fuente: Elaboración propia).	92
Grafico 11:Clima y satisfacción laboral con respecto a las políticas de promoción y las posibilidades de desarrollo en la empresa(Fuente: Elaboración propia).	94
Grafico 12:Clima y satisfacción laboral con respecto a la claridad en los objetivos, en la misión y visión de la empresa (Fuente: Elaboración propia).	96
Grafico 13: Niveles de Satisfacción y Clima Laboral con Reconocimiento de compañeros, de superiores y Prestigio de la empresa (Fuente: Elaboración propia).	98

Por su apoyo, que marcó la diferencia en nuestra vida...

A Elena Elisa Buteler...
de Betina García

A Luis Grosso...
de Valentina
Grosso

Agradecimientos

El presente trabajo ha sido realizado gracias a la colaboración, disponibilidad, paciencia y sobre todo al apoyo que nos han brindado muchas personas.

Gracias a la tutora de Proyecto, Lic. Ricci María Beatriz, quien nos orientó para el correcto desarrollo de la tesis, brindando su completa predisposición.

Al Cr. José Martínez, gerente de la empresa Ingeniería Plástica S.R.L., un gran profesional que desde el primer momento nos dio su apoyo y nos motivó a través del ejemplo.

A la Lic. Alelí Ortíz por habernos acompañado a lo largo de esta última y tan importante etapa.

A nuestra familia y parejas, por ayudarnos siempre y estar en los momentos de decline y cansancio.

De manera muy especial a Dios, por la vida, la fortaleza y la voluntad que nos han permitido realizar una carrera universitaria, alcanzando de esta manera uno de los principales objetivos de nuestras vidas.

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado se desarrolla un Plan de Negocios para la creación de una nueva unidad de negocios en la empresa Ingeniería Plástica S.R.L., con el objetivo de comercializar el producto Tejas Francesas Plásticas. Para esto se utilizó la modelización CANVAS.

A lo largo del Proyecto de Intervención se realizaron 7 planes de acción, orientados a la inclusión del nuevo personal para la planta productiva, la capacitación del personal de venta, el desarrollo de la estrategia de marketing y promoción como desarrollo del producto, todos los cuales están orientados al aprovechamiento de los recursos actuales de la empresa, potenciando su capacidad productiva.

Como resultado, se obtuvo que en un plazo de 6 meses la empresa recuperaría el capital invertido en el Plan de Negocios, y lograría potenciar la comercialización del producto al 100% de su capacidad productiva, teniendo en cuenta que en la actualidad venden aproximadamente el 10%. En todos los casos se observó que la unidad de negocios es altamente rentable como potencialmente exitosa para la empresa Ingeniería Plástica S.R.L.

Palabras Claves: Plan de Negocios – CANVAS – Tejas Plásticas – Comercialización – Rentabilidad.

Abstract

In this Final Project Business Plan for the creation of a new business unit in the company S.R.L. Engineering Plastic, aiming to market the product Tejas French Plastic develops. For this the CANVAS modeling was used.

Throughout the Intervention Project 7 action plans aimed at the inclusion of new staff for the production plant, training of sales personnel, the development of marketing strategy and promotion as product development, were held all of which they are oriented to the use of current resources of the company, boosting its production capacity.

As a result, it was found that within 6 months the company would recover the capital invested in the Business Plan and achieve enhance the marketing of the product to 100% of its production capacity, given that currently sell about 10 %. In all cases it was noted that the business unit is highly profitable as potentially successful for the company Plastic Engineering S.R.L.

Keywords: Business Plan - CANVAS - Plastic Texas - Marketing – Profitability.

INTRODUCCIÓN

El tema central del trabajo de intervención está referido a la aplicación de un plan de negocios para la comercialización de la Teja Francesa Plástica de la empresa INGENIERÍA PLÁSTICA S.R.L., una firma especializada en la fabricación de artículos plásticos por Inyección. Para el diseño del plan de negocios se utilizará la Metodología CANVAS, que por su dinámica permite la adaptación al diseño tanto de nuevos negocios o ideas de negocios como a empresas ya establecidas en el mercado y/o unidades de negocios específicas, como es el caso del presente trabajo.

La principal ventaja del modelo CANVAS es que permite a las empresas acercarse al mercado potencial en el cual se va a insertar, conocer de esta forma las características del sector y diagramar mejor el negocio. Además se podrán identificar los aspectos más significativos y los posibles cambios de la idea original para, de este modo, garantizar el éxito del proyecto sin necesidad de invertir tiempo y recursos innecesarios para el lanzamiento del mismo.

Es un modelo que surgió en el año 2011, de la mano de Osterwalder y Pigneur, quienes plantean al CANVAS como una herramienta clave y fundamental para explicar e innovar en nuevos negocios como en los ya existentes, pudiendo adaptarse tanto a empresas con fines de lucro como a organizaciones sociales y sin fines de lucro.

La identificación a priori de la oportunidad de negocio surge de las entrevistas previas realizadas a los efectos de darle forma al trabajo. A partir de ello se llegó a la propuesta concreta de comercializar Tejas Francesas Plásticas asociando la creatividad innovadora de un producto nuevo y diferenciado, con la experiencia, el know how y el capital disponible, ya que es un producto nuevo en el mercado ideado y patentado en el año 2014, por la empresa, pioneros y únicos líderes en todo el territorio de la República Argentina, es por ello que al ser un producto revolucionario es necesario que se conozca en el mercado.

A lo largo del proyecto, se diseñará un lienzo o CANVAS y se establecerán las acciones a realizar en distintos dominios como administración, marketing y comunicación, que permitirán configurar la conformación del proyecto final.

Conscientes de la diversificación de producto en la organización, se encuentra una oportunidad para así ofrecer a los clientes algo innovador que permite direccionar a

la empresa al posicionamiento del producto y, sobretodo, de rentabilidad para la compañía.-

OBJETIVOS Y ALCANCE

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocios para la unidad estratégica “Teja Francesa Plástica” para la empresa Ingeniería Plástica S.R.L. en base a la modelación CANVAS y determinar la rentabilidad del proyecto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el Macroentorno y Microentorno a nivel internacional, nacional y local de la empresa Ingeniería Plástica S.R.L.
- Identificar fortalezas y debilidades mediante un análisis interno de Ingeniería Plástica S.R.L.
- Determinar el mercado meta y público objetivo para el producto Tejas Francesas Plásticas.
- Analizar el comportamiento de la oferta y la demanda en el mercado de la Provincia de Córdoba y nacional para la comercialización de las Tejas Francesas Plásticas.
- Caracterizar las actividades y recursos claves necesarios para el desarrollo, producción y comercialización del producto seleccionado.
- Determinar la viabilidad financiera mediante los indicadores financieros: VAN, TIR, Costo/ Beneficio y Análisis de Sensibilidad.

ALCANCE DEL TRABAJO

Este proyecto de grado comprende la realización de un plan de negocios para la comercialización con fines de vender tejas plásticas francesas en el territorio nacional, para el cual se realizará un análisis del macro contexto, nacional e internacional, análisis del micro contexto, enfocado en el mercado específico de las tejas francesas plásticas, y finalmente un análisis interno, que permitirá detectar las principales fortalezas y debilidades de la empresa, como las principales oportunidades y amenazas del entorno, y así desarrollar un plan de negocios adecuado para Ingeniería Plástica S.R.L.

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

A los objetivos de desarrollar un plan de negocios, se analizaron diferentes modelos teóricos de formulación de proyectos. En función de esto, se observó que la Modelización CANVAS se presenta como una importante herramienta a la hora de tomar decisiones, es innovadora, novedosa y puede ser usada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Surge en el 2011 de la mano del consultor suizo Alexander Ostelwalder, desarrolla diferentes aspectos de los proyectos basado en bloques. Éstos permiten no sólo clarificar el escenario a futuro, sino también tangibilizar y desarrollar la dinámica probable del plan de negocios en la realidad.

Esta modelización, habilita a la empresa a chequear en el mercado los supuestos desde los cuales parte, para la creación del plan de negocios, adaptando y realizando los cambios necesarios para que este sea rentable, viable y perdurable en el tiempo. Nos permite identificar los elementos que le otorgan valor agregado al negocio.

Considerando todo esto, es que a continuación se desarrolla el modelo CANVAS, como base y marco teórico para el posterior desarrollo del Plan de Negocios de la teja plástica francesa en la empresa Ingeniería Plástica S.R.L.

MODELACIÓN CANVAS

A través de un modelo de negocios una compañía puede establecer y comprender como una empresa es capaz de generar, entregar y agregar valor (Ostelwalder, 2011). Mediante la Modelación Canvas, se logra una estructuración de negocios donde se pueden dividir los diferentes bloques en cada uno de sus elementos que forman parte de un todo, interactuando entre sí.

Esta forma de modelación es completa y fácil de entender y plasmar en la realidad para las empresas. Por ello es de muy buen uso a la hora de generar un start-up (nuevos emprendimientos) (Ostelwalder, 2011).

Esta representación utiliza 9 elementos para entender como la misma generará sus utilidades. Estos elementos alcanzarán 4 áreas: clientes/consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera (Osterwalder, 2011).

Por otro lado, los 9 bloques brindan la posibilidad de poder estudiar y dar una explicación de cualquier tipo de emprendimiento, pero principalmente con esta herramienta se puede "modelar", y ubicar o visualizar cómo una idea o pensamiento se puede llevar a cabo como negocio. De no ser así, permite poder cambiar o modificar la misma a tiempo antes de comenzar. La modelación CANVAS va a establecer cuáles son los principales factores en que se debe hacer hincapié, para desarrollar y comprender su estructura, proceso y sistema.

BLOQUES DEL CANVAS

Segmento de clientes/consumidores.

Cada idea de negocio orienta sus tareas e ideas hacia un determinado nicho de mercado o clientes. Se utiliza una propuesta de valor, con el objetivo de atender las necesidades o solucionar sus inquietudes (Osterwalder,2011). Los consumidores son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna organización puede sobrevivir si no los posee, y es posible aumentar su grado de conformidad y satisfacción organizándolos en varios grupos con necesidades, características y acciones comunes.

La segmentación se trata de la identificación de grupos de potenciales clientes, que serán su público objetivo, con características en común, como sus demandas y perfiles. Deben ser llamativos para la empresa, es decir deben aportar valor a la misma, el mayor beneficio.

Las empresas pueden diseñar productos a medida de las necesidades de los consumidores. Debido a que éstos no tienen todos las mismas características, cabe la posibilidad de encontrar grupos que tengan necesidades diferentes o que se fijen en distintos atributos de los productos. Incluso es posible que se detecte algún grupo de personas cuyas necesidades no se encuentran satisfechas, lo que supone haber detectado alguna oportunidad de negocio, que convendrá analizar con detenimiento, para llegar a saber si resultara interesante explotar.

La segmentación ayuda a establecer prioridades, el análisis del mercado puede poner de manifiesto segmentos sin atender, las empresas se dirigirán a ellos según diversos criterios: el potencial de compra del segmento, su accesibilidad, su carácter complementario con otros grupos que ya atiende la empresa, posibilidades de la empresa en el nuevo segmento descubierto, etc.

El conocimiento de los diversos segmentos permite identificar quiénes son los competidores más directos. Este conocimiento ayuda a establecer las estrategias defensivas o agresivas más convenientes. (Grande Esteban Ildelfonso / 1996).

De acuerdo a Osterwalder (2011), la organización debe escoger, con una decisión trascendental, cuáles serán los segmentos que atenderá y cuales dejará excluidos. Al finalizar con esta actividad, ya podrá la organización diseñar e ir armando su modelo de negocios en base a las características y requerimientos específicos del cliente objetivo.

Una vez definido cada segmento se debe determinar una estrategia diferente para cada uno. Es importante que el cliente comprenda que la oferta o propuesta ha sido desarrollada de manera personalizada, es acá donde juega un papel trascendental la comunicación.

Osterwalder (2011) plantea que para segmentar a los clientes, hay que identificar a qué mercado pertenece la idea de negocios que se pretende desarrollar.

Partiendo de esto, el autor identifica los siguientes tipos de mercados:

- 1. Mercado de masas:** es un tipo de modelo de negocio que se concentra en el público en general, sin una distinción de segmentos de mercado puntualizados. Tanto la propuesta de valor como los canales utilizados y las relaciones con el cliente se centran en un amplio grupo de consumidores que tienen necesidades y problemas similares.
- 2. Nicho de mercado:** esta forma de orientación atiende a segmentos específicos y especializados. La propuesta de valor, la distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una parte del mercado.
- 3. Mercado segmentado:** algunos modelos se centran en distinguir varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes, pero que permiten su identificación. Según Kotler (2012) la segmentación de mercado consiste en una agrupación o subdivisión en grupos más pequeños que poseen características, comportamientos o necesidades que requieren una estrategia diferente. La segmentación de los mercados de consumidores puede ser de

tipo geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

4. **Mercado diversificado:** este tipo de modelo permite atender dos tipos de segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.
5. **Plataformas multilaterales o Mercados Multilaterales:** reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. Este tipo de modelo es valioso si los demás grupos de clientes también están presentes. Este modelo crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos de clientes.

Asumir que existen diferentes grupos de clientes similares entre sí y distintos a los demás, permitirá definir estrategias diferenciadas para cada grupo en el plan de marketing.

Propuesta de valor.

La propuesta de valor es la solución que proponemos para resolver un problema o necesidad de un segmento determinado de clientes, mediante productos o servicios, para que los consumidores lo elijan antes que a la competencia. La propuesta de valor debe llegar a los clientes brindando soluciones en el menor plazo posible, ya que ellos son los que determinarán si la misma fue satisfactoria o no de acuerdo al valor que ellos le atribuyan a la misma (Osterwalder, 2011).

Tanto Osterwalder (2011) como Ries (2013), mencionan algunos elementos que se utilizan a la hora de desarrollar la propuesta de valor, ellos son:

- **Novedad:** generar propuestas de valor novedosas son atractivas y permiten generar más ventas.
- **Performance o rendimiento:** mejorar el rendimiento de un producto o servicio es una de las tantas formas de generar valor que luego es percibido por el cliente. Todas las mejoras que se puedan realizar tarde o temprano poseen un límite.
- **Customización o Personalización:** este elemento permite que ciertos elementos del producto o servicio sean elegidas por el cliente o creadas por él.



- **Hacer que se haga el trabajo (tercerización):** consiste en atribuirles a otras empresas ciertas funciones o actividades que la empresa no quiere desarrollar o no posee las herramientas o personas para realizar las por lo que se las confiere a otras entidades abonando por las mismas. Normalmente estas actividades se delegan ya que las empresas a las cuales se les hace las delegaciones se supone que están más capacitadas para desarrollarla y el costo en incurrir en dicha delegación es más bajo que si las desarrollaría la propia empresa.
- **Diseño:** este elemento de la propuesta toma exorbitante importancia en aquellos modelos de negocio en lo cual el diseño es la parte más importante de la propuesta de valor.
- **Marca/Status:** debe tenerse en cuenta a la hora de generar la propuesta de valor ya que la misma es portadora de características que para los clientes son importantes y las tienen en mente al hora de escoger sus productos o servicios.
- **Precio:** este elemento puede ser muy utilizado a la hora de generar una propuesta de valor, en la cual la propuesta sea enviada o realizada para atender aquellos segmentos de mercado en el cual el costo de los productos o servicios sea una variable sensible para los consumidores. Este elemento requiere de mucha importancia ya que si los precios caen mucho es muy difícil en el futuro poder elevarlos de nuevo.
- **Reducción de costos:** existen negocios montados y formados para hacerle ahorrar dinero a sus clientes.
- **Reducción de riesgo:** este elemento es muy tenido en cuenta por los clientes a la hora de adquirir productos o servicio.
- **Accesibilidad:** luego de los grandes avances e innovaciones que se van realizando en el ámbito tecnológico y de las comunicaciones fueron surgiendo nuevos modelos de negocios que permitieron que nuevos consumidores accedan a productos y servicios de una manera más fácil y práctica. Entre ellos cabe destacar los avances en la telefonía celular y las redes de Internet que permiten una cercamiento entre las organizaciones y sus clientes.

- **Conveniencia y usabilidad:** este elemento destaca y enmarca que los clientes valoran cada vez más, que la utilización de las cosas sean más fáciles y prácticas.

La propuesta de valor debe definir los productos o servicios que se ofrecerán a un segmento de clientes, pero no destacando sus características sino haciendo hincapié en los beneficios que se le aportan a los clientes, y en los factores que diferencian a la organización de la competencia.

Canales.

Por medio de las diferentes vías de contacto y comunicación, la propuesta de valor alcanza los nichos de mercado y clientes. Los canales de comunicación, distribución y venta son las vías elegidas por una empresa encargadas de hacer el contacto entre la organización y los consumidores (Osterwalder, 2011). Los canales deben cumplir las siguientes funciones:

- Hacer conocer los diferentes productos y servicios de la organización a los clientes.
- Ayudar a los consumidores a evaluar la propuesta de valor de la organización.
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
- Ofrecer a los consumidores un servicio de atención posventa.

La elección de los canales de distribución suelen ser a largo plazo y hay que tener ciertas variables en cuenta para una buena elección (Debitor.es, 2014):

- Naturaleza del producto.
- Precio de venta.
- Estabilidad del producto y del distribuidor en el mercado.
- Reputación del intermediario.
- Calidad de la fuerza de ventas.

En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficio son mayores, pero los costos para su puesta en marcha y gestión pueden ser elevados. El secreto consiste en encontrar el balance entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente se sienta satisfecho y los ingresos aumenten lo máximo posible (Osterwalder, 2011).

Relación con el cliente.

En este bloque es donde la organización va a establecer cuál es la relación que va a querer tener con cada segmento de mercado, esta relación se va a caracterizar por ser personal o automatizada. Las relaciones se pueden basar en captación de clientes, fidelización de clientes o estímulo de ventas. El tipo de relación que se debe elegir repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. (Osterwalder, 2011).

Cómo son tratados y recibidos los clientes inicialmente puede influenciar sus decisiones de hacer negocios con una compañía. Las estrategias de relaciones con los clientes efectivas incluyen habilidades de escucha, comunicación oral y escrita, habilidades de resolución de problemas, analíticas y trabajo en equipo basado en el compromiso de la organización de suplir las necesidades de los clientes mientras éstos se sientan bienvenidos y valorados.

La resolución de problemas y las habilidades analíticas ayudan en las relaciones con el cliente; la habilidad de escuchar, interpretar y actuar apropiadamente frente a las necesidades del cliente es esencial para tener relaciones exitosas con los clientes.

Fuentes de ingreso.

Cada momento en el cual la propuesta de valor se convierte en un intercambio efectivo con el consumidor, la idea de negocios genera utilidades como consecuencia de la misma. Osterwalder (2011) refleja el flujo de caja que produce la organización en los diferentes nichos del mercado. Cada fuente de ingreso puede tener una forma de establecer sus precios diferentes: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Recursos claves.

De acuerdo a Osterwalder (2011), con el fin de poder desarrollar todas las actividades y operaciones claves relacionadas con el nicho de interés, requerimos de ciertos recursos claves. Es aquí donde se describen los activos más importantes para que el modelo se desarrolle. Todo modelo requiere de recursos claves que van a permitir crear la propuesta de valor, llegar a los mercados y establecer relaciones con los segmentos de mercado y obtener ingresos.

Los recursos claves pueden ser físicos, intelectuales o humanos. Además, la organización puede tenerlos, alquilarlos u obtenerlo de su socio.

Dichos recursos pueden ser propios o tercerizados, pero sea cual sea el caso deben ser bien planeados para obtener los mayores beneficios posibles a la hora de llevarlos adelante.

Actividades claves.

Estas acciones son las que se requieren para realizar las actividades claves de nuestra idea de negocio, y para que una empresa junto con los recursos claves transmita la propuesta de valor, llegue a los mercados, establezca relaciones con los clientes, obtenga ingresos y así llegue al éxito (Osterwalder,2011).

Existen tres tipos de actividades claves:

- **Producción:** estas tareas están directamente relacionadas con las tareas de diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes volúmenes o con calidad superior.
- **Resolución de problemas:** esta tarea implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas personales de cada cliente.
- **Plataforma/Red:** los modelos de negocios diseñados con una plataforma como recurso clave está subordinado a las actividades claves relacionadas con la plataforma o red.

Las actividades claves son las acciones más importantes que la empresa debe incorporar para operar con éxito, para que el modelo de negocios funcione.

Alianzas/asociaciones claves.

Las organizaciones crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir los riesgos o adquirir recursos. Hay ciertas tareas que se pueden ceder a terceros para que las realicen por el emprendimiento, y ciertos recursos que se adquieren de los abastecedores. Las organizaciones se asocian por diversos motivos y estas alianzas son cada vez más importantes para muchas estructuras de negocio. Existen cuatro asociaciones de empresas, entre ellas se encuentran: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, Joint-ventures para crear nuevos negocios caracterizado por el hecho de compartir la propiedad de una nueva empresa y, por último, relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Resulta pertinente distinguir las tres diferentes motivaciones para llevar a realizar las asociaciones. (Osterwalder, 2011):

- **Optimización y economía de escala:** la forma más sencilla de asociación o relación cliente-proveedor tiene como fin la optimización de recursos y actividades.
- **Reducción de riesgo e incertidumbre:** Las asociaciones pueden utilizarse también para reducir el riesgo en un entorno competitivo donde priva la incertidumbre.
- **Compra de determinados recursos y actividades:** Pocas empresas poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades específicas en su estructura de negocio. Por ello, ciertas organizaciones recurren a otras corporaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades.

Las alianzas estratégicas le permiten a la organización identificar las oportunidades más rápidamente, aprovechando los recursos y el conocimiento de la otra parte.

Estructura de costos

Es muy importante a nivel estratégico establecer cuál será la estructura de costos, ya que todas las actividades que se necesitan para llevar al cabo un modelo, desde la creación y entrega de valor, mantenimiento de relaciones con el cliente o la

generación de ingreso se traducen en costos. Estos costos se pueden visualizar con rapidez y fácilmente una vez que se definen todas las actividades que se realizarán para llevar a cabo el modelo. A su vez, es importante destacar que cada estructura y monto de costos va estar directamente relacionada con el modelo que cada empresa o compañía adopte o tenga.

Respecto a estos costos, cada compañía debiera buscar minimizarlos para así obtener un mejor beneficio a la hora de aplicar y desarrollar un modelo de negocio.

CAMBIOS EN EL MODELO DE NEGOCIOS

Los modelos de negocio o diseños de negocios se encuentran compuestos de diferentes variables o elementos, derivados de la planificación realizada en relación a los beneficios e ingresos que aspira a obtener la empresa. Establecen un plan de acción para el manejo de los recursos. Estos elementos o partes de un modelo, ante cualquier variación, pueden provocar que el mismo quede obsoleto o ineficiente. Es por ello que Ries (2012), en su bibliografía comenta sobre una herramienta a utilizar al momento en que se desarrolla un modelo de negocio, la cuales denominada pivote.

El significado de esta herramienta es "cambiar", es decir realizar cambios sobre la marcha que ayuden a aproximarse al modelo de negocios ideal. Con esta herramienta las organizaciones pueden ir poniendo a prueba ciertos elementos que, de acuerdo a sus resultados y rendimientos, evaluarán si quedarán posteriormente en el modelo ideal de negocio (Ries, 2012).

Mediante la modelación CANVAS, que es altamente dinámica, el emprendedor tiene la posibilidad de ir modelando cada uno de los aspectos del negocio, la herramienta que plantea Ries (2012), denominada pivote, es ideal para generar los cambios de forma simple y rápida.

Basado en su experiencia, Ries (2012) plantea diferentes tipos de pivotes, o cambios, que puede llevar a delante el emprendedor a medida que desarrolla su idea de negocio o empresa. Estos pivotes son:

•Pivote de Acercamiento (zoom-in)

Este tipo de pivoteo pretende llegar lo más cerca que se pueda a lo que se considera como parte, característica o rasgo distintivo de la propuesta de valor, para

luego convertirlo en un todo. Sería cuando el producto no es viable, pero no en su totalidad, sino que alguna característica del mismo todavía lo fuera, por ello se cambia para hacer foco en dicha característica.

•**Pivote de Alejamiento (zoom-out)**

Contraria a la forma de pivote antes mencionada, en este caso se observa que la propuesta de valor debería ser parte de la forma de negocio. Es decir, que debe estar incluida de antemano en la propuesta de valor y negocio que se desarrolla. Se determina que el producto en general es demasiado único o particular, que estamos siendo demasiado cerrados, que deberíamos adoptar una visión más genera.

•**Pivote de segmento de clientes.**

Esta forma de pivote es muy común en situaciones en donde en el camino hacia la prueba de hipótesis se observa que la propuesta de valor que se ofrece es muy atractiva e interesante pero no para el segmento de mercado en que se había centrado en un principio. Esto produce que se deba modificar el segmento al cual se apuntaba desde un comienzo. Es decir que nos estamos enfocando con nuestro producto a un segmento de clientes que no es el adecuado, por lo que debemos “pivotear” hacia otro segmento de clientes que consideremos más óptimo.

•**Pivote de necesidad del consumidor**

Cuando una organización comienza con el desarrollo del modelo en muchas ocasiones se puede llegar a la conclusión de que las necesidades que la misma atacaba no eran tales. Es decir que el producto que está ofreciendo no es suficientemente valorado por el cliente. Pero como resultado de haber conocido tan bien a los clientes, en este proceso, la organización puede visualizar otras necesidades que aún están insatisfechas y por medio de esta herramienta la misma puede cambiar el foco a resolver otros problemas que no estaban pensados previamente. En muchos casos esto lleva a modificar la propuesta de valor.

•Pivote Plataforma.

Este cambio se caracteriza por convertir el negocio en una plataforma multilateral, o pasarlo a una plataforma de negocio que ofrece bienes y servicios a un segmento de clientes. Es posible citar un ejemplo claro de ello cuando los supermercados alquilan locales comerciales a diferentes tipos de negocios, donde ellos pueden ir creando negocios propios para ofrecer esos bienes o servicios. Aquí se observa como surgen negocios nuevos con la marca del supermercado.

•Pivote de Arquitectura del Negocio.

Consiste en que, por lo general, las organizaciones optan por dos tipos de forma de ventas. Una que se caracteriza por la venta de poco volumen de producto pero con grandes márgenes, pudiendo observarse en productos exclusivos como los country o spa de categoría, mientras que la otra exige la venta de un gran volumen de productos con un margen menor.

•Pivote de captura de valor.

Especialmente se refiere a que la empresa puede variar sus formas de generar ingresos o capturar valor. Apuntar a lograr un mayor beneficio sin modificar los valores que se le brindan al cliente.

•Pivote del motor de crecimiento.

Para el autor existen tres formas de motorizar el crecimiento, para conseguir un crecimiento más rentable y veloz, las mismas son: crecimiento viral, siendo el caso de movimiento en las redes sociales donde la empresa requiere una baja inversión y logra una alta tasa de llegada a cliente potencial, o las empresas que trabajan con los números de teléfonos a los que hay que mandar un mensaje con cierto costo para descargar contenidos, utilizando el método boca en boca entre los clientes para lograr un alto crecimiento.

Por otro lado se encuentra el crecimiento pagado, donde el concepto se basa en la cantidad de clientes, el precio de ventas y los costos de alcanzar un nuevo cliente. Ante esto pueden darse dos modalidades, una empresa con un gran volumen de clientes y altos costos, o una empresa con menor cantidad de volumen pero con una

estructura de costos disminuida, entonces las dos empresas tendrán la misma tasa de crecimiento, pero al tener costos diferentes y centrar su estructura de venta en elementos diferentes (uno en clientes y otro en costos) cambia el motor de crecimiento: una crece por el volumen de clientes y otra crece por ahorrar en costos.

Finalmente el crecimiento “pegajoso”, es el caso de las plataformas en que el usuario se registra en una página Web (ej.Mail) para ser parte de una comunidad, pero este acercamiento del cliente es voluntario y “contagiado” por su círculo social.

•Pivote de canal.

Se puede, mediante una evaluación, observar que tienen oportunidades nuevas si se modifica el canal de distribución o la forma de promoción.

•Pivote de Tecnología.

Es frecuente que en los negocios tradicionales con la aplicación de nueva tecnología se puedan observar cambios muy significativos. Si se da a conocer una nueva tecnología que nos brinde menores costos y mayores beneficios, es decir mejores resultados, lo ideal sería adoptarla.

Lo más importante es tener en claro que esta herramienta del pivote es una forma de cambio estructurado que ayuda a probar las diferentes hipótesis y de esta manera, acercar a un modelo repetible y escalable (Ries, 2012).

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

Con el fin de poder llevar adelante un análisis pertinente del mercado y de ciertas variables que cualquiera organización debe tener en cuenta, los entes deben acopiar información precisa sobre ciertos datos que le van a permitir establecer y contar con información muy valiosa para el desarrollo de cualquier tipo de negocio.

Algunas herramientas para el análisis del contexto en el cual está inserta o se va a insertar la empresa son el análisis PEST o PESTEL, el análisis de las Fuerzas de Mercado de Porter y la Matriz FODA, que permiten cumplir con los objetivos específicos de investigación.

A continuación se describen estas herramientas:



Análisis PEST O PESTEL

De acuerdo a Chapman (2004) y Ayala Ruiz y Aras Amaya (2011), una de las formas o maneras que se puede emplear para evaluar variables del macro entorno es por medio de este método llamado PEST/PESTEL. Es una herramienta de planificación estratégica para analizar el contexto, permite localizar e identificar todos aquellos factores o elementos que influyen en las actividades de la organización, tanto de manera negativa como positiva. Ayuda a comprender los ciclos del mercado y a poder analizar la posición de la empresa en un momento determinado.

Al momento de aplicarlo, el mencionado análisis abarca los siguientes elementos:

- **Político:** Conciernen a todos aquellos factores políticos que puedan llegar a influir en el normal desarrollo de las actividades. (Chapman, 2004).
- **Económico:** Este aspecto está estrechamente relacionado con el aspecto político anteriormente mencionado, ya que muchas veces los cambios políticos traen consigo alteraciones en el orden económico, perjudicando así a grandes sectores. Al igual que con el elemento anterior, las organizaciones deben siempre tratar de adaptarse y prevenir cualquier tipo de problema o inconveniente que se le presente (Ayala Ruiz y Aras Amaya, 2011). Algunos ejemplos son: inflación, tasa de interés, tasa de cambio, tasas de crecimiento del empleo, entre otras.
- **Social y cultural:** Tanto Chapman (2004) como Ayala Ruiz y Aras Amaya (2011), consideran en esta instancia todos aquellos aspectos que modifican e influyen en las actitudes, acciones, formas de pensar, opiniones e intereses a la hora de escoger por uno u otro producto en el momento de la compra. Son muchos los factores sociales a tener en cuenta, entre ellos se pueden mencionar: religión, estilos de vida y moda.
- **Tecnológico:** Este factor es de suma importancia principalmente para todas las industrias ya que el mismo permite disminuir los tiempos y costos de realización de cualquier actividad haciendo



en muchos de los casos las tareas de manera más eficiente y eficaz. A su vez, este factores de mucha relevancia para las organizaciones, ya que el surgimiento de tecnologías nuevas y el desarrollo de los medios de comunicación e informática permiten a las empresas desenvolverse con mayor rapidez y eficacia en los mercados (Chapman, 2004; Ayala Ruiz y Aras Amaya, 2011).

- **Legal:** Aquí se incluyen todas aquellas leyes y reglamentaciones (internacionales, nacionales, provinciales y municipales) que engloban a la organización o al sector en el cual la misma actúe y desarrolle sus actividades. Se incluyen leyes laborales, de salud, de construcción, de contratación, seguridad y mantenimiento (Ayala Ruiz y Aras Amaya, 2011).
- **Ecológico:** Este elemento se encuentra totalmente relacionado con el medio ambiente. Es preciso analizar cómo influye la organización en el medio ambiente y qué políticas tiene la misma sobre éste. Al mismo tiempo, es importante revisar si estas políticas son tenidas en cuenta a la hora de captar nichos de mercado o segmentos nuevos de mercados o clientes. Los enunciados más característicos de este factor son el reciclaje, calentamiento global, contaminación y los tipos de energía que utiliza (Chapman, 2004).

Si se consigue describir el entorno actual y futuro en base a estas variables, se estará realizando un ejercicio de reflexión que brindará información importante sobre cómo se comportará el mercado en un futuro cercano.

5 Fuerzas de Porter

Anteriormente, mediante el análisis PEST, se pudo evaluar y localizar todas aquellas variables que influyen en el macro entorno. Nos permite conocer el grado de competencia que existe en el mercado, a través de un estudio del contexto se pueden formular estrategias destinadas a aprovechar lo máximo posible las oportunidades y a



hacer frente a las amenazas detectadas. Mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter es posible evaluar y localizar las variables más cercanas a la organización o a la empresa, es decir, las variables del micro entorno. El mismo ayuda a localizar y diferenciar los diferentes segmentos donde la organización opera, teniendo en cuenta todos aquellos actores, variables y poder de negociación que se presentan. Este autor identifica cinco fuerzas competitivas, las cuales son desarrolladas a continuación:

- **Rivalidad entre empresas actuales:** Suele ser la fuerza más poderosa de las cinco. En un mismo mercado o nicho de mercado, las empresas que compiten dependen entre sí, ya que las acciones o actividades que desarrolle una empresa deberán ser observadas y contrarrestadas por las acciones de sus competidores para que estos puedan sostenerse en el mercado. (Porter, 1999).
- **Riesgo de nuevas empresas:** Cualquier mercado posee barreras de ingreso como de egreso. Las barreras de ingreso son aquellos requisitos que debe cumplimentar una empresa, inversor o emprendedor para ingresar al mercado específico, y pueden relacionar a la disponibilidad de recursos, herramientas, habilidades, que son indispensables para sostenerse en el mercado y ser competitivo. Si las barreras de entrada son bajas, mayor será la cantidad de nuevas empresas o competidores que podrán ingresar al mercado, copando la plaza y disminuyendo la rentabilidad de todos los competidores. Por otro lado, las barreras de salida son aquellas que habilitan a la empresa a salir o cambiar de rubro o mercado en función de las necesidades, mutando el negocio (Porter, 1999).
- **Poder de negociación de los compradores:** Los compradores generan presiones a la industria, exigiendo precio, calidad y variedad de productos/servicios. Entre más organizados estén los clientes o compradores, y mayor oferta se encuentre disponible, mayor presión podrán ejercer en el mercado. (Arturo K., 2015).

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos (Arturo K., 2015).



- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Los productos sustitutos no son idénticos a los originales, pero pueden satisfacer necesidades idénticas, ganar confianza entre los consumidores y diferenciarse claramente, ganando terreno en el mercado (Porter, 1999). Para detectar estos productos o servicios es importante poder clarificar la función de la empresa y el valor agregado que ésta le da al cliente, con el objetivo de diferenciarse en el mercado.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas. (Arturo K., 2015).

- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores de insumos y servicios pueden ser una gran amenaza para la empresa, principalmente cuando son escasos o únicos en el mercado. . Entre menos proveedores existan en el mercado, más poder de negociación tienen en relación al precio, calidad y cantidad, afectando así el resultado y rentabilidad de la empresa. Algunos elementos que incrementan el poder de negociación de los proveedores son los productos básicos o esenciales, productos altamente diferenciados, existencia escasa de productos sustitutos o pocos proveedores (Porter, 1999).

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos (Arturo K., 2015).

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite confeccionar un cuadro de análisis de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permite en función de ello tomar decisiones para el futuro. Buscando detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento determinado, afrontando sus amenazas, gracias a sus fortalezas y logrando reducir las consecuencias de sus debilidades.

Este instrumento no brinda soluciones concretas e iguales para todos los casos, nos ofrece información para la toma de decisiones.

De acuerdo a Mapcal (1996), a partir de la evaluación de los factores internos y externos, se utiliza el análisis FODA como resumen de las fortalezas y debilidades (interno), así como de las oportunidades y amenazas (externo) que se pueden analizar, la idea es aprovechar el análisis para potenciar las mejoras y minimizar las situaciones adversas.

De acuerdo a Muñiz (2001) y Mapcal (1996), el Análisis FODA consta de los siguientes ítems:

Análisis interno:

Fortalezas: Son los factores internos positivos que ayudan a conseguir los objetivos de la empresa. Es importante poder lograr, de estas fortalezas, ventajas competitivas las cuales la diferencien efectivamente de los competidores.

Debilidades: Son limitaciones, defectos e inconsistencias en la empresa, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Aspectos internos que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva.

Análisis externo:

Oportunidades: Son circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde afuera de los límites de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), son potencialmente favorables para las instituciones u organización.

Amenazas: Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente a sus actividades. Es necesario predecirlas y estar preparado para enfrentarlas (Luis Muñiz, 2010).

El análisis FODA permite de acuerdo a Mapcal, 1996:

- a. Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- b. Concientizar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- c. Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Este análisis de la situación que se encuentra analizando la empresa en la actualidad, le permitirá la toma de decisiones en un futuro de manera planificada, reduciendo posibles riesgos. De esta manera podrá identificar y hacer frente a las amenazas presentes en el entorno, como así también determinar y tratar de transformar sus debilidades.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO

Según Nassir Spag Chain y Reinaldo Spag Chain (2000) la importancia del análisis de sensibilidad se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados.

La evaluación del proyecto será sensible a las variaciones de uno o más parámetros si, al incluir estas variaciones en el criterio de evaluación empleado, la decisión inicial cambia. El análisis de sensibilidad, a través de los diferentes modelos que se definirán posteriormente, revela el efecto que tienen las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes.

Visualizar qué variables tienen mayor efecto en el resultado frente a distintos grados de error en su estimación permite decidir acerca de la necesidad de realizar estudios más profundos de esas variables, para mejorar las estimaciones y reducir el grado de riesgo por error.

Dependiendo del número de variables que se sensibilicen en forma simultánea, el análisis puede clasificarse como unidimensional o multidimensional. En el análisis unidimensional, la sensibilización se aplica a una sola variable, mientras que en el



multidimensional se examinan los efectos sobre los resultados que se producen por la incorporación de variables simultáneas en dos o más variables relevantes.

VAN

El Valor Actual Neto permite observar el incremento del valor que la empresa recibirá por haber realizado una inversión determinada, valorando esta última en relación a la variación del precio de acciones de la empresa. La VAN permite observar si la inversión crea valor en el mercado señalando cuando es mayor al costo de la inversión o adquisición, midiendo la contribución que hace un proyecto determinado al valor de la empresa o al inversionista.

La VAN se maneja en un rango que se mide en Mayor, Igual o Menor a 0. Cuando el Valor Actual Neto obtenido es mayor a 0, el proyecto es viable de ser realizado ya que financieramente representarían ganancias. Si la VAN es Menor a 0, el proyecto es inviable financieramente por lo cual se lo rechaza como posibilidad de inversión. Finalmente, si el valor arrojado es igual a 0, el resultado financiero es indiferente, por lo cual es decisión del inversor rechazar o aceptar el proyecto (Ross, Westerfield & Jordan, 2006).

La fórmula de la VAN es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t Representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n Es el número de períodos considerado.

k Es el tipo de interés.

TIR

La TIR es aquella tasa de descuento que hace igual a cero el VAN del flujo del proyecto. La sensibilización de la TIR se efectúa calculando los errores EF (error porcentual en el coeficiente del flujo de caja) y EN (error porcentual en la duración del

proyecto) para distintos valores de las variables, procediendo a determinar el valor ER (error porcentual en la tasa interna de retorno) que haga la ecuación igual a cero.

Básicamente, la sensibilización se realiza para evidenciar la marginalidad de un proyecto, para indicar su grado de riesgo o para incorporar valores no cuantificados. (Nassir Spag Chain y Reinaldo Spag Chain / 2000).

La Tasa Interna de Retorno, igual a la sumatoria de los fondos netos futuros con la inversión inicial, arrojando un valor en un rango de 1 a -1, indicando cuál es el rendimiento exigido o el costo de oportunidad de un proyecto determinado.

El resultado que se obtiene mediante la aplicación de la TIR es en términos relativos o porcentuales, ya que mide la rentabilidad periódica de inversión, a diferencia de la VAN que se mide en unidades monetarias o términos absolutos.

Matemáticamente, el valor obtenido en la TIR equivale a hacer el VAN igual a cero y determinar la tasa que permite esto. De esta fórmula, la tasa calculada (TIR) se compara con la tasa de descuento de la empresa. Si el valor de TIR es superior al I (Tasa de Interés) contemplada en la VAN, implica que el proyecto tiene una rentabilidad mayor que la tasa del mercado, volviendo aceptable el proyecto. Mientras que si el valor obtenido es inferior a I, el proyecto tienen una rentabilidad menor a la tasa de mercado, por lo cual puede no ser conveniente desarrollarlo (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006).

Las desventajas de este criterio es que ignora las ganancias posteriores al recupero de la inversión inicial y no toma en cuenta el valor tiempo del dinero.

Luego de haber desarrollado los conceptos anteriormente mencionados, se puede concluir que la forma CANVAS utilizada para la creación de modelos de negocio es una herramienta que permite la elaboración de un proyecto a medida que se van desarrollando cada uno de los bloques que lo componen. La realización y finalización de cada uno de estos bloques permiten con facilidad poder evaluar y controlar sobre la marcha el desarrollo de la idea de negocios y su aplicabilidad a la realidad del mercado.

Los nueve módulos se visualizan en una sola hoja de papel mediante el siguiente formato:

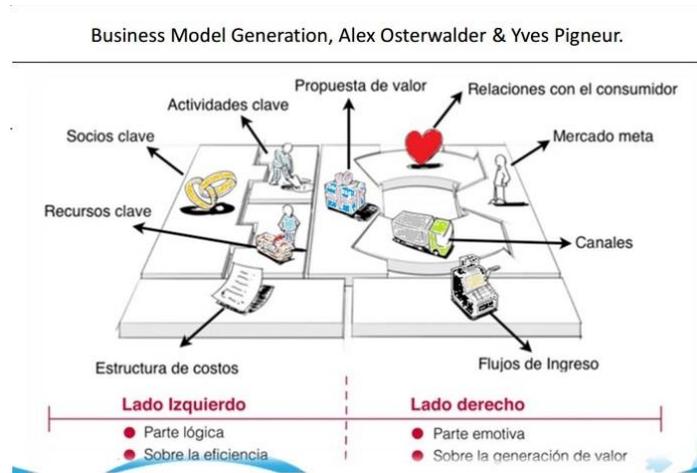


Figura 1: Lienzo Modelación Canvas.

Esta forma innovadora de desarrollo de modelos utiliza una serie de variables que facilitan a los creadores de los proyectos o ideas de negocios la toma de decisiones, y corregir sobre la marcha del desarrollo del mismo las desviaciones en la creación del modelo. Esto se refiere a un modelo flexible y dinámico, que se adapta a cualquier divergencia que se pueda presentar antes, después o durante la formación del proyecto. Finalmente, la innovación radica en la aplicación, ya que utiliza herramientas de la modelización tradicional para obtener los resultados.

METODOLOGÍA

En el presente proyecto se realizó una propuesta de aplicación para la empresa Ingeniería Plástica S.R.L., para lo cual previamente se realizó una investigación diagnóstica de la situación actual del mercado como de la empresa en sí misma. En función de esto último, se plantea a continuación la metodología a utilizar.

Diseño de Investigación

La relación y la razón de la intervención determinan el desarrollo de un estudio descriptivo. El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Matriz metodológica

A continuación se presenta la matriz metodológica donde se establece la metodología a utilizar para cada objetivo específico de investigación, señalando:

- **Diseño de Investigación.**
- **Tipo de Investigación.**
- **Fuentes de Información.**
- **Método y Técnica.**
- **Instrumento.**
- **Muestra.**



Objetivos Específicos	Diseño de Investigación	Tipo de Investigación	Fuentes de Información	Método	Técnica	Instrumento	Muestra
Analizar el Macroentorno a nivel nacional e internacional de la empresa Ingeniería Plástica S.R.L.	Descriptivo	Cualitativo	Secundarias	Análisis de Datos		Análisis crítico.	Prensa. Revistas Especializadas. Fuentes de información Gubernamentales.
Caracterizar el Microentorno en el que se encuentra inserta la empresa Ingeniería Plástica S.R.L.	Descriptivo	Cualitativo	Secundarias	Análisis de Datos		Análisis crítico.	Prensa. Revistas Especializadas. Fuentes de información Gubernamentales.
	Descriptivo	Cuantitativo	Primarias	Análisis de Datos	Análisis estadístico	Cuestionario	Encuesta a clientes actuales. Encuesta a potenciales clientes.
Identificar fortalezas y debilidades mediante un análisis interno de Ingeniería Plástica S.R.L.	Descriptivo	Cuantitativo	Primarias	Análisis de Datos	Análisis estadístico	Cuestionario	Encuesta a empleados de la empresa
	Descriptivo	Cualitativo	Primarias	Análisis de Datos	Entrevista	Guía de Pautas.	Dueño de la empresa.
	Descriptivo	Cualitativo	Secundarias	Análisis de Datos		Análisis crítico.	Documentos de la empresa.

Tabla 1: Matriz Metodológica (Fuente: Elaboración Propia.)

Para obtener la información cualitativa y cuantitativa del trabajo de intervención se utilizarán las siguientes fuentes primarias y secundarias:

▪ **Fuentes primarias**

Como apoyo para lograr los objetivos específicos de la intervención, se desarrollarán técnicas como la entrevista, cuestionarios y observación directa, aplicadas al Gerente y empleados de Ingeniería Plástica S.R.L. como así también a clientes potenciales de la misma.

Instrumentos

Entrevista directa:

Se aplicó entrevista directa al gerente general de la empresa. Se utilizó un modelo de entrevista semiestructurada, donde se pautaron preguntas guías abiertas, que permitieron indagar y profundizar sobre temas específicos, pero con la suficiente flexibilidad para tomar temas que el entrevistado traiga a colación y no hayan sido contemplados previamente.

En cuanto a la forma, las entrevistas se aplicaron de preguntas que posibiliten al encuestado expandirse sobre puntos de vista, opiniones personales, información de su experiencia personal, entre otros.

Cuestionario:

Se obtiene información a partir de cuestionarios previamente elaborados con preguntas cerradas y abiertas, en forma anónima para permitir una libre expresión, tanto a los empleados de la empresa como así también a consumidores.

Asimismo se observan la opinión o valoración del público objetivo, con el fin de obtener información acerca de los gustos, preferencias, de los consumidores.

Observación:

Este método permite conocer la realidad mediante la percepción directa, en base a un previo conocimiento sobre el proceso a investigar. Dentro de los tipos de observaciones se utilizará la observación simple, participativa y abierta.

- **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias consultadas en el proyecto de intervención son: revistas especializadas, periódicos, libros educativos, documentos de la empresa y temas extraídos de sitios Web gubernamentales, económicos, de ecología, sociedad y tecnología.

Ambas fuentes se encuentran especificadas en el apartado de Bibliografía del presente trabajo.



CAPÍTULO I: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

CAPITULO 1: ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO SITUACIONAL

1. ANÁLISIS DE MACROENTORNO- ANÁLISIS PESTEL

1.1. *Análisis Político-Económico*

Actualmente el país está atravesando un período de transición en el ámbito político como económico, las cuáles también repercuten en el ámbito social. En los últimos 12 años el poder estatal ha estado en manos de un mismo partido político, de 2003 a 2007 el presidente fue Néstor Kirchner y de 2007 hasta diciembre de 2015, por dos períodos consecutivos, el presidente fue Cristina Fernández de Kirchner. Y a lo largo de estos 12 años las principales políticas aplicadas por estos presidentes han tenido un fuerte impacto en el ámbito económico, principalmente a partir de 2010-2011.

En Diciembre de 2015 asumió como presidente de la República el Ingeniero Mauricio Macri, quién ha dado un giro radical a muchas de las grandes apuestas que sustentaron la política económica de los 12 años del kirchnerismo. Después de años de creciente intervención del Estado, la mayoría de los cambios de actual presidente anticipan una política más amigable con los mercados. (Rebossio,2016). Entre ellas se pueden mencionar:

Fin al cepo. Se tomó como medida la eliminación del cepo (el control) al cambio de pesos a dólares. Desde 2011, tanto particulares como empresas solo podían comprar una determinada cantidad de divisas de manera legal, porque el Gobierno de Cristina Fernández de Kirchner impuso los controles de capitales como alternativa a una devaluación de peso. Con la intención de alentar la actividad económica, la inversión y el empleo privado, el gobierno actual eliminó esas limitaciones una semana después de ser investido, el 10 de diciembre de 2015. La decisión ha provocado una depreciación del peso, que ha vuelto al nivel que tenía en el año 2013.

Tasas y cupos de exportación. La agricultura y la industria se han beneficiado de la supresión de buena parte de las llamadas retenciones, con la excepción de la soja, que ahora paga un tipo del 30%, en lugar del 35%. Estos impuestos a la exportación se crearon en la crisis de 2002, para contener los efectos sociales y elevar la recaudación tributaria ante la brusca devaluación del peso de aquel año. Además, en un intento por aumentar la oferta y bajar el precio de alimentos en el mercado interno, el

anterior gobierno impuso cuotas máximas de venta exterior al trigo y el maíz. Pero la medida desalentó la producción e incentivó la soja.

Barreras proteccionistas. Los límites a las importaciones que afectaban a las industrias locales crecieron en 2012. La Organización Mundial de Comercio (OMC) falló en 2014 que se debían eliminar esas trabas generalizadas el 1 de enero de 2016. De los 19.000 productos que hasta ahora tenían protección contra importaciones, el nuevo presidente ha prometido aplicar barreras aceptadas por la OMC para 1.400 productos de industrias como la textil, electrónica, metalúrgica, calzado, juguetes y piezas de automóvil.

Pactos de precios. El nuevo Ejecutivo planea reducir el número de pactos con supermercados y fabricantes de productos de consumo para evitar la escalada de la inflación. De los 512 artículos cubiertos hasta ahora, se pasará a cerca de 370.

Subida de las tasas de interés. Tras años de tipos de interés por debajo de la inflación, el Banco Central, ahora controlado por Federico Sturzenegger, los elevó primero al 38% (nueve puntos más) para contener la devaluación y, después los rebajó al 33%.

‘Fondos buitres’. En el período de gobierno comprendido entre 2007 y 2015 no se aceptó el fallo de la justicia de EE UU por el que Argentina debe pagar a los acreedores que rechazaron la reestructuración de deuda de 2005 y 2010. El presidente Macri acordó iniciar negociaciones con ellos en enero. Busca así que su país recupere el acceso a los mercados internacionales de deuda.

Acuerdos de Mercosur. El anterior gobierno rechazaba en bloque la mayoría de las propuestas de pacto, pero el gobierno actual, convino con Brasil, Uruguay, Paraguay e incluso Venezuela e impulsó las negociaciones con la Unión Europea, Japón, Canadá, Rusia e India.

Revisión de estadísticas. El nuevo director del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), Jorge Todesca, ha suspendido temporalmente la difusión de datos, porque confirma que la entidad “está destruida” ante la continua manipulación que se producía desde 2007. (Rebossio,2016).

Para la elaboración del índice se toma un promedio de estimaciones que realizan diversas consultoras privadas. El índice inflacionario conocido como IPC-Congreso dió una suba del 4,8 por ciento en los precios de febrero, acumulando un 8,6% en los dos primeros meses del año. (Helfgot, 2016).

De cara al futuro, la decisión del presidente actual de trabajar en el fortalecimiento de la moneda local, el aumento de tasas y la generación de instrumentos que dejen más del 30 por ciento anual generando expectativas positivas por la posibilidad de que los inversores, dolarizados desde hace años, comiencen a mirar al peso entre sus alternativas de inversión y lograr restaurar la confianza de las empresas, lo que haría crecer la economía a partir de la segunda mitad del 2016 o el 2017. (Quiroga, 2015).

Según Luis Mornaghi, presidente de Global Equity, la estrategia elegida por el gobierno electo está destinada a llegar a una economía sustentable en el mediano plazo. El objetivo de la nueva Administración, según Mornaghi, “es alcanzar una economía en crecimiento lo antes posible, bajando la inflación, fomentando la inversión y la competitividad en los precios para llegar a las elecciones de medio término con mayor oxígeno”.

En suma, que las perspectivas dan para un moderado optimismo, aunque con nubarrones en el plano político, atravesado por el proceso de reorganización interna del peronismo. De la velocidad y del resultado de este proceso en buena medida dependerá el futuro del macrismo en el poder. (Massat, 2016).

1.2. Análisis Social

Las medidas económicas anunciadas por el Gobierno predicen un 2016 en el que “las cartas volverán a repartirse”. Sin duda, la prueba más difícil será atravesar los primeros tres meses del año, período aún afectado por la inercia inflacionaria, en el que los precios se dispararon por las expectativas que generaba la salida del cepo y la “avivada” de algunos sectores remarcando preventivamente.

La política fiscal del gobierno de Macri será redistributiva con tarifa social de luz para los sectores de menores recursos entre otras decisiones, pero no va a ser lo suficientemente expansiva como para contrarrestar la caída en los salarios reales, lo que impactará directamente en una pérdida del poder adquisitivo en los bolsillos de las familias.

Las mejores perspectivas se perfilan para el segundo semestre de este año, siempre que la corrección cambiaria muestre ser sostenible y el plan de infraestructura comience a implementarse.

Todos los actores, Gobierno, empresas y sindicatos saben que el pacto social y la negociación de paritarias serán claves para determinar el éxito del destino de la economía en el 2016. Es que de ese número también dependerá la inflación y, si se dispara, se corre el riesgo de que termine licuando la corrección del tipo de cambio.

Mientras tanto, el sector de la construcción arrancará lento pero firme el 2016, y los analistas anticipan que tomará envión a medida que avance el año. Se esperan más de \$ 10.000 millones de inversión en los nuevos proyectos. En este sentido, resurgirá el valor del metro cuadrado premium que superaba los US\$ 5000/m² porque quienes están líquidos vuelven a destinar sus excedentes al ladrillo como refugio de valor.

Este sector podría verse beneficiado por los cambios en la política económica, especialmente por la eliminación del cepo cambiario. Además se prevé que, en el corto plazo, la obra pública será el principal pilar del sector y que para el largo plazo “el reacomodamiento de las cuentas públicas y el acceso al crédito internacional” impulsará la construcción.

Para la reactivación de la obra pública habrá que esperar a la segunda parte del año. El informe de la consultora Ecolatina advierte sobre la retracción de la obra pública (ya que se necesitan liberar recursos públicos para traccionar al gasto social). Y por el otro, las pequeñas obras ligadas a la mejora y ampliación de viviendas (más vinculadas a los ahorros de los hogares) se contraerían en 2016. (Quiroga, 2015).

El INDEC mediante el ISAC (Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción) realizó un informe en el que determina que la industria de la construcción se encuentra en un período de repunte, mostrando un aumento en la serie desestacionalizada del 8,3% y del 7,9% correspondiente a la serie con estacionalidad, en febrero de 2015 en referencia a febrero de 2014. Este informe señala incrementos en obras viales de un 3%, de un 7% en edificaciones, del 8,2% en viviendas, en obras de infraestructuras del 9,5%, mientras que en construcciones petroleras se presenta el mayor incremento con el 11,3%.

Por su parte el informe Índice Construya (INDEC, 2015), también muestra incrementos en la venta de materiales de construcción aunque en menor porcentaje. Respecto a febrero de 2014 se registró un aumento del 2,2% y con respecto de enero de 2015 un 14,6%.



En referencia a la empleabilidad en el área de la construcción, también se registraron incrementos del 1,6% interanual en enero de 2015, generando 387.531 nuevos puestos de trabajo en el país. Sin embargo, debe estar presente que el rubro de la construcción en la economía es el que más negligencia (contratación marginal o en negro) presenta con un 64% respecto a este sector. Con lo cual, se podría estimar la cantidad de puestos en aproximadamente 635.000 puestos totales. Y por otra parte, también se muestra un aumento del 25,7% del salario mensual promedio en enero respecto a enero del 2014, el cual alcanzó los \$7731.

Sector Construcción: puestos de trabajo en relación de dependencia que aportan al Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones

Tabla 2: Variación Trimestral de empleados contratados en la construcción 2013-2015

Año y trimestre		Promedio trimestral	Variación porcentual respecto de:	
			Trimestre anterior	Igual trimestre del año anterior
2013	I	407.914	-0,9	-4,6
	II	414.644	1,6	-2,1
	III	415.907	0,3	0,6
	IV	417.975	0,5	1,5
2014	I	404.671	-3,2	-0,8
	II	406.972	0,6	-1,9
	III	412.252	1,3	-0,9
	IV	420.356	2,0	0,6
2015	I	424.397	1,0	4,9

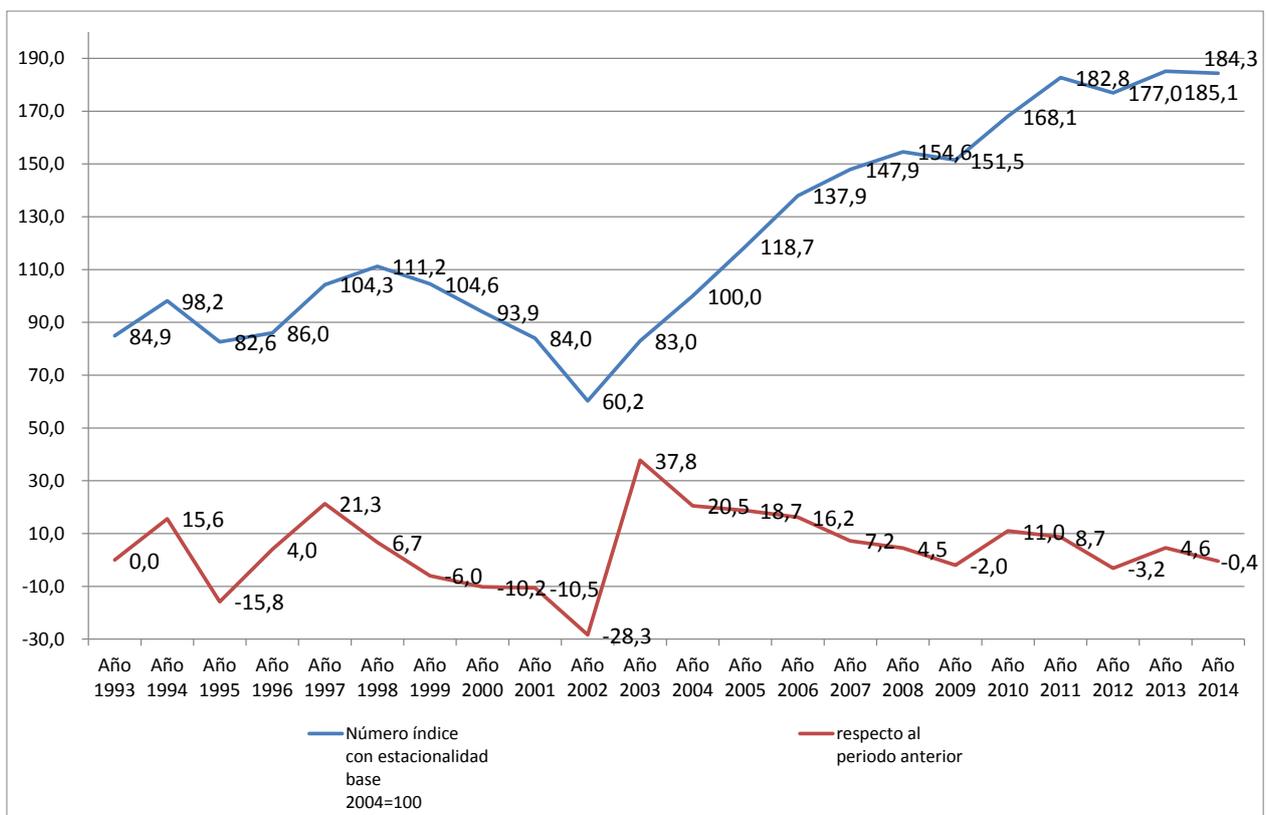
(Fuente: Elaboración propia en base al INDEC, 2015b)

Como se mencionó anteriormente, el sector de la construcción tiene alta tasa de empleabilidad, aunque más elevado es el porcentaje de informabilidad que presenta en nuestra economía (INDEC, 2015). El cuadro precedente muestra que hay cierta constancia entre el número de empleados que aportan al Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones. Hubo momentos de declive como se muestra para los primeros trimestres de cada año, pero en este primer trimestre de año muestra el mayor promedio trimestral de los últimos años con 424.397 personas que realizan sus aportes con una variación porcentual del 4,9% respecto al mismo trimestre del 2014, y por otro

lado estas bajas se corresponden con las variaciones estacionales de la industria, que se mostraran a continuación en el análisis del ISAC.

En relación al Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC) base 2004=100 nacional, muestra la siguiente variabilidad.

**Grafico 1: Indicador sintético de la actividad de la construcción (ISAC)
base 2004=100- Periodo 1993-2014**



(Fuente: Elaboración Propia en Base a INDEC, 2015b)

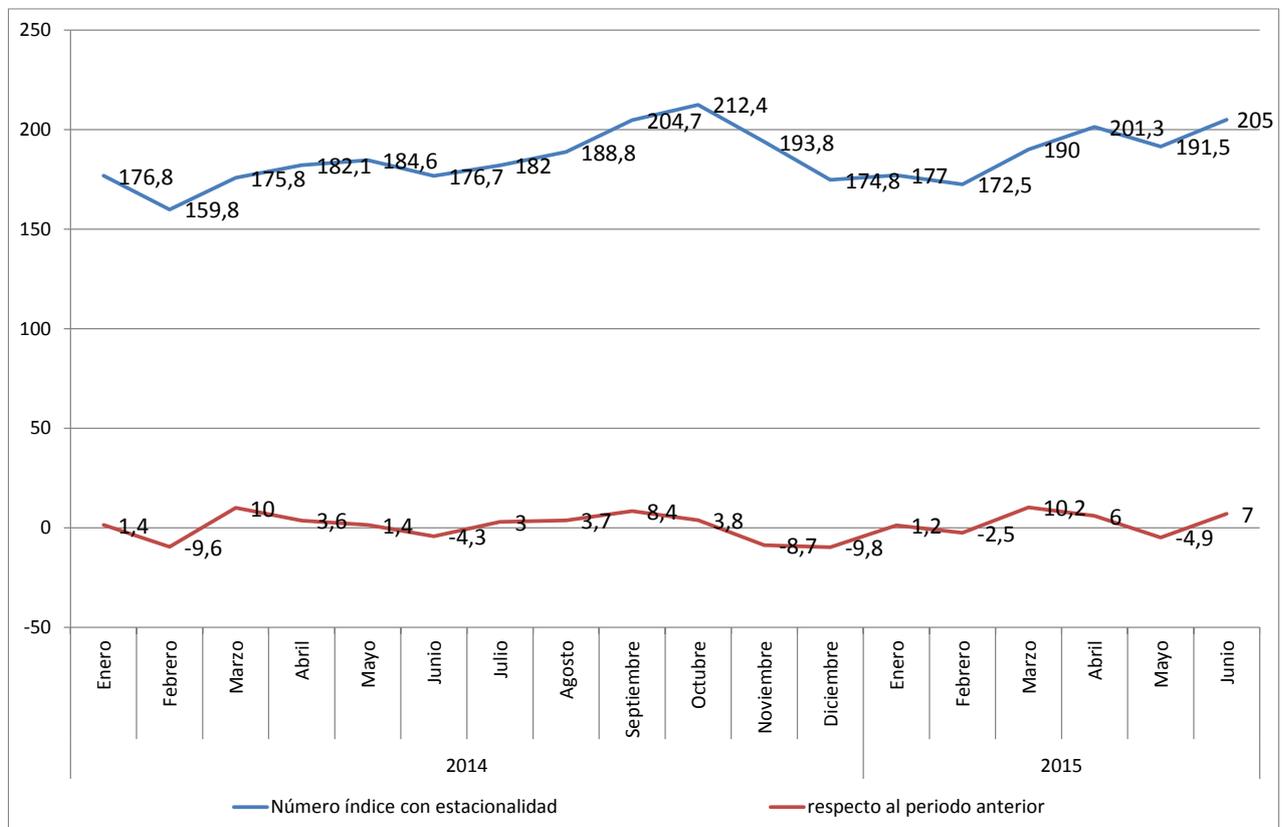
Se puede observar que entre el año 1993 y 2014, el ISAC fue creciendo por momentos y decreciendo en otros. Se observa que a partir del año 1999 el indicador fue decreciendo en forma constante hasta alcanzar la menor cifra de todos los años con una ISAC del 60,2, en el año 2002, luego de la crisis del año 2001, y luego generó un incremento significativo, hasta 2014 que alcanzó un crecimiento del 184.3% respecto de 2004, y del 224,1% respecto del 2002.

Si se observa, por otro lado, la fluctuación respecto de períodos anteriores, desde 2003 en adelante ha presentado diferentes grados de crecimiento el sector de la

construcción, con tres años que muestra una baja significativa (2009, 2011 y 2014), correlacionándose estos períodos con algunos de los momentos más críticos en relación al entorno político y económico nacional de Argentina.

A continuación se puede observar, el grafico respecto de la variación del ISAC de los meses de 2014 y 2015 específicamente.

Grafico 2: Indicador sintético de la actividad de la construcción (ISAC)
base 2004=100- Periodo 01/2014 a 06/2015

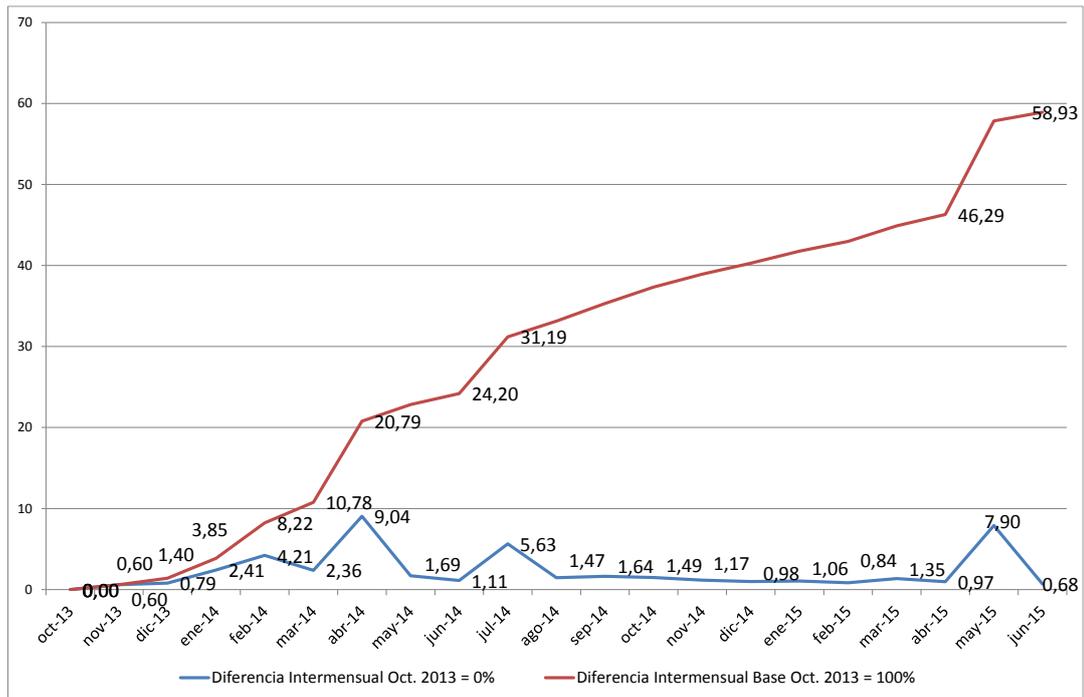


(Fuente: Elaboración Propia en Base a INDEC, 2015b)

En el caso del ISAC con estacionalidad medida mes a mes desde enero de 2014 a junio de 2015, se observa en ambos casos que febrero es un mes que presenta bajas con un buen repunte en marzo, para luego comenzar a decrecer nuevamente en el período mayo-junio. También se muestra que para el año 2014, los meses de noviembre y diciembre tienen las mayores cifras negativas comparado con el respectivo período anterior. Esto muestra la estacionalidad propia de la industria.

Respecto de la industria de la Construcción en Córdoba y el precio de M^2 , se puede observar un comportamiento relativamente estable en relación a la variación mensual de los últimos años.

Grafico 3: ICC construcción, Valor metro Cuadrado



(Fuente: Elaboración propia en base a Dirección General de Estadística y Censos de la Provincia de Córdoba)

Respecto del índice de construcción a nivel provincial de Córdoba, se puede observar que la variación existente mes a mes, entre Octubre de 2013 y Junio de 2015 no ha superado el 1.5%, salvo en Abril de 2014 que alcanzó un 9,04%, Julio de 2014 con una variación del 5.63% respecto del mes anterior, y Mayo de 2015 que llegó al 7.9%. Estos datos muestran sin embargo un crecimiento continuo del índice de precio de construcción en relación al precio de M^2 .

Sin embargo, si se observa la variación mensual en comparación directa con Octubre de 2013, para Junio de 2015 se alcanzó una inflación total del 58.93% en el precio del M^2 , en un período de aproximadamente de un año. Esto denota que el aumento constante mensual que es mínimo, se refleja en un total significativo en el análisis anual. De hecho, si se observan los costos finales en oct-13 el m^2 valía \$4.583,74, y en jun-15 el valor alcanzado fue de \$7.284,79, incrementando

sensiblemente los números monetizados (Dirección General de Estadística y Censos de la Provincia de Córdoba, 2015).

En el aspecto social, se puede observar que el rubro de la construcción es uno de los más sostenibles en el tiempo y que menos se ha visto afectado por movimientos políticos – económicos, salvo picos en años de crisis que afectaron a la construcción, como lo fue la del año 2001 y el año 2010. En general los costos mostraron un crecimiento sostenido anualmente, al igual que la construcción que ha ido aumentando año a año.

Esto muestra en general la estabilidad del sector, y como la construcción sigue siendo uno de los mercados más atractivos para la inversión, siendo uno de los sectores que más empleo y aportes sociales genera.

El desarrollo del plástico en la construcción no fue tarea fácil para las primeras industrias productoras. La fuerte tradición a los materiales convencionales, unido al desconocimiento de los nuevos materiales fueron factores a vencer. El consumo comenzó a crecer y, como consecuencia, a bajar el precio de los plásticos lográndose entonces no solo ahorro en el coste del material sino también en la mano de obra, por el menor tiempo de instalación, menor peso, mayor facilidad de carga y descarga. Entre los primeros productos fabricados con plástico que aparecieron en la construcción figuran las tuberías, accesorios para desagües y las tuberías para agua caliente. Hoy la lista es mucho más amplia y continua en aumento. La facilidad de fabricación y versatilidad de los plásticos, combinada con su durabilidad, fuerza, relación de coste-eficacia, bajo mantenimiento y resistencia a la corrosión, hace de este material una elección acertada (Guevara Cárdenas, 2014).

Desde los años 50, los edificios están utilizando en forma creciente plásticos en aplicaciones tales como tuberías, ventanas, techos, pisos, conducción y aislamiento de cables. Y desde fechas más recientes también se los incluyen en el mobiliario para baños y montajes de cocina. Las diversas propiedades de las diferentes resinas plásticas las hacen ventajosas para una gran gama de aplicaciones en la construcción.

De acuerdo con Plastics Industry Snapshot, Winter 2014 de Stout Risius Ross, Inc., en 2013 las transacciones de compañías del sector de inyección representaron el

31% del total de fusiones y adquisiciones durante el período, evidenciando la importancia de este sector en Estados Unidos.

En el informe sobre el mercado de la industria de inyección de plásticos, publicado en mayo de 2014 por Grand View Research, se muestra que el sector de Empaques es la mayor aplicación para los plásticos inyectados, representando el 30% de su demanda global en 2013. El sector de la construcción representó el 13% y los artículos inyectados de cuidado personal fueron el 14% de la demanda global. Se espera que las industrias automotriz y de transporte se conviertan en el segmento de más rápido crecimiento en inyección, con tasas de 5,7% anual de 2014 a 2020. (Guevara Cárdenas, 2014).

1.3. Análisis Tecnológico

Al hablar de tecnología se hace referencia no solo a equipos o máquinas, sino a una forma de hacer cosas, originada por una idea que es procesada para luego ser convertida en la tecnología propiamente dicha. Actualmente la tecnología es utilizada en todos los lugares como hogares, escuelas, empresas pequeñas, pymes, grandes empresas e industrias. Esta tecnología no es barata, viene de la mano de cierta inversión.

Cabe destacar que la utilización de tecnologías en los procesos administrativos es muy útil como forma de facilitar la planeación, la comunicación, como sistema de información y en la parte contable y financiera. (Nacional Financiera S.N.C., 2015).

La Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), crecen a un ritmo vertiginoso, convirtiéndose indispensables en cualquier tipo de organización, al igual que en la vida cotidiana de cualquier persona, ya que facilitan en cualquier aspecto de la rutina diaria (Sue Carrie, 2012).

En un contexto tecnologizado y digitalizado, es necesario que toda compañía adopte su uso de forma eficiente para perdurar en el tiempo. La tecnología es primordial para la productividad y calidad de las empresas, así como para hacer frente a la competencia. Con las TIC se pueden reducir costos, tiempo de trabajo de horas hombre y recursos energéticos, es decir facilitar la compra o venta de productos a través de la Web, reemplazando a los procesos manuales (Sue Carrie, 2012). Es necesario innovar

para implementar las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, pero es más importante destacar la innovación que las TIC permiten en la vida cotidiana. Las Pymes las deben tener siempre presente para poder progresar con su éxito empresarial.

En la economía nacional, las pymes hacen una gran contribución a la hora de emplear personal. Es importante para hacerlas crecer y hacer que sean duraderas implementar el buen uso de la tecnología. Mediante sistemas informáticos, las tecnologías permiten administrar adecuadamente sus recursos y optimizar los tiempos.

Las Pymes son las encargadas de producir el 39% del PBI nacional, por lo cual es esencial el uso de la tecnología para que continúen su crecimiento, generando más recursos para la sociedad, potenciado por el uso de la tecnología, teniendo presente la importancia de la mantención y avance de las tecnologías implementadas, como así también su buen uso (Bazano, 2014).

Cuando se habla del sector de inyección de plásticos, hay que mencionar que éste participa en un amplio abanico de mercados con infinidad de productos. Se pueden producir desde componentes de ingeniería de alta precisión hasta productos desechables, con un mínimo desperdicio, gran velocidad y múltiples posibilidades en diseño. Uno de los principales motores de innovación en esta industria es el reemplazo de materiales tradicionales como el metal, vidrio y madera, en diversas industrias como la de empaques y la automotriz, buscando materiales que permitan reducir el peso, además de facilitar el procesamiento, hacerlo más económico y reducir desperdicios. (Guevara Cárdenas, 2014).

Unas doscientos cincuenta empresas latinoamericanas de México, Colombia, Perú, Argentina y Ecuador participaron en la encuesta realizada por Tecnología del Plástico para conocer la percepción sobre el desempeño de la industria y clima de negocios de los fabricantes latinoamericanos de productos plásticos de consumo mediante moldeo por inyección y más del 80% de ellas, que reportan que su principal materia prima es el polipropileno, usa máquinas hidráulicas. Más de 70% reporta equipos hasta de 800 toneladas de fuerza de cierre. El 38% cuenta con tecnología de inyección de pared delgada, para mejorar competitividad.

Otras tecnologías de vanguardia utilizadas son: inyección asistida con agua (25%) y sistemas robotizados (21%). La tecnología IML (etiquetado en molde) tiene baja presencia (14%). Más del 50% cuenta con sistemas CAD/CAM para diseño y fabricación de sus herramientas y un 64% cuenta con tecnología de colada caliente en sus moldes, lo cual les permite tener menores desperdicios en su producción.

En la actualidad, los fabricantes de moldeo por inyección están apostando a la inversión en nuevos equipos y tecnologías y a la diversificación para mejorar la competitividad del sector en Latinoamérica. Esto debe ser apoyado por políticas de los gobiernos tendientes a la mejora de los factores de competitividad que ponen en riesgo a la Industria frente a competidores externos, para aumentar las exportaciones de estos productos, con base en la calidad de los mismos, lograda a través de innovación, tecnología de punta y recurso humano altamente capacitado. (Guevara Cárdenas, 2014).

1.4. Análisis Ecológico

La ecología no es otra cosa sino la interacción que tiene el ser humano, así como otros seres vivos con el medio ambiente que los rodea. Se puede intervenir en la naturaleza y sus procesos tanto negativa como positivamente.

La realidad actual exige que la sociedad como un todo fije sus prioridades en la protección y la preservación del medio ambiente, eso si se quiere sobrevivir como especie, puesto que este medio natural sirve como materia prima para la alimentación y refugio, porque esta tierra es un hogar y sólo a los habitantes les corresponde cuidarlo. La buena noticia es que hoy en día la mayoría de las grandes empresas han reconocido la necesidad de implantar políticas ambientales y ecológicas, pues reconocen que el crecimiento y desarrollo empresarial no puede ir a la espalda del crecimiento y desarrollo humano. El papel de las empresas es fundamental en este esfuerzo, ya que su valor dentro de la sociedad no es únicamente económico sino también ético y moral, como compromiso social y ambiental, como un deber para con el propio medio ambiente y para los seres humanos que viven y vivirán en él. (vidaprofesional.com.ve, 2013).

La industria del plástico tiene un importante impacto en el medio ambiente, éstos son de hecho la segunda aplicación más usada del petróleo, del que se llevan cerca del 4% de su producción, consumiéndose más de 265 millones de toneladas al año en todo

el planeta, con una producción que presenta un crecimiento anual promedio del 5% durante las dos últimas décadas. Los plásticos se degradan muy lentamente, y esto hace que todos aquellos que no son debidamente gestionados, puedan acabar dispersándose por el medio y generando daños en los ecosistemas, ya sea por ingestión, por ahogamiento, o por liberación de alguno de sus aditivos químicos (cargas, colorantes, plastificantes, etc) que pueden resultar muy tóxicos. (Follos Pliego, 2014).

Las tejas francesas plásticas se fabrican con polipropileno, un termoplástico semicristalino, que se produce polimerizando polipropileno en presencia de un catalizador estereo específico.

El polipropileno tiene múltiples aplicaciones, por lo que es considerado como uno de los productos termoplásticos de mayor desarrollo en el futuro. Es un producto inerte, totalmente reciclable, su incineración no tiene ningún efecto contaminante, y su tecnología de producción es la de menor impacto ambiental. Esta es una característica atractiva frente a materiales alternativos.

Los termoplásticos y elastómeros se funden a partir de una cierta temperatura del mismo modo que el vidrio y son fácilmente reciclables. Los polímeros termoestables por el contrario no se licúan y son muy difícilmente reciclables y se están estudiando nuevos caminos con este fin. El proceso de manera general consiste en recogerlos, limpiarlos, seleccionarlos por tipo de material y fundirlos de nuevo para usarlos como materia prima adicional, alternativa o sustituta para el moldeado de otros productos. Por medio del reciclaje la humanidad ha encontrado una salida viable para evitar la contaminación con productos que por su composición, materiales o componentes, no son fáciles de desechar de manera convencional. (Val Escobedo, 2009).

Para muchas empresas, el reciclaje de plásticos, papel y vidrio, entre otros insumos, dejó de ser negocio. La causa de la pérdida de rentabilidad a la hora de volver a poner en circulación estos bienes emerge de una combinación de factores. Algunos son de origen externo, como la caída en el precio del petróleo y, en consecuencia, de uno de sus principales emergentes, el plástico. En Córdoba existe una veintena de recicladores de plástico, entre firmas formales, que generalmente trabajan para grandes

usinas de material descartable, como fábricas y supermercados, y recuperadores no inscriptos que suelen abastecerse de cartoneros callejeros. (Gianonni, 2015).

En Argentina esta industria es de tamaño intermedio, pero en países como Estados Unidos o Alemania ya se han encendido fuertes alarmas en recicladoras que están al borde de la quiebra. En el Primer Mundo, por ejemplo, el valor del plástico nuevo con el que se hacen los PET ya es más bajo que el usado: 67 centavos la libra, contra 72, pero en Argentina eso todavía no ocurre porque, el polietileno cuesta un 75 por ciento más que el mismo producto en el exterior, como consecuencia del flete y los impuestos. Por su parte, Raúl Frola, gerente general de la empresa de recolección POL agrega que el punto de inflexión del reciclado es el valor del material nuevo. Están bajando los precios de todos los materiales reciclados, incluyendo el cartón, el vidrio y la madera de ballets.

El cartón que hasta hace un tiempo se pagaba a razón de 1,70 pesos por kilogramo, hoy ronda los 70 centavos y, para la persona que junta estos insumos, a la baja de precios hay que agregarle la inflación, con lo cual la actividad ya no es rentable. Es “notable” cómo se va imponiendo la cultura del reciclado por parte de la gente, lo que se traduce claramente en los residuos. Eso incrementa mucho la oferta y por lo tanto bajan los precios (Frola, 2015).

El costo de la mano de obra y del transporte son dos factores esenciales a la hora de medir si conviene o no reciclar un determinado insumo como el plástico, el papel o el vidrio. El ingreso de camiones a buscar plásticos, cartones o madera a plantas industriales o superficies comerciales exige el cumplimiento de normas ambientales, laborales y tributarias, con un alto impacto en los costos del reciclador.

En el sector de la construcción hay una tendencia a hacer fachadas y terrazas verdes más precisamente en las ciudades desarrolladas. De esta manera, grandes superficies de cemento como techos y paredes de edificios que refractan el calor se convierten en espacios verdes que favorecen la limpieza y oxigenación del aire y el descenso de la temperatura media ambiental (Mariño, 2014).

Estos proyectos son muy caros, tanto en instalación como en mantenimiento, además necesitan inspecciones periódicas y se otorgan subsidios y beneficios a quienes los desarrollan. Al igual que Buenos Aires, Rosario y Neuquén, Córdoba lanzó un proyecto de ley municipal que promueve la instalación de “techos vivos y sustentables” en los edificios de altura de la ciudad. Cualquier transeúnte que recorre el microcentro cordobés es capaz de percibir la carencia de espacios verdes y de arbolado público en pleno corazón de la ciudad. Desde hace años, el cemento y asfalto son protagonistas excluyentes del paisaje urbano local, alterando el ecosistema y sus ciclos naturales.

Según los especialistas, las terrazas y techos “ecológicos” generan múltiples ventajas ambientales y protegen la biodiversidad en zonas densamente pobladas. Este tipo de coberturas pueden ayudar a reducir varios grados la temperatura en una ciudad durante el verano y contribuyen a retener el calor en invierno. En caso de lluvias, son capaces de aplacar filtraciones y escurrimientos de agua. (Mariño, 2014).

Por otro lado, logran una mejor climatización del edificio al no absorber tanto calor como otro tipo de cubiertas (chapa, membranas de aluminio, etcétera). Esto último conlleva a una mejor aislación térmica, lo cual se traduce en un menor consumo de energía (de acuerdo a la arquitecta Gabriela Kanter, se puede aminorar hasta un 30% los costos en aire acondicionado y calefacción).

Así también, sirven de barreras acústicas bloqueando sonidos de baja y alta frecuencia. Resisten al fuego y contribuyen al cultivo de alimentos como frutas, verduras y hortalizas en áreas abiertas y poco utilizadas. Además, la vegetación allí sembrada contribuye a purificar el aire, al producir oxígeno y morigerar el smog acumulado. En otras palabras, las membranas hechas a base de césped devuelven a las grandes urbes espacios naturales perdidos y mejoran la calidad de vida de sus habitantes. Se conservan a lo largo del tiempo, al mismo tiempo que colaboran con el paisaje urbano. (Mariño, 2014).

Lo que se debe recalcar en este módulo es que de cara al futuro toda la sociedad argentina requiere que cada miembro de la sociedad se comprometa y aporte en materia de ecología con el fin de que las generaciones que vienen posean un país en buenas condiciones y con buena calidad de vida, y para ello hoy más que nunca se necesita del

gobierno y sectores públicos para que los mismos trabajen en materia de políticas y normas para colaborar al cuidado y desarrollo del mismo.

1.5. Análisis Legal

Las patentes de invención, tal su nombre completo, confieren a las personas que las registran (sean personas físicas o personas jurídicas) el derecho a excluir a terceros en el uso de las invenciones de productos o procedimientos por ellos registrados. Se patentan las invenciones de productos o procedimientos, siempre que sean nuevas (requisito de novedad mundial), entrañen una actividad inventiva (altura inventiva) y sean susceptibles de aplicación industrial (obtener un resultado o productos industriales). (inpi.gov.ar, s/f).

Un rasgo importante a fin de evitar confusiones es comprender que las ideas no se patentan. Según la determinación de la ley:

“no se consideran invenciones los descubrimientos, las teorías científicas y los métodos matemáticos, las obras literarias o artísticas o cualquier creación estética, así como las obras científicas, los planes de negocios o métodos para juegos de azar, las formas de presentar la información, los métodos o tratamientos quirúrgicos o la yuxtaposición de productos conocidos, su variación de forma, de dimensiones o materiales y la materia viva y las sustancias preexistentes en la naturaleza”.
(Ley N° 24481, título II, cap. I, Art. 6).

El tiempo que otorga la patente a los inventores es de 20 años; durante los cuales serán únicos beneficiarios de su invención y podrán aumentar y maximizar sus ganancias mediante licencias o comercialización de su invención en otros lugares del mundo. Para que una patente tenga validez en otros países, debe ser registrada previamente ya que el derecho de patentes requiere trámites en cada una de las oficinas de propiedad industrial del país elegido. Las patentes son las que permiten la inversión y reinversión en Investigación y Desarrollo de empresas y organismos públicos para nuevos productos o procesos. Una vez expirado dicho plazo, el invento pasará al dominio público. (inpi.gov.ar, s/f).

Según Info News (2015), el CONICET tiene un registro de 435 inventos patentados en sus 57 años de existencia, casi la mitad de ellos en el último sexenio, cuando el principal organismo dedicado a la promoción de la ciencia y la tecnología creó una nueva área de propiedad intelectual. Estos desarrollos generaron unas 820 solicitudes de patentes, tanto a nivel local como fuera del país, de las cuales el 40% fue tramitado después de 2003.

Argentina es el país de América Latina con mayor proporción de investigadores en la región. Según el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, tres de cada mil personas económicamente activas se dedican a la investigación, un número que duplica la proporción brasileña, que lo sigue en el ranking regional. Cuando Néstor Kirchner llegó al gobierno, el CONICET tenía 3694 investigadores y 2351 becarios. Doce años después, son 8954 los profesionales de carrera en el organismo (2,4 veces más) y 10.784 los que están realizando una beca de grado o posgrado (4,5 veces más). Claro que no todos ellos trabajan en un área cuyo desarrollo termine en una patente. Por citar un ejemplo, los productos de los investigadores en Ciencias Sociales, un área a la que pertenece el 21,7% de los investigadores, no son patentables. (Borelli, 2015).

1.6. Conclusión macro entorno o PESTEL

Después de analizar, evaluar y estudiar las variables del Macro entorno, se entiende con claridad cómo el contexto influye en la producción de tejas francesas plásticas y muestran claramente cómo influyen todos esos cambios o variables en las personas a la hora de consumir y de vivir respectivamente. Todas las modificaciones en alguna de las variables del Macro entorno son reflejadas en un lapso de tiempo muy corto en el seno de una sociedad.

Uno de los casos en que más se puede observar esto en Argentina, es cuando la sociedad se ve atravesando una crisis, o cuando como consecuencia de decisiones político-económicas del gobierno anterior, esta sociedad entra en un período de estancamiento como consecuencia de las mismas, generando un proceso inflacionario y de recesión a todo nivel.

Es por eso que en el nivel político-económico, el contexto se caracteriza por la inestabilidad y desequilibrio casi permanente. Como anteriormente se estudió, factores como la crisis, cambio de gobierno, decisiones que ha tomado el gobierno que ha modificado en el poder adquisitivo de los ciudadanos, afectando el comportamiento del mercado, y por ende los resultados que obtengan las empresas o los proyectos de inversión.

Este contexto influye en el aspecto social, ya que la recesión implica que la economía se encuentre en decrecimiento debido a la baja del consumo, aumento de despedidos y disminución de la productividad nacional, pero observando el mercado de la construcción este es uno de los más sostenibles en el tiempo y que menos se ha visto afectado por movimientos políticos – económicos. En general los costos mostraron un crecimiento sostenido anualmente, al igual que la construcción que ha ido aumentando año a año.

Esto muestra en general la estabilidad del sector, y como la construcción sigue siendo uno de los mercados más atractivos para la inversión, es uno de los sectores que más empleo y aportes sociales genera.

Uno de los puntos más importantes y que es relevante remarcar es que, con el avance del tiempo, la sociedad fue adquiriendo nuevos modos y formas de consumo que posterior al análisis del mercado realizado se pueden visualizar.

En este país está asentada la cultura del ladrillo desde las antiguas civilizaciones pero este material no tiene características impermeables, como lo tiene hoy día los tejados de plástico, ni protegen contra las inclemencias del tiempo, como se logró con las tejas plásticas.

Las tejas reflejaban buen gusto y distinción. Con el paso del tiempo el uso de las tejas como techo se extendió por toda Europa. A lo largo del tiempo se fueron perfeccionando las tejas de distintas formas y estilos y poco a poco se fue convirtiendo en un elemento de construcción clásico que llegó para quedarse.

Hasta finales del Siglo XX surgen los tejados de plástico como material de construcción de alta innovación. Sus propiedades se destacan con gran ventaja con respecto a las demás tejas. Actualmente los tejados de plástico son altamente atractivos para los arquitectos, decoradores y constructores con tendencia vanguardista. La investigación del mercado detectó que el mismo se encuentra virgen en el rubro Teja Plástica y a pesar de la cultura del ladrillo antes mencionada, todo el mercado nacional está disponible para consumir tejas.

Por otro lado, hoy en día el factor tecnológico es de vital importancia para todo mercado ya que el mundo está en constante avance. En la actualidad, los fabricantes de moldeo por inyección apuestan a la inversión en nuevos equipos y tecnologías para mejorar la competitividad del mismo.

Si bien estas son algunas de las variables que más preocupan a la población en general, ya que se ve afectado el nivel de consumo, calidad de vida o ritmo de vida lo que está instalado ya desde hace unos pocos años es la capacidad de la sociedad de preocuparse y poseer los conocimientos necesarios para tomar con verdadera seriedad el problema de no cuidar el medioambiente o afectar el ecosistema como consecuencia de actividades humanas. Hoy en día la sociedad cada vez toma mayor conciencia respecto de esto y se siente identificada con la problemática misma. Si bien en materia legal existe una serie de normas y leyes que las empresas deben cumplir para contrarrestar las acciones que las mismas afectan al medioambiente, el control del cumplimiento de las mismas es escaso y por ende muchas de ellas siguen contribuyendo a que se deteriore el medioambiente.

Dentro de las principales actividades en materia ecológica que se pueden visualizar en el país, cabe mencionar la utilización de cestos de basura para cada tipo

de desecho o residuo, lo cual resulta en la viabilidad de llevar adelante el reciclado efectivamente. En la actualidad, las grandes empresas también se comprometen con las políticas ambientales y ecológicas, pues el crecimiento y desarrollo empresarial van de la mano con el crecimiento y desarrollo humano. El rol de estas es fundamental en este esfuerzo, ya que generan económico, ético y moral, compromiso social y ambiental, como un deber para con el propio medio ambiente y para sus consumidores.

2. ANÁLISIS DE MICROENTORNO- ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER

2.1. Poder de negociación de Clientes

La empresa Ingeniería Plástica S.R.L. comercializa las tejas francesas plásticas a clientes y a usuarios. En este caso los clientes son aquellos propietarios de negocios que se dedican a la venta mayorista de productos de construcción y los usuarios son los consumidores finales. Estos, además pueden comprar las tejas directamente a la empresa.

El mercado objetivo de consumidores finales está formado por personas de un amplio espectro, que se encuentren comprando, ampliando o mejorando sus hogares, que buscan productos nuevos que les brinden una imagen y confort que no tienen en este momento; muestran un interés en la calidad y diferenciación de sus casas, como por el medio ambiente y la ecología.

El consumidor que se busca afectar con este nuevo producto está ubicado en un rango de edad entre los 30 a 50 años, tanto hombres como mujeres, solteros o en pareja. Por ser un producto innovador que puede ser entregado en diferentes colores y acabados, se busca personalidades multifacéticas que permitan mostrar las cualidades del producto.

Adicionalmente a este tipo de mercado, se pretende orientar las ventas a empresas mayoristas dedicadas a la construcción de grandes proyectos que tengan necesidades claras de vincular productos de calidad y que mejoren de manera considerable sus proyectos, otorgándoles beneficios adicionales que hagan un punto de valor agregado a las obras de consumidores finales y que proyecten expansión de

clientes para que exista una correlación entre sus ventas y las ventas de la teja plástica francesa.

Como se puede observar en el grafico siguiente, existen tres relaciones en diferentes niveles.

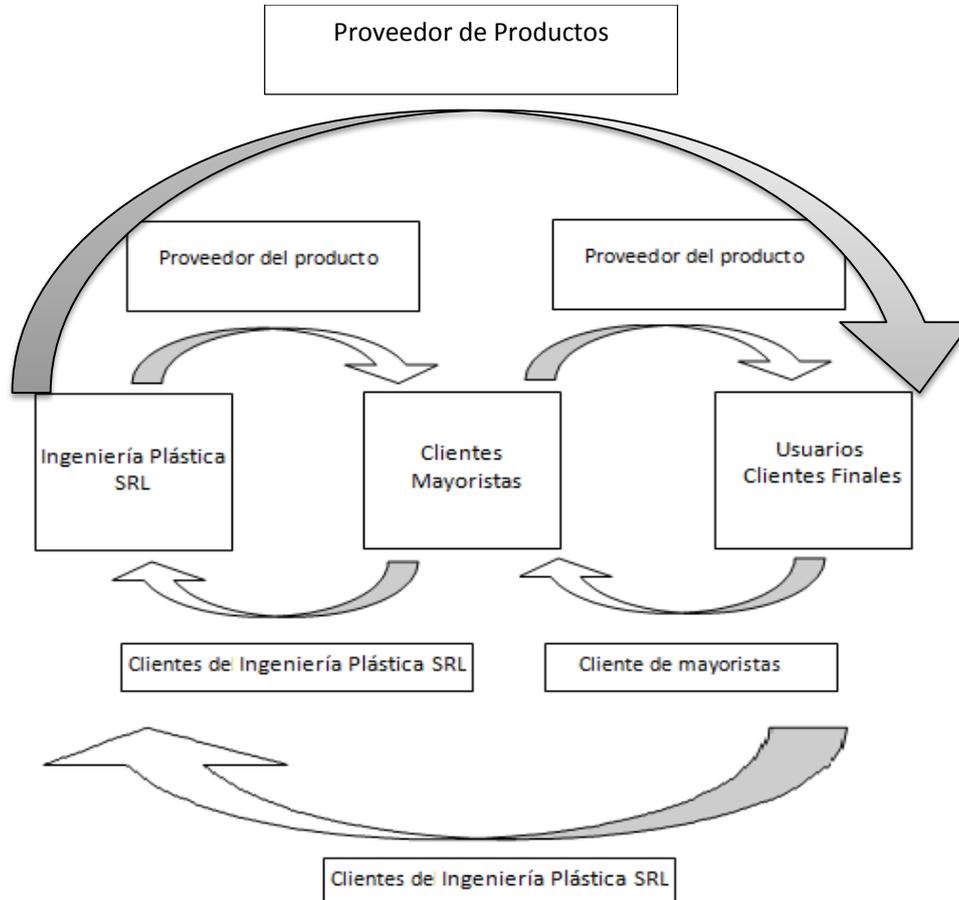


Ilustración 1: Estructura de Proveedores-Clientes (Fuente: Elaboración Propia).

Para analizar el poder de negociación de los clientes, es necesario poder distinguir entre los consumidores finales y los clientes mayoristas. En relación a los primeros, si bien en general poseen un alto poder de negociación, ya que tienen mayor capacidad de elegir el producto como dónde comprar y existe una gran variedad de productos sustitutos como se analizará más adelante, es importante observar que Ingeniería Plástica S.R.L. es el único fabricante y proveedor de este producto en Córdoba, con lo cual el poder de negociación del cliente final disminuye y quedaría en medio.

Por otra parte, el poder de negociación de los clientes mayoristas es bajo debido, principalmente, a que el único proveedor de este producto es Ingeniería Plástica S.R.L.,

con el cual estos compradores no pueden obtener el mismo producto en otras marcas que el mercado les ofrezca en la actualidad.

2.2. Poder de Negociación de Proveedores

Los proveedores de insumos y servicios pueden ser una gran amenaza para la empresa, principalmente cuando son escasos o únicos en el mercado. Entre menos proveedores existan en el mercado, más poder de negociación tienen en relación al precio, calidad y cantidad. Algunos elementos que incrementan el poder de negociación de los proveedores son los productos básicos o esenciales, productos altamente diferenciados, existencia escasa de productos sustitutos o pocos proveedores (Porter, 1999).

En el caso de Ingeniería Plástica S.R.L., sus proveedores tienen poder medio-alto de negociación, ya que existen escasas ofertas similares en el mercado local que pueden brindar la materia prima para fabricar plásticos por inyección.

Para el análisis e interpretación de esta fuerza del mercado es importante conocer que el sector de los plásticos por inyección presenta un grado de concentración bajo en el número de proveedores que se presentan disponibles a suplir la necesidad de materia prima que es, en este caso, polipropileno copolímero ultravioleta e ignífugo que se encuentra disponible en empresas proveedoras como Petroken, Basell, VRM y Nowy.

La materia prima es exclusiva, no hay otros proveedores más que los nombrados, y para negociar con ellos, la empresa utiliza el procedimiento de compras donde su Total Quality Management posee un Ranking de proveedores y los mismos son evaluados sistemáticamente en CALIDAD - COSTOS - PLAZOS.

La adquisición del insumo como materia prima para la producción es de gran importancia ya que sin esta la elaboración no podría ser posible. Es importante conocer también que debe ser de excelente calidad, ya que esta se somete a temperaturas de hasta 2.000 grados centígrados en máquinas de inyección para poder adoptar la forma del molde que se produce, es por esto que la calidad que tengan los proveedores de materias primas debe ser importante en la cadena de abastecimiento y producción final.

Otros criterios para la negociación con proveedores, son el plazo de entrega, volúmenes de venta/compra, formas y plazos de financiación. Sin embargo, la baja disponibilidad de proveedores en el mercado resulta en un poder de negociación medio-alto para estos últimos.

El sector del plástico, en general, tiene una elevada dependencia del petróleo. Las fluctuaciones en los precios del mismo, son el principal inconveniente que se encuentra actualmente en este sector. Actualmente, los proveedores de Ingeniería Plástica S.R.L. son altamente reconocidos y confiables. Estos permiten brindar productos de calidad de acuerdo a su respaldo y prontitud empresarial.

2.3. *Riesgo de Ingreso de Nuevos Competidores*

Las barreras de entrada

Dentro de este mercado las barreras de ingreso son altas, pero esto se debe principalmente a que los niveles de economías de escala son altos ya que para obtener una buena rentabilidad dentro del proceso se requieren altos niveles de producción que permitan soportar los altos costos fijos, compras, fuerza de venta y distribución.

A su vez el costo de entrada por la tecnología es otra variable que genera una barrera alta, ya que se requiere de una fuerte inversión de dinero para la adquisición de las máquinas inyectoras de plásticos que son parte fundamental en el desarrollo del producto final, estas máquinas son el eje principal de la producción y para poder adquirirlas las empresas deben contar con músculos financieros estables para su inversión, considerando que son importadas y sus precios son en dólares. Es por esto que esta es otra de las barreras de entrada que impide que otras empresas puedan acceder a este mercado de manera fácil y económica, ya que es importante contar con la tecnología necesaria y apropiada para no sólo adquirir las máquinas sino también con Know How para su manejo y manipulación.

Otra barrera de entrada de calificación alta es el patentamiento de las tejas francesas plásticas, convirtiéndose en un factor generador de ventajas competitivas, ya que ofrecen la titularidad y un derecho exclusivo de explotación



otorgado por el Estado a la empresa por un máximo de 20 años de la tecnología que contemplan. Esto impide que terceros puedan emplear la tecnología; de hecho, una de los objetivos de las patentes es precisamente impedir plagios por parte de terceros.

Las patentes de invención pueden licenciarse y venderse. Además pueden servir como aval para obtener financiación, prevenir conflictos con terceros por infracción de derechos anteriores, especialmente con competidores que tienen tecnologías próximas a las ya desarrolladas. Las patentes facilitan la comercialización, siendo un excelente argumento de venta y marketing, aportar prestigio e incrementar el valor de una marca, por tanto, en el caso de una empresa, se refleja una imagen de seriedad y de confianza de cara a los consumidores.

Además las patentes tienen un efecto disuasorio frente a competidores. Anunciar que un producto está patentado obliga a la competencia a investigar sobre la patente que lo protege, y bien, buscar una alternativa, o decantarse por otra línea de negocio. Este fenómeno es especialmente eficaz durante los plazos de tramitación internacional en los que no se conoce con certeza si la patente será concedida, y las condiciones y países donde se hará.

En conclusión con lo analizado hasta este momento se puede ratificar que las barreras por riesgo de ingreso de este sector son altas lo que imposibilita a otras empresas a querer entrar en este mercado si no cumplen con requisitos de tecnología, precios, economías de escala acordes al mercado de los plásticos.

Barreras de Egreso

Apostar al éxito y al crecimiento resulta lo natural en cualquier proyecto o negocio. Es sin embargo, vital, tanto para una empresa en marcha, como para un futuro emprendedor visualizar escenarios en los que, por alguna razón, la mejor alternativa es salir del mercado.

En el caso del mercado en el que está inserta Ingeniería Plástica S.R.L., se puede decir que las barreras de salida son bajas debido a que las maquinarias y las instalaciones pueden reutilizarse y adaptarse a otros rubros, es decir, cambiar de rubro, adicionar otro rubro al existente o simplemente negociar libremente en caso de un mal funcionamiento.

2.4. *Riesgo de Productos Sustitutos*

Dentro de esta fuerza se tiene como objetivo establecer la amenaza del desplazamiento de los productos sustitutos. Si se analiza el sector de la construcción, la entrada de bienes sustitutos o bienes que lleguen a poder reemplazar las tejas francesas plásticas es alta, esto debido a que las tejas en general se ofrecen a un mercado que suple las necesidades de fabricación.

Existen variedades de tejas que, según el material en que estén construidas varían en precio y calidad.

A continuación se muestra una tabla en la que se puede observar la variedad de productos sustitutos con que la empresa Ingeniería Plástica compete en el mercado.



CARACTERÍSTICAS	TEJA DE PLÁSTICO	TEJA DE BARRO	TEJA ASFÁLTICA	TEJA DE FIBROCEMENTO	TEJA DE ARCILLA	TEJA DE PIZARRA	TEJA DE ACERO	TEJA DE CERÁMICA
Costo del producto	\$ 18	\$ 40	\$ 31	\$ 27	\$ 10	\$ 40	\$ 141	\$ 14
En el transporte	No se quiebran	Se quiebran.	No se quiebran.	No se quiebran.	Se quiebran	No se quiebran	No se quiebran	Se quiebran
Peso	4,93 Kg. el m2.	44-50 Kg. el m2.	10 Kg. el m2.	12,1 Kg. el m2.	47,3 Kg el m2	19,8 Kg el m2	7 Kg de m ²	43,8 Kg. El m 2
Pendiente mínima	20°.	25°.	No tiene.	20° a 27°	25° a 30°	25°.	12° a 20°	24°
Estructura	Liviana de bajo costo.	Pesada, de mayor costo.	De mayor costo.	Liviana de bajo costo.	Pesada, de bajo costo	Pesada, de mayor costo.	Liviana de alto costo- la más cara.	Pesada, de bajo costo
Proceso de pegado	Con tornillo.	Con cemento y tornillo.	Con calor y grapa.	Con 4 o 6 clavos y se pegan con adhesivo asfáltico	Con cemento y tornillo.	Con clavos y trabas.	Con clavos	Con cemento y tornillo.
Tiempo de instalación	Rápido.	Lento.	Lento.	Lento.	Lento.	Rápido.	Rápido.	Lento.
Vida útil	Entre 25 y 50 años	Entre 50 y 75 años	Entre 12 a 15 años si no hay humedad.	Entre 40 y 50 años	Entre 30 y 50 años	Entre 75 y 100 años	Entre 50 a 75 años	Entre 50 a 75 años
Mantenimiento y transitabilidad	No lo requiere y es 100 % transitable.	El viento y las lluvias las desacomoda si no están pegadas con cemento.	Son poco transitables, se erosiona la arena de la superficie.	Son poco transitables y requieren mantenimiento por el paso del tiempo	Son poco transitables y requieren mantenimiento por el paso del tiempo	No lo requiere y es 100 % transitable.	No lo requiere y es 100 % transitable.	Son poco transitables y requieren mantenimiento por el paso del tiempo

CARACTERÍSTICAS	TEJA DE PLÁSTICO	TEJA DE BARRO	TEJA ASFÁLTICA	TEJA DE FIBROCEMENTO	TEJA DE ARCILLA	TEJA DE PIZARRA	TEJA DE ACERO	TEJA DE CERÁMICA
Reacción ante humedad	100 % impermeable.	Absorbe agua y mantiene la humedad haciéndola más pesada formándose algas o musgos.	Se despega.	Se despega.	Absorbe agua y mantiene la humedad haciéndola más pesada formándose algas o musgos.	Totalmente inoxidable, resistentes a la humedad y a agentes atmosféricos corrosivos	Totalmente inoxidable, resistentes a la humedad y a agentes atmosféricos corrosivos	Absorbe agua y mantiene la humedad haciéndola mas pesada firmándose algas o musgos.
Temperaturas extremas: calor o nieve.	Las tolera en un 100 %.	Tolera el calor pero no la nieve porque se revienta.	Las tolera un 100%.	Las tolera un 100%.	El granizo puede romperlas	Las tolera un 100%.	Las tolera un 100%.	El granizo puede romperlas
Montaje	Acepta innovación al intercambiar y mezclar colores.	Tradicional.	Tradicional.	Acepta innovación al intercambiar y mezclar colores.	Tradicional.	Acepta innovación al intercambiar y mezclar colores.	Acepta innovación al intercambiar y mezclar colores.	Acepta innovación al intercambiar y mezclar colores.
Apariencia con el tiempo	Material no poroso, el viento y las lluvias las mantiene limpias.	Acumula suciedad, material poroso.	Acumula suciedad, material poroso.	Acumula suciedad, material poroso.	Acumula suciedad, material poroso.	Dependiendo del clima algunas pierden su color original.	Material no poroso, el viento y las lluvias las mantiene limpias.	Acumula suciedad, material poroso.
Impacto ecológico del material	Negativo	Positivo	1Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo
Impacto Ecológico del Proceso Productivo	Positivo	Nulo	Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo
Reciclado	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Producción	Nacional	Internacional	Internacional	Nacional	Internacional	Internacional	Nacional	Nacional

Tabla 3: Productos sustitutos. (Fuente: Elaboración propia).



Considerando el volumen de información que se obtuvo de los productos sustitutos más importantes y consumidos, disponibles en el mercado, se realizó una Matriz de Ponderación para evaluar de manera equitativa todos los productos.

Para poder realizar la matriz se cuantificó la información, para obtener una valoración numérica y así poder observar el resultado final. Los criterios de ponderación utilizados fueron los siguientes:

Costo del producto	Menor a \$ 25	3
	Entre \$ 26 y \$ 50	2
	Entre \$ 51 y \$ 100	1
	Más de \$ 100	0
En el transporte	No se quiebran	1
	Se quiebran	0
Peso	Menor a 10 Kg. el m2	3
	Entre 11 Kg. Y 30 Kg. el m2	2
	Entre 31 Kg. 50 Kg. el m2	1
	Más de 50 kg. el m2	0
Pendiente mínima	Menor a 10°	2
	Entre 11° y 20°	1
	Mayor a 20°	0
Tiempo de instalación	Rápido	1
	Lento	0
Vida útil	Mayor a 75 años	3
	Entre 51 y 75 años	2
	Entre 26 y 50 años	1
	Menor a 25 años	0
Mantenimiento	No requiere mantenimiento	1
	Requiere mantenimiento	0
Reacción ante humedad	Resiste la humedad	1
	No resiste la humedad	0
Temperaturas extremas: calor o nieve.	Resistentes	1
	No resistentes	0
Montaje	Acepta innovación de tipos y colores	1
	Teja tradicional	0
Impacto ecológico del material	Positivo	1
	Negativo	0
Reciclado	Se reciclan	1
	No se reciclan	0
Impacto ecológico del material y Impacto Ecológico del Proceso	Positivo	2
	Negativo	1
	Nulo	0
Producción	Nacional	2
	Internacional	1

Tabla 4: Ponderación de características de los productos. (Fuente: Elaboración propia).

CARACTERÍSTICAS	TEJA DE PLÁSTICO	TEJA DE BARRO	TEJA ASFÁLTICA	TEJA DE FIBROCEMENTO	TEJA DE ARCILLA	TEJA DE PIZARRA	TEJA DE ACERO	TEJA DE CERÁMICA
Costo del producto	3	2	2	2	3	2	0	3
En el transporte	1	0	1	1	0	1	1	0
Peso	3	1	3	2	1	2	3	1
Pendiente mínima	1	0	2	1	0	0	1	0
Tiempo de instalación	1	0	0	0	0	1	1	0
Vida útil	1	2	0	1	1	3	2	2
Mantenimiento	1	0	0	0	1	1	1	0
Reacción ante humedad	1	0	0	0	0	1	1	0
Temperaturas extremas: calor o nieve.	1	0	1	1	0	1	1	0
Montaje	1	0	0	1	0	1	1	1
Impacto ecológico del material	0	1	0	0	1	1	0	0
Reciclado	1	1	1	0	1	1	1	1
Impacto ecológico del material	1	2	1	1	2	2	1	2
Impacto Ecológico del Proceso Productivo	1	0	2	1	1	1	1	1
Origen de Producción	2	1	1	2	1	1	2	2
Total	19	10	14	13	12	19	17	13

Tabla 5: Ponderación de características de los productos. (Fuente: Elaboración propia).

La Matriz de Ponderación dió como resultado un criterio alto en general para la teja francesa plástica en comparación con las demás tejas que se encuentran compitiendo indirectamente en el mercado, pero hay que destacar una fuerte ventaja competitiva de la teja de pizarra y de la teja de acero. Igualmente estas poseen cualidades que las dejan en desventaja con respecto a la teja de polipropileno, como es el precio; una cualidad importante que el cliente tiene en consideración a la hora de comprar.

La teja francesa plástica y la teja de acero son los productos que poseen una de las estructuras más livianas y de bajo costo tanto de compra como de colocación, esto da una facilidad de transportarlas y almacenarlas. Son dos de las tejas que más soportan las temperaturas extremas y cuestiones climatológicas como granizo, pedrea y calor extremo, pudiéndose caminar sobre ellas a diferencia de las tejas de barro, cerámica y arcilla que poseen baja transitabilidad.

Es muy importante para el cliente la posibilidad de adaptar las tejas a diferentes colores según las necesidades de cada uno, es por ello que la teja francesa plástica y otras como la teja de pizarra, cerámica, acero y fibrocemento aceptan innovación y se pueden fabricar en diferentes gamas de colores según el pedido del consumidor.

Las tejas de polipropileno poseen innumerables ventajas comparativas en relación a materiales tradicionales tales como las tejas de barro, asfálticas, fibrocemento y cerámica, ya que todas estas requieren de un mantenimiento constante que incluso genera el tener que reemplazar un alto porcentaje de las mismas para mantener tanto su apariencia como su función en buen estado. La teja plástica surge como una necesidad de embellecer un tejado pero sin los problemas del pasado.

Su material de fabricación permite que las tejas plásticas estén libres de la acumulación de musgos y hongos por no ser porosa, además son libres de eflorescencias. Se auto limpian con la lluvia o la nieve aunque el tejado sea de poca inclinación.

Una ventaja importante de las tejas que se reciclan es que pueden reutilizarse, reduciendo de esta manera el impacto ecológico al medioambiente y durante su vida útil también fomentan el cuidado del mismo porque tienen propiedades aislantes. En este caso las tejas francesas plásticas son 100% reciclables y según el análisis anteriormente realizado dio como resultado que todas las tejas propuestas en el mismo se pueden reciclar. En la actualidad, el reciclar o el reciclaje es un acto de suma

importancia para la sociedad ya que el mismo supone la reutilización de estos materiales, contribuyendo a reducir la basura en el planeta.

2.5. Rivalidad entre Competidores

De acuerdo al modelo de negocio planteado, y luego de analizar el entorno provincial y nacional en que se encuentra inserta la empresa se llegó a la conclusión que no existe competencia directa del proyecto, ya que no hay empresas que fabriquen tejas francesas plásticas en este territorio, debido a que la patente del producto la posee Ingeniería Plástica S.R.L.

En contrapartida, existen en el mercado competidores indirectos o sustitutivos que ofrecen tejas de diversos materiales que además satisfacen las necesidades del cliente y al venderse contribuyen a disminuir las ventas de las tejas francesas plásticas, aunque no compiten directamente.

Entonces se puede considerar que el grado de hacinamiento es medio-alto, debido a que existen empresas que ofrecen tejas de diversas características, teniendo que invertir en altos niveles de investigación, innovación y desarrollo que les permitan ser perdurables en el mercado.

Las necesidades que estas satisfacen, las satisfacen todas las empresas del sector cada una en una proporción significativa dependiendo de la capacidad productiva y el músculo financiero que cada una de ella posee.

Para realizar el Análisis de Competencia, se seleccionaron aquellas empresas, que pueden ser clasificadas como posibles competidores indirectos del negocio, analizando diferentes factores.

- Localización de la empresa.
- Productos ofrecidos.
- Zona geográfica alcanzada.
- Venta online.
- Relación con el cliente.
- Propuesta de valor/diferenciación.

A partir de estos datos, se realizó la siguiente tabla comparativa entre competidores. Es importante mencionar que en algunos casos no se pudo acceder a información de la empresa, con lo cual se consigna como “Sin Información”.

EMPRESA	INGENIERIA PLASTICA S.R.L	STAMPIN MAREK	ASOTHELLA – Metalúrgica Rual S.A.	CERAMICA FANTINI - TEJA COLONIAL
LOCALIZACION FABRICA	Av. General Savio 5120, Camino Interfábricas- Córdoba, Argentina	Entrada principal Calle 821 N° 1251 calles 820 N° 1250, Quilmes Oeste, Buenos Aires – Argentina	Avda. San Martin 5761 - La Tablada – Córdoba, Argentina	Lote 7 "A" - Colonia Caroya - Córdoba – Argentina
PRODUCTOS OFRECIDOS	Teja francesa plástica	Teja francesa de acero	Tejas metálicas de acero aleado, recubierto por un baño de Zinc Aluminio	Tejas cerámicas
ZONA GEOGRAFICA ALCANZADA	Argentina y otros países.	Argentina, Uruguay, Paraguay, República Dominicana, Chile, EEUU, Brasil, Nigeria y Bolivia.	Provincias de Argentina	Provincias de Argentina
RELACION CON EL CLIENTE	Sus recursos humanos cuentan con experiencia y en la continua evolución, contando con los conocimientos, especialización, adiestramientos y capacitación. Brindándole una excelente y personalizada atención a sus cliente.	El departamento técnico, brinda toda la asesoría a sus clientes, realizando sin cargo los cómputos sobre base de planos para aconsejar el mejor material a utilizar.	Cuenta con clientes como Ford, Trico Latinoamérica S.A, Volkswagen, Dana.	Busca establecer una excelente relación con sus clientes sin dejar de lado la seguridad, ventajas y calidad de su servicio, manteniendo la excelencia de sus productos a la hora de la entrega.
PROPUESTA DE VALOR	Posee altos estándares de calidad exigidos por la certificación ISO:9001 e ISO-TS:16949. Lanzó un producto nuevo diseñado y desarrollado íntegramente por sus equipos de Ingeniería y Matricería	Posee gran amplitud térmica, puede utilizarse en zonas tropicales, sub-tropicales, templadas, frías y árticas. La empresa se especializa en la fabricación, comercialización, distribución y exportación de tejados metálicos. Brindan un exclusivo servicio de accesorios a medida, en los mismos colores y texturas de las tejas y flexibilidad de diseños con una garantía limitada de hasta 50 años en su estructura metálica.	"Sin información"	Cuenta con una flota importante de camiones de última generación para una mejor logística de sus productos en cualquier parte de la Argentina, trabajando con el compromiso de una mejora continua e innovación en sus servicios. También realiza asesoramiento técnico a través de un showroom ubicado en Ruta Nacional 9.
VENTA ONLINE	info@ingplastica.com	ventas@tejados.com.ar	infotejas@tejas-asothella.com	info@ceramicafantini.com.ar



EMPRESA	CERRO NEGRO	LOSA OLAVARRIA	ETERNIT –EUROTEJA GALA FRANCESA	TECHO TECH	EXPOCHAPA S.R.L
LOCALIZACION FABRICA	Belzú 1939, Olivos, Buenos Aires	Ruta 51 Paraje San Jacinto, Olavarría, Buenos Aires, Argentina.	San Justo – Provincia de Buenos Aires, Argentina.	Av. J.M. de Rosas 866 Lomas del Mirador. Buenos Aires, Argentina.	12 de octubre 1428 Venado Tuerto, Santa Fe, Argentina
PRODUCTOS OFRECIDOS	Tejas Clavú de cerámica Línea Francesa	Tejas francesas y portuguesas de cerámica	Tejas de cemento y fibrocemento, elaboradas con cemento Portland.	Euroteja Gala francesa de cemento.	Tejas de chapa
ZONA GEOGRAFICA ALCANZADA	Argentina y países de la región	Argentina y países de la región	Argentina y otros países.	"Sin información"	Provincias de Argentina
RELACION CON EL CLIENTE	Se compromete con las necesidades de los clientes, ofreciendo una mejora continua de todos los procesos productivos y administrativos tendiente a la plena satisfacción de las necesidades del mercado. Realiza un control periódico de la evolución de los distintos parámetros asociados a alcanzar niveles de excelencia en la provisión de productos y servicios.	Posee un Código de Conducta que define los lineamientos y estándares de integridad y transparencia que deben guiar el accionar de sus empleados en todos los niveles. Este Código de Conducta establece los principios éticos que forman la base de las relaciones entre la empresa, sus empleados, sus clientes y sus proveedores, y brinda medios e instrumentos que garantizan la transparencia e integridad de los asuntos y problemas que puedan afectar la correcta administración de la empresa.	Asistencia técnica pre y post venta.	Asegura que las tejas estarán libres de defectos de fabricación y cumplirán con los estándares fijados por las normas nacionales e internacionales (IRAM y EN) durante los 35 años posteriores a su compra.	No detiene su marcha hacia la calidad y la satisfacción total de sus clientes, entre sus valores están: la responsabilidad, calidad, buena atención, honestidad, actualización continua, emprendimiento y cobertura regional.



EMPRESA	CERRO NEGRO	LOSA OLAVARRIA	ETERNIT –EUROTEJA GALA FRANCESA	TECHO TECH	EXPOCHAPA S.R.L
PROPUESTA DE VALOR	Es una empresa orientada al mercado, en permanente crecimiento, está preocupada y ocupada en la preservación del medioambiente, el cuidado de su personal y el desarrollo de las comunidades donde desarrolla sus actividades.	Brinda un servicio de llamada gratuita y de envío de folletería comercial de los productos a cualquier punto del país o del exterior.	No utilizan arcilla para su elaboración, la arcilla es un filtro natural de la tierra fundamental en la absorción de nutrientes, tiene la aprobación y sello de conformidad IRAM para la norma 11632-1. Asume el compromiso de operar en forma limpia, segura y confiable, mejorando continuamente la eficacia de su desempeño ambiental.	Ofrece años de garantía, un seguro para la inversión realizada y también, por su carácter transferible, un importante facto de valorización de la propiedad. Esta garantía, ofrecida sin cargo a todo comprador del producto que complete la solicitud respectiva. Poseen rigurosos sistemas de control en todo el proceso de producción, alta resistencia mecánica, al fuego y a químicos, u composición minimiza la rotura durante su instalación y manipuleo aumentando la vida útil de la cubierta.	Se encuentra en continuo desarrollo de nuevas aplicaciones e instrumentando tecnología que facilita tiempos y un mejor control sobre sus productos; además garantizan la eficiencia de sus insumos.
VENTA ONLINE	www.cerronegro.com.ar/contacto	lsventasbsas@losa.com	info@eternit.com.ar	info@techotech.com.ar	expochapa@powervt.com.ar

Tabla 6: Cuadro comparativo de competencia indirecta. (Fuente: Elaboración propia).

Como conclusión, para poder observar la rivalidad de los competidores hay que tener en cuenta que, si bien están orientados al mismo consumidor final que Ingeniería Plástica S.R.L. en la mayoría de los casos, el cliente se encuentra diferenciado, ya que el modelo de Teja Plástica posee características que la diferencian del resto y le otorgan valor y diferenciación ante el cliente.

Los competidores más fuertes en el mercado serían las fábricas de tejas de pizarra, luego se posicionan a las tejas de acero, las cuales cuentan con fábricas nacionales que las producen, pero tienen un precio significativamente mayor al de las tejas francesas plásticas.

Respecto a la ubicación de las mismas, en la provincia de Córdoba se han detectado sólo dos competidores, con diferentes productos y precios, aunque sólo se analizaron aquellos más relevantes y que podrían ser competencia en cuanto a productos, calidad y precio. Los demás se encuentran ubicados en Buenos Aires y solamente uno en Santa Fé.

Por otro lado, cuando se habla acerca de volumen y variedad de productos, se tiene en cuenta que Ingeniería Plástica S.R.L., produce en lo que refiere a la línea construcción solamente la teja plástica y los demás competidores trabajan además con otras líneas de productos relacionados con la construcción, lo que genera que estas empresas puedan penetrar más rápidamente en el mercado vendiendo tejas que la propia empresa en estudio.

En cuanto a la zona geográfica alcanzada, Ingeniería Plástica S.R.L. solo produce y comercializa a consumidores del país a diferencia de otros competidores como Stampin Marek y Eternit que venden tejas en Argentina y otros países. Es importante aclarar con respecto a este análisis que Ingeniería Plástica tiene proyecciones de exportar su producto al resto del mundo en un mediano plazo.

Es destacable que la empresa posee una gestión de calidad que cumple con los requisitos de la norma ISO/TS 16949, ISO 9001 y ASES lo que da un agregado de valor considerable para generar confianza y posicionamiento de las tejas. En su historia posee certificaciones y auditorías de las normas EAQF, VDA6, QS9000, ISO 9002 y las actuales ya mencionadas. Esto es una ventaja competitiva muy importante en relación a las demás empresas.



La investigación del mercado detectó que el mismo se encuentra virgen en el rubro Teja Plástica y a pesar de la cultura del ladrillo, todo el mercado nacional está disponible para consumir tejas. Los ejemplos de España y de América Central, Saint Thomas, Saint Martin, Martinique, Tortola, Antigua, todos los techos son tejas de plástico, muestran la tendencia favorable, exactamente igual que sucedió con la industria automotriz donde en la década del '70 los autos eran de fierros, y hoy el 80% es plástico.

Ingeniería Plástica S.R.L. trata de penetrar, cremar el mercado, existe un precio bajo para atraer la mayor cantidad de compradores posibles y lograr participación. Cuando existan elevados volúmenes de venta los costos serán inferiores y los precios más bajos en el mercado.

2.6. Conclusión Microentorno.

El modelo presentado por Michael Porter, es una herramienta que permite a los empresarios de una industria realizar un análisis al entorno competitivo. El desarrollo de este capítulo, mediante el estudio de las fuerzas propuestas por éste especialista facilitó obtener las siguientes conclusiones:

		Fuerza Ejercida		
		Alta	Media	Baja
Clientes	Mayoristas			X
	Consumidores finales	X		
Proveedores			X	
Nuevos Competidores	Barreras de entrada	X		
	Barreras de salida			X
Sustitutos		X		
Rivalidad entre competidores	Directos			X
	Indirectos	X		

Tabla 7: Conclusión cinco fuerzas de Porter. (Fuente: Elaboración propia).

Claramente este tipo de sector, es un potencial mercado para desarrollar el proyecto planteado, ya que él mismo muestra barreras de entradas muy altas, como consecuencia del requerimiento de grandes inversiones de capital para comenzar a desarrollarse y los altos costos de economías de escala que la empresa debe tener dentro de su planta para proporcionar al cliente un beneficio positivo. A demás, las barreras de salida son bajas ya que esa inversión no se pierde, sino que el establecimiento y la tecnología pueden ser reutilizados para otro fin, en caso de que la empresa posea una infraestructura que le permita reutilizar la maquinaria e inversiones en otras líneas de productos.

El poder de negociación de clientes mayoristas detectados es bajo, debido a que el único proveedor de este producto es Ingeniería Plástica S.R.L., con el cual estos compradores no pueden obtener el mismo producto en otras marcas que el mercado les ofrezca en la actualidad. Respecto del poder de negociación de los usuarios finales, el mismo es mayor, ya que ellos optarán a cuál establecimiento dirigirse a la hora de realizar sus compras y qué tipo de tejas comprar.

El poder de negociación de los proveedores es medio ya que existen pocos en el país que puedan brindar la materia prima necesaria para fabricar las tejas francesas plásticas. Con respecto de los productos sustitutos, es posible observar la existencia de diversas tejas similares en el mercado, por lo que deberán tenerse en cuenta todas aquellas que puedan afectar el proyecto en rentabilidad.

De acuerdo a la rivalidad entre competidores, se puede destacar que no existe competencia directa en el país ya que la empresa es el único fabricante de tejas francesas plásticas. Por otro lado, existe en el mercado variedad de competidores indirectos de otros establecimientos que fabrican y comercializan productos similares, pudiendo establecer estrategias de calidad para diferenciar, atraer y fidelizar a los clientes. Lo anterior, hace que el grado de rivalidad se intensifique a medida que éstos igualan la capacidad y tamaño, genera fuga de clientes y permite a éstos cambiar de una marca a otra.

Dado el anterior análisis, es preciso resaltar la importancia que tienen la investigación y desarrollo en la competencia que enfrentan las empresas del sector estratégico, lo cual lo hace menos atractivo. Por ésta razón, el sector estratégico necesita trabajar más en una imagen atractiva, crear estrategias de persuasión, generar ventajas competitivas sostenibles y, de esta manera, generar un desempeño superior y un

mejoramiento de la rentabilidad del sector. Pero al mismo tiempo, prepararse para las estrategias de la competencia en un futuro.

3. ANÁLISIS DE INTERNO

3.1. Ficha técnica de la empresa

Nombre de la empresa	Ingeniería Plástica S.R.L.
Razón Social	Ingeniería Plástica S.R.L.
Sector	Plásticos por inyección-Automotriz- Construcción
Ramo de actividad	Secundaria
Mercado al que apunta	Mayorista- Minorista
Ubicación Geográfica	Córdoba-Argentina
Casa Central	Gral. Manuel Savio 5120, Córdoba- Argentina
Cantidad de empleados	50
Directivos	1

3.2. Historia

Ingeniería Plástica S.R.L. es una empresa localizada en Córdoba Capital que se constituyó en 1965, con la originaria misión de fabricar diferentes piezas de vehículos, autopartes.

Conforme avanzaron los años y la tecnología, se generaron alternativas que mejoraran o suplieran las necesidades en este mercado para los clientes.

La responsabilidad de integrar una industria en permanente crecimiento la posiciona en la actualidad con una filosofía empresaria sustentada en la continuidad de seguir siendo proveedores autopartistas, adecuándose a la realidad competitiva con su producto de Diseño Propio, la TEJA FRANCESA PLÁSTICA de INGENIERÍA PLÁSTICA S.R.L., a través de la innovación tecnológica y una incomparable estructura a nivel mundial, donde se destaca la imponderable ventaja competitiva de su capital más valioso: los recursos humanos; sintetizados en la experiencia y continua evolución.

Ingeniería Plástica S.R.L., está actualmente certificada con la norma ISO/TS 16949, ISO 9001 y ASES. En su historia posee certificaciones y auditorías de las normas EAQF, VDA6, QS9000, ISO 9002 y las actuales ya mencionadas.



3.3. Localización de la empresa

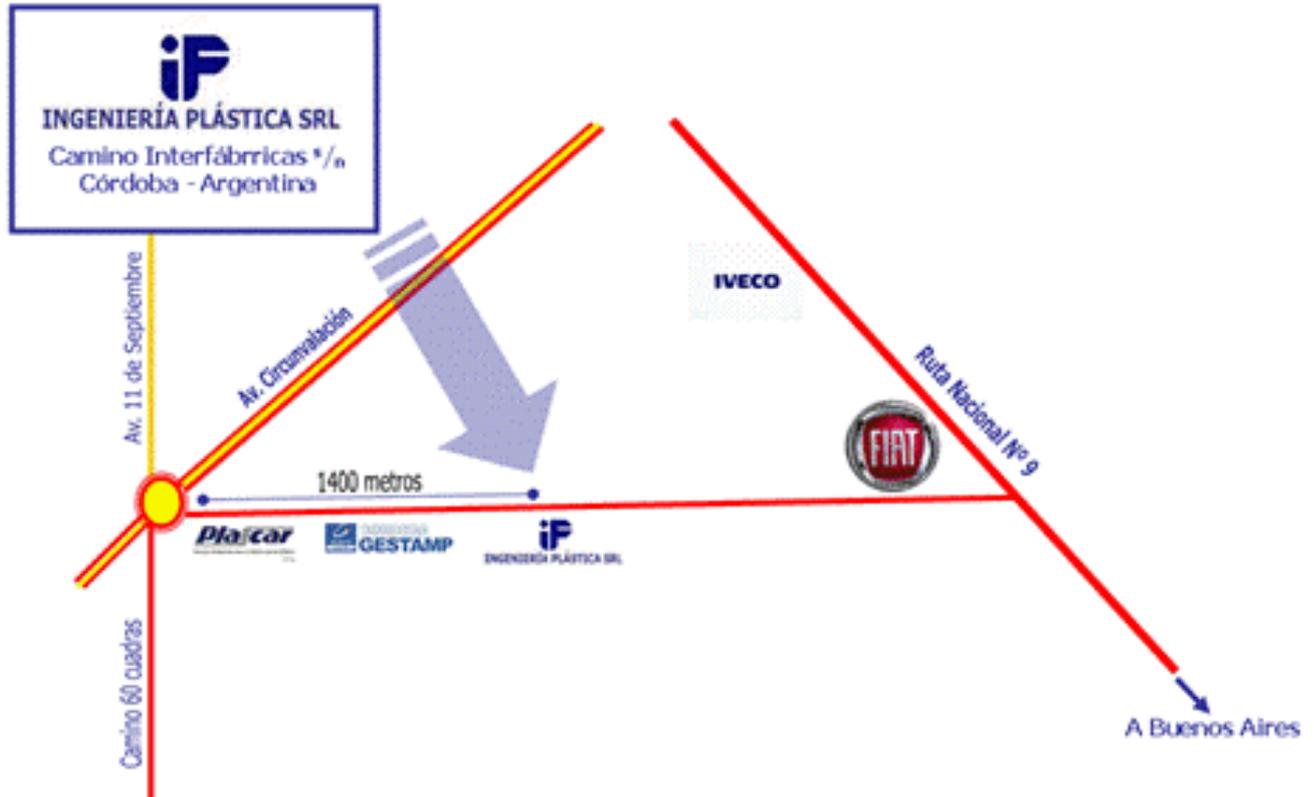


Figura 2: Localización de Ingeniería Plástica S.R.L.. (Fuente: <http://ingplastica.com/>).

Ingeniería Plástica S.R.L., está ubicada en plena zona industrial de la ciudad de Córdoba, en el Camino Interfábricas (Av. Gral. Manuel Savio 5120), que une la avenida de Circunvalación con la Ruta Nacional N° 9, lo que le brinda rápido y cómodo acceso a rutas nacionales o clientes locales.

Esta zona industrial “Parque Industrial Ferreyra” ha permitido un importante desarrollo regional, además de favorecer la instalación de importantes empresas, derivando la generación de puestos de trabajo y crear un importante foco de atracción ya que cuenta con una conexión propia de ferrocarril.

3.4. Desarrollo estratégico de la empresa

Visión:

Ingeniería Plástica S.R.L. tiene la finalidad de liderar el mercado argentino de fabricación de productos de plástico moldeados por inyección acordes a los requisitos preestablecidos, enmarcado en la optimización de la calidad, reducción de costos y cumplimiento de los plazos previsto.

La organización productiva hoy vigente seguirá existiendo con la misma filosofía de empresa que posee en la actualidad: fabricación de productos termoplásticos por inyección adicionando a la misma el nuevo proceso productivo de tejas francesas plásticas.

A partir de lo cual planteamos como visión empresarial de Ingeniería Plástica S.R.L.:

“Liderar el mercado argentino de fabricación de productos de plástico moldeados por inyección”.

Misión:

“Cumplir con los objetivos empresariales y los compromisos asumidos con nuestros clientes, con estándares de máxima calidad, reducción de costos, optimización de recursos y cuidado del medio ambiente”.

Valores corporativos:

Los elementos propios de la empresa que corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados son:

- Calidad total: permanente mejora continua en absolutamente todo lo que hacemos.
- Trabajo en equipo: desarrollo diario de MRPG. (método de resolución de problemas en grupo), innovación constante y desarrollo de confianza.
- Ética: la integridad, la honestidad y el respeto por los demás caracterizan a todas nuestras acciones.



- Excelencia: interna y externa.
- Aprendizaje: poseemos una disposición abierta al cambio, mediante una actitud de aprendizaje permanente, acompañado de entusiasmo por el trabajo, humildad, humor, disciplina y persistencia.
- Legalidad: la fundamentación de nuestras acciones estarán siempre amparadas por normas legales vigentes.
- Equidad: la búsqueda permanente de beneficios y la distribución de los ingresos serán respetando el marco de equidad claramente procedimentado.

3.5. Aspectos Administrativos

Estructura Organizacional.

En Ingeniería Plástica S.R.L. existe una definición de funciones, atribuciones y obligaciones en cada miembro de la empresa. Se trata de una estructura lineal donde la autoridad única es el dueño/ gerente, una autoridad basada en el nivel jerárquico donde cada subordinado se reporta única y exclusivamente a su superior y tiene sólo un jefe: recibe órdenes y responde solo a él. En cuanto a la toma de decisiones hay una convergencia de la autoridad hacia la cúspide de la organización ya que solo la autoridad máxima centraliza todas las decisiones y control de la empresa.

Esta tipología es una estructura sencilla que permite el funcionamiento tranquilo de la organización, gracias a la centralización del control y de las decisiones, por un lado, y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando, por el otro. Además facilita la rapidez de acción y reduce el conflicto de autoridad y la fuga de responsabilidad.

Este análisis dió como resultado importantes desventajas de la forma lineal relacionadas con la carencia de especialización, falta de flexibilidad para futuras expansiones, la comunicación se vuelve indirecta, lenta y está sujeta a intermediarios y distorsiones.

Además se propicia la arbitrariedad de que el jefe posea toda la responsabilidad de la autoridad y se ocupe de todos los asuntos y problemas que puedan surgir en el ámbito tanto interno como externo, ocupándose de tareas operativas y



generando un descuido en las principales tareas de la dirección: elaboración de estrategias, dirección de la empresa y observación del largo plazo.

Esta estructura dificulta la innovación y la adaptación de la empresa al medio y a las condiciones externas que se puedan presentar, ya que no responde a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna. Esta dirección única y directa, puede volverse autoritaria y provocar rigidez en la disciplina, dificultando la cooperación y la iniciativa de los empleados.

A continuación se puede visualizar en el organigrama de la empresa Ingeniería Plástica S.R.L., una estructura piramidal donde a medida que sube en la escala jerárquica disminuye el número de cargos y órganos.

3.6. Organigrama de la empresa

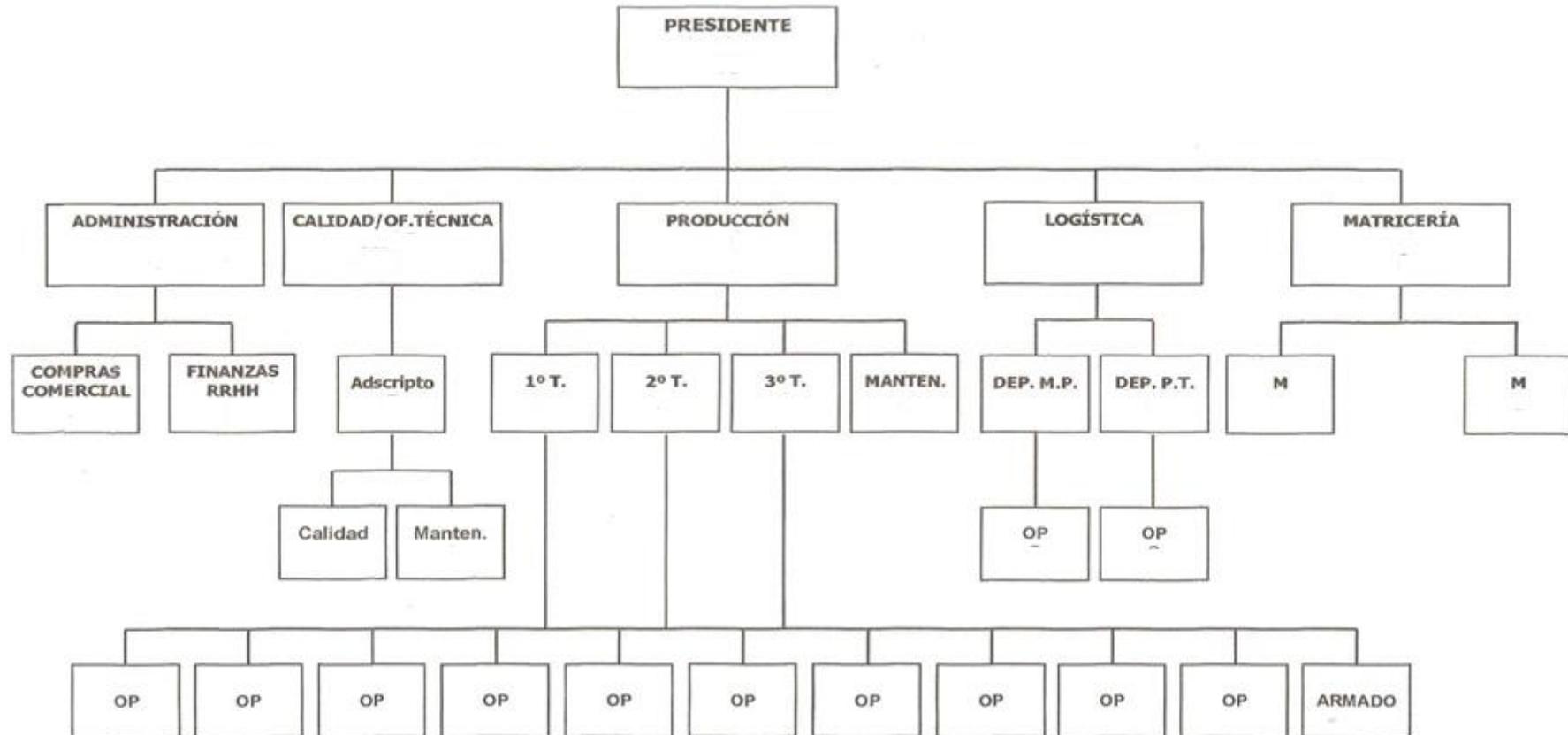


Ilustración 2: Organigrama de Ingeniería Plástica S.R.L. (Fuente: documentos de la empresa).

3.7. Gestión de recursos humanos

Uno de los grandes desafíos que tienen las organizaciones de hoy es mantener un capital humano motivado, que entregue los resultados necesarios para hacer que el negocio de la empresa sea sustentable. En ocasiones, la alta gerencia tiene una percepción distinta o equivocada de lo que verdaderamente ocurre entre empleados y jefaturas, o de lo que sus trabajadores piensan de la compañía.

Una de las herramientas que puede ayudar a destrabar esa información es la encuesta de clima y satisfacción laboral, pues permite a las cúpulas directivas saber qué es lo que realmente está ocurriendo al interior de la organización, en especial en aquellas que están viviendo cambios culturales.

Estas encuestas son una herramienta muy útil para conocer cuál es la percepción de los empleados con respecto a temas relevantes para la organización tales como condiciones de trabajo, procesos, motivación, comunicación interna, relación con las jefaturas, normas, procedimientos, evaluación de compensaciones, premios y reconocimientos.

Agrega que la importancia de su realización radica no sólo en la posibilidad de conocer en profundidad qué es lo que los empleados valoran o no de la empresa, sino los planes de acción posteriores que ésta debe hacer en post de impactar en variables tan importantes para el éxito de la organización como retención, orgullo de pertenecer y satisfacción con el empleo, entre otros.

En el marco de la implementación de las mismas y preocupados por el mejoramiento continuo en sus procesos y los procedimientos aplicados en cada uno de ellos, al igual que en la satisfacción de sus empleados, se realizaron encuestas de clima y satisfacción laboral en la empresa Ingeniería Plástica S.R.L. (Ver Anexo n° I), arrojando un número total de personas encuestadas de treinta y uno (31), discriminadas en distintas áreas de la misma.

Las cuentas y tabulación, se realizaron de acuerdo con los parámetros pre establecidos en el procedimiento de análisis de encuesta de clima y satisfacción al empleado, el cual arrojó como resultado el siguiente análisis a las preguntas encuestadas:

Las primeras dos variables sobre las que se evaluó satisfacción y clima laboral fueron los objetivos del puesto y las tareas que realizan.

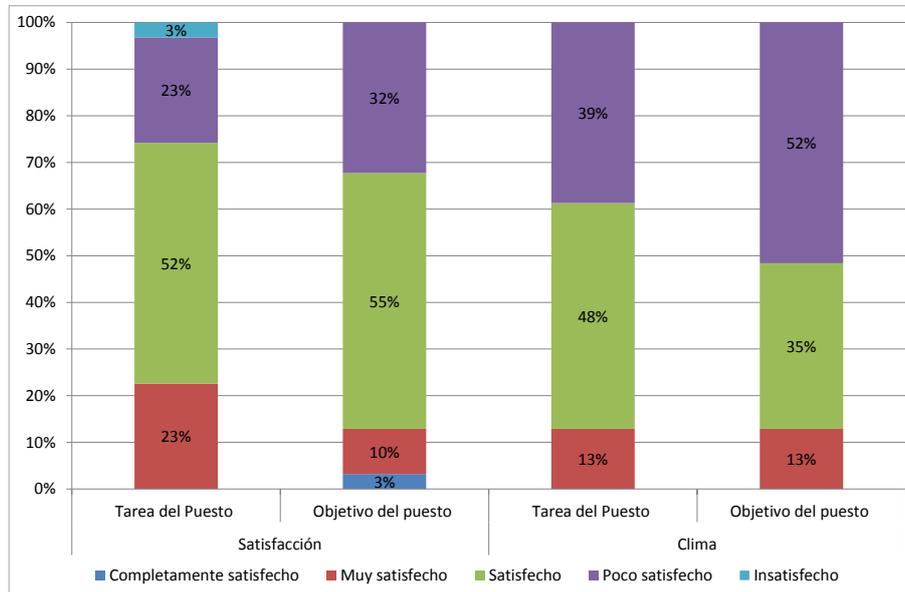


Gráfico 4: Clima y satisfacción laboral con respecto a objetivos y tareas que realizan. (Fuente: Elaboración propia)

Como se puede observar en el gráfico siguiente, respecto de las tareas que realizan se observa que el 3% se encuentra insatisfecho mientras que el 23% dice estar poco satisfechos, este porcentaje aumenta con respecto al clima, donde el 52% de los encuestados plantean que sus compañeros se sienten poco satisfechos al respecto.

Por otro lado, el 75% plantea estar satisfecho (52%) o muy satisfecho (23%) con su tarea, pero este porcentaje disminuye en relación al clima, ya que el solo el 61% se encuentra con niveles similares de satisfacción (Muy satisfecho 13% y Satisfecho 48%).

Respecto de los objetivos del puesto, los niveles de satisfacción general aumentan levemente pero no así respecto del clima laboral. Respecto de la satisfacción el 32% dice estar poco satisfechos, pero un gran porcentaje (68%) plantea niveles de satisfacción más elevados, donde el 55% dice estar satisfecho, el 10% muy satisfecho y el 3% completamente satisfechos con los objetivos de su puesto.

Sin embargo, cuando se los indagó por el clima los valores descienden de manera importante, ya que el 52% plantea que sus compañeros se sienten poco satisfechos, el 35% satisfechos y solo el 13% muy satisfechos.

Las diferencias entre los valores de clima y satisfacción muestran la proyección con la cual no siempre los empleados se animan a sincerarse. Así dicen que ellos se encuentran satisfechos, pero sus compañeros no. Explicando de esta manera la diferencia, puede pensarse que los niveles de satisfacción son un poco más bajos que los mencionados. Así mismo, no se encuentran en niveles críticos.

Otra de las variables sobre las que se evaluó la encuesta de clima y satisfacción laboral en la empresa Ingeniería Plástica S.R.L. fueron el Salario, las Condiciones ambientales y la Tecnología y Materiales de los que dispone para realizar sus tareas.

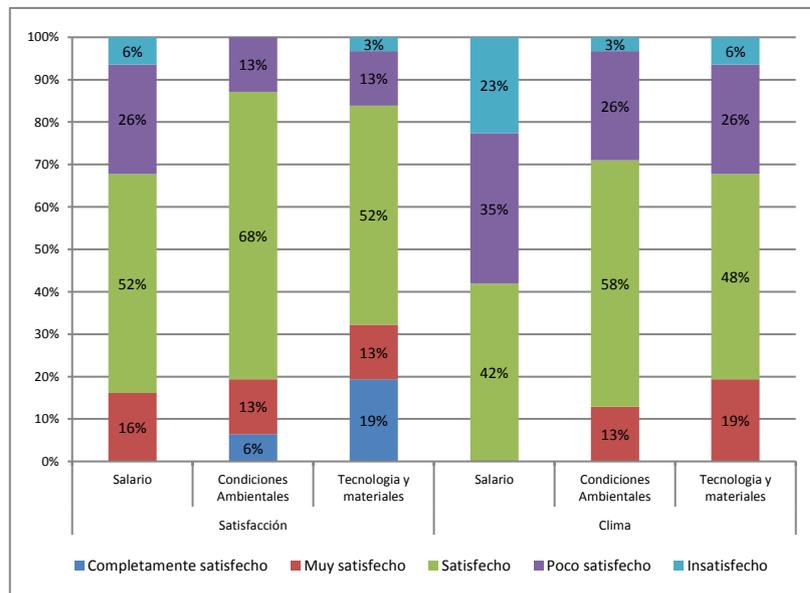


Gráfico 5: Clima y satisfacción laboral con respecto al Salario, las condiciones ambientales, tecnología y materiales. (Fuente: Elaboración propia).

Según los resultados obtenidos se puede observar un alto porcentaje de empleados que están satisfechos con su salario, ya que los valores arrojados superaron la barrera del 50%, lo que significa un alto grado de satisfacción en esta variable.

En el gráfico se puede visualizar que, el 6% se encuentra insatisfecho mientras que el 26% dice estar poco satisfechos, este porcentaje aumenta con respecto al clima, donde el 35% de los encuestados plantean que sus compañeros se sienten poco satisfechos al respecto y un 23% dice estar insatisfecho con su salario. Es importante entender que esta variable es muy sensible, y es esperable que los valores que arrojen se encuentren, en promedio, por debajo de la media, en la escala de 1 a 5 el promedio obtenido es de 2,78 puntos, superando la media de 2.5; esto demuestra que si bien puede

haber algún grado de insatisfacción la misma puede no ser significativo respecto de otras variables con valores más bajos.

Por otro lado, comparando los sueldos de la empresa¹ con los del mercado se pudo observar que los mismos se encuentran en un nivel similar cumplimentando la escala salarial establecida por el CCT (Convenio Colectivo de Trabajo), con lo cual se rectifica que la variable sueldos no presenta un nivel de criticidad significativo.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, etcétera. Como se puede apreciar, las encuestas dieron como resultado que un 87% de los encuestados se encuentran conformes con las condiciones ambientales para ejercer su tarea. Las condiciones de limpieza, ruido e iluminación, en cuanto al clima dieron valores similares, un 71% de empleados muy satisfechos (13%) y satisfechos (58%), aumentando considerablemente el porcentaje de insatisfacción (32%) con respecto a un 13% en la encuesta de satisfacción. En relación a esto es importante resaltar que muchos empleados trabajan en planta de producción, donde el ambiente se caracteriza por ser ruidoso, sin embargo se cumplimentan con las condiciones establecidas por las normas de calidad como por el CCT.

En la tercera variable, Tecnología y Materiales, los encuestados respondieron que existen condiciones favorables en general. Respecto de la satisfacción el 13% dice estar poco satisfecho y un 3% insatisfecho, pero un gran porcentaje (84%) plantea niveles de satisfacción más elevados, donde el 52% dice estar satisfecho, el 13% muy satisfecho y el 19% completamente satisfechos con esta variable. Con respecto al clima laboral los valores de mantienen constantes en niveles de satisfacción pero hay una diferencia marcada sobre lo que los empleados creen de cómo se sienten sus compañeros, ya que un 32% plantea que existe un bajo nivel de satisfacción. Al igual que con la variable anterior, sería importante considerar que la empresa cuenta con tecnología de punta y es una de las mejor posicionadas en el mercado del modelado por inyección de acuerdo a lo observado en el mismo.

¹ La empresa permitió el acceso a los datos de liquidación de sueldos, sin embargo el mismo fue supervisado y no pudo extraerse información fidedigna como copias de los mismos. Por otro lado, la empresa pidió confidencialidad sobre datos exactos al respecto, con lo cual se buscó realizar una comparación estimativa sin mostrar la información expresamente.

Otra de las variables sobre las que se evaluó la encuesta de clima y satisfacción laboral en la empresa fueron las relaciones interpersonales con sus compañeros, superiores y el apoyo que reciben de éstos.

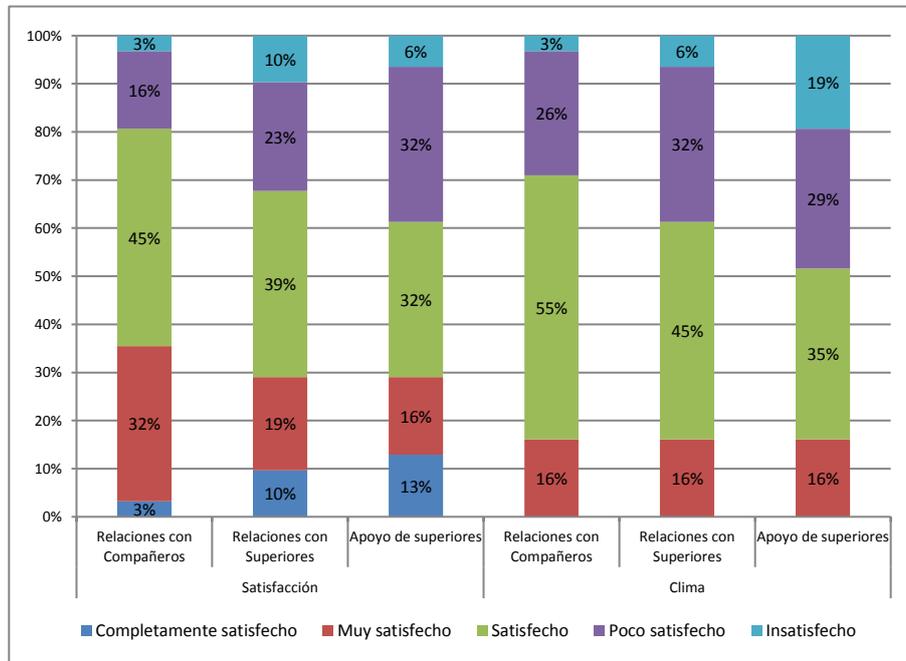


Gráfico 6: :Clima y satisfacción laboral con respecto las relaciones interpersonales de los empleados con sus compañeros, superiores y el apoyo que reciben de estos. (Fuente: Elaboración propia).

Respecto a las relaciones con sus compañeros, la mayoría de los encuestados (80%) manifiesta que no existen problemas con sus pares, aunque es importante mencionar que coinciden en que se producen opiniones dispares entre los compañeros de trabajo en ocasiones, y de hecho un 19% respondió que se encuentra insatisfecho con las relaciones entre empleados, la mayoría están de acuerdo en que el ambiente es de compañerismo, respeto, cordialidad y apoyo entre ellos.

En general, el clima con respecto a sus superiores es bueno, un 45% cree que sus compañeros están satisfechos y un 16% muy satisfechos, mientras un 38% piensa que sus compañeros se encuentran poco insatisfechos (32%) e insatisfechos (6%).

Los empleados insatisfechos consideran que existe una ausencia de diálogo de sus superiores para con ellos, pues se sienten incomprendidos, perciben que no existe una buena comunicación ascendente, descendente y horizontal. Manifiestan que el jefe no escucha las sugerencias del personal y las toma en cuenta.

Con respecto a cómo se sienten con el apoyo que reciben de sus superiores hay una disparidad con respecto a los niveles de satisfacción, ya que en mayor parte los empleados se sienten poco satisfechos, en un 32% e insatisfechos en un 6%, lo que genera un descontento de los empleados para con sus superiores. Este porcentaje aumenta en relación a la encuesta de clima laboral. Los empleados observan que no solo ellos están disconformes con esta variable analizada, sino además que sus pares están insatisfechos en mayor proporción (48%).

Este elemento es muy importante al evaluar el clima laboral de una empresa, no sólo es importante que las relaciones entre pares sean cordiales, sino también y fundamentalmente, con los superiores. Estos últimos serán los encargados de generar cohesión grupal, motivación, mejorar el rendimiento laboral, entre otros, y si las relaciones con los empleados son conflictivas o solo de mando, se puede ver perjudicada la dinámica empresarial como su rendimiento económico.

El cuarto gráfico muestra cómo se sienten a la hora de tomar decisiones y resolver conflictos.

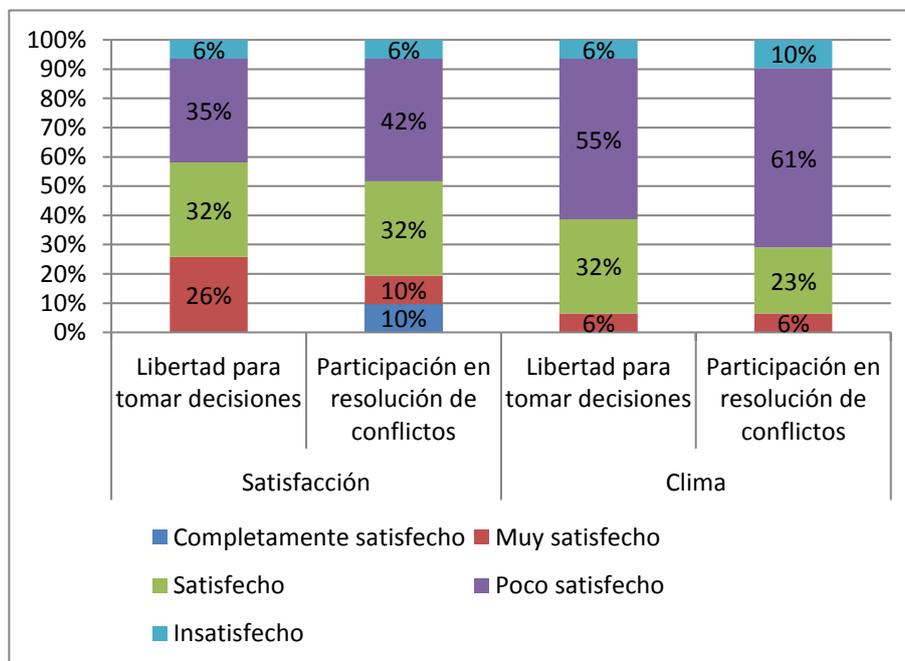


Gráfico 7: Clima y satisfacción laboral con respecto a la libertad para tomar decisiones y la participación en la resolución de conflictos (Fuente: Elaboración propia).

En cuanto a la primera variable, los encuestados se encuentran en un 32% satisfechos y en un 26% muy satisfechos sobre la posibilidad que se les da de tomar decisiones por si solos en el puesto que ocupan; sin embargo existe un alto porcentaje de insatisfacción (41%), esto se debe en mayor parte al grado de centralización que existe en la organización por lo que impide que los empleados tomen decisiones por si solos, que se les brinde autonomía y se les atribuya mayores responsabilidades. La empresa muestra una estructura claramente piramidal centrada principalmente en el dueño y director de la misma, e incluso los mandos medios acusan que muchas veces no poseen la autoridad para tomar decisiones que son operativas y del día a día teniendo que consultar al dueño.

Además, el personal encuestado considera que aunque tienen la iniciativa para la realización de su trabajo, sienten no tener la autonomía necesaria, por lo que depende mucho para la realización de su trabajo, de lo que le mande su jefe inmediato, mostrando mayores niveles de insatisfacción en la encuesta de clima laboral, alcanzando un 61%.

Por otro lado, una variable asociada a la toma de decisiones es la resolución de conflictos, y al respecto el 48% presenta algún nivel de insatisfacción porcentaje que aumenta al 71% en relación al clima. La posibilidad de participar en la resolución de conflictos no solo hace referencia a los conflictos interpersonales sino también a los conflictos respecto de clientes, proveedores, problemas técnicos/operativos de la planta, etc. y el hecho de que muchos empleados posean un nivel bajo en esta variable, hace que no puedan establecer líneas de diálogo que permitan abordar cuestiones de forma más horizontal, tener intenciones de cambiar la forma de hacer las cosas, ser permeable a las fuentes de información y buscar el consenso entre los actores intervinientes.

Otra de las variables sobre las que se evaluó satisfacción y clima laboral fueron Medios de comunicación y la Claridad de directivas.

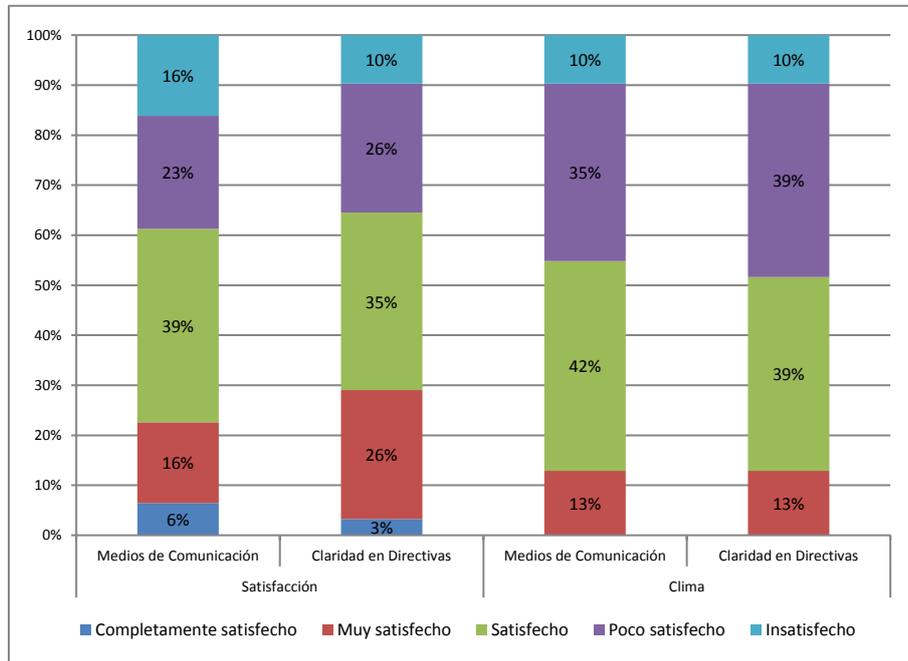


Gráfico 8: Clima y satisfacción laboral con respecto a los medios de comunicación y la claridad de directivas. (Fuente: Elaboración propia).

Como se puede observar en el gráfico, respecto a los medios de comunicación se observa que el 16% se encuentra insatisfecho mientras que el 23% dice estar poco satisfechos, este porcentaje aumenta con respecto al clima, donde el 35% del personal encuestado plantea que sus compañeros se sienten poco satisfechos al respecto y el 10% insatisfechos.

De otra manera, el 61% plantea estar satisfecho (39%), muy satisfecho (16%) y completamente satisfecho (6%), pero este porcentaje disminuye en relación al clima, ya que el solo el 55% se encuentra con niveles similares de satisfacción (Muy satisfecho 13% y Satisfecho 42%).

La cantidad máxima de información se transmite a través de una conversación cara a cara.

Respecto a la claridad de directivas, en relación a la satisfacción, el 26% dice estar poco satisfecho y un 10% insatisfechos, pero un gran porcentaje (64%) plantea niveles de satisfacción más elevados, donde el 35% dice estar satisfecho, el 26% muy satisfecho y el 3% completamente satisfechos con la claridad de directivas.



Sin embargo, cuando se los cuestionó por el clima los valores descienden de manera importante, ya que el 39% plantea que sus compañeros se sienten pocos satisfechos, el 39% satisfechos y solo el 13% muy satisfechos.

La compañía necesita realizar más acciones de comunicación para conseguir sus objetivos y tener más claridad en:

- Claridad sobre la visión y misión de la compañía.
- Claridad sobre los roles individuales y sobre cómo esos roles crean valor y ayudan a avanzar hacia la visión deseada.
- Claridad sobre cómo se tienen que entrelazar los roles para conseguir resultados sobresalientes.

Cuando las personas le piden a un líder que comunique, normalmente le están pidiendo más claridad. El miedo, la incertidumbre y la duda no se eliminan simplemente por comunicar. Para conseguir un nivel necesario de confianza, la dirección debe tener claros los valores, propósitos y la visión.

El siguiente gráfico muestra los resultados de la encuesta de satisfacción y clima laboral, en relación a los beneficios no remunerativos, premios y recompensas en Ingeniería Plástica S.R.L..

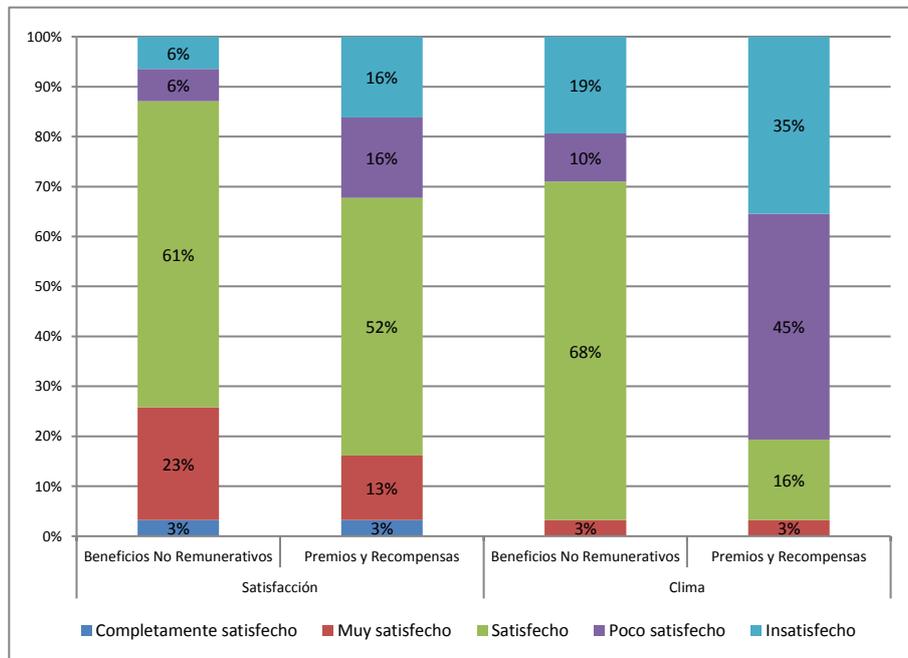


Gráfico 9: Clima y satisfacción laboral con respecto a los beneficios no remunerativos, premios y recompensas. (Fuente: Elaboración propia)



Como se puede observar, en satisfacción laboral, el personal encuestado está de acuerdo con los beneficios no remunerativos ya que los resultados arrojan un valor de 61% que se encuentra satisfecho, un 23% muy satisfecho y 3% de ellos está completamente satisfecho. Hay una ínfima proporción que no está de acuerdo con los beneficios no remunerativos que ofrece la empresa (12%). Pero estos valores se acrecientan con respecto al clima laboral, ya que un 29% cree que sus compañeros no están conformes con esta variable lo que hace disminuir en 16 puntos la cantidad de empleados que alcanzan un elevado nivel de satisfacción.

Distinto ocurre en el comportamiento de la variable, premios y recompensas que otorga la empresa, ya que si bien, un gran porcentaje de encuestados alcanza niveles óptimos de satisfacción, una proporción importante está en desacuerdo (32%) y estos valores aumentan en relación al clima laboral ya que los empleados creen que sus compañeros están disconformes en un 80% (poco satisfechos 45% e insatisfechos 35%). Es decir, que la empresa no da la posibilidad de participar a los empleados con su candidatura en los procesos de selección abiertos en la organización.

Otras dos variables sobre las que se evaluó la satisfacción y el clima laboral fueron: capacitación que se brinda la empresa al empleado.

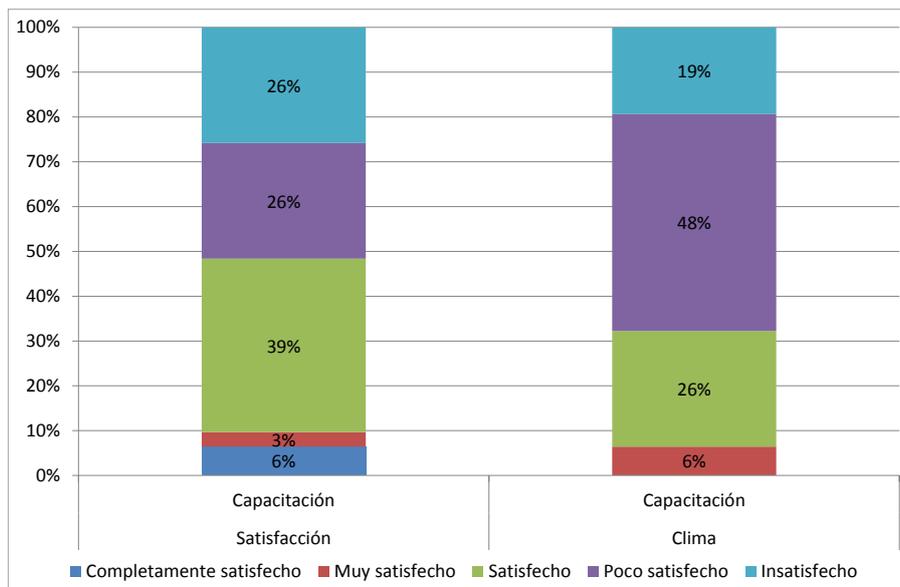


Grafico 10: Clima y satisfacción laboral con respecto a la capacitación que brinda la empresa. (Fuente: Elaboración propia).



Como se puede observar en dicho gráfico, respecto a la capacitación que se les brinda se puede ver que el 26% se encuentra insatisfecho y otro 26% dice estar poco satisfecho. Este porcentaje aumenta con respecto al clima, donde el 48% de los encuestados manifiestan que sus compañeros se sienten poco satisfechos y un 19% insatisfechos.

A la vez podemos observar que, el 48% plantea estar completamente satisfecho(6%), satisfecho (39%) o muy satisfecho (3%) con la capacitación que le brinda la empresa, pero este porcentaje disminuye en relación al clima, ya que el solo 32% se encuentra con niveles similares de satisfacción (Completamente satisfecho 0%, Muy satisfecho 6% y Satisfecho 26%).

La importancia de la formación o capacitación del personal radica en que su objetivo es mejorar los conocimientos y competencias de los trabajadores de la empresa; porque es a través de ellos, que la organización logra desarrollarse.

A través de la capacitación y motivación la empresa obtendrá un personal mejor preparado, con más herramientas y conocimientos a la hora de tomar decisiones en el momento de desarrollar las actividades relacionadas a su puesto de trabajo. Cubriendo las necesidades actuales y futuras respecto del aprendizaje y habilidades que desarrollarán los empleados.

Es muy importante tener en cuenta que el mundo laboral cambia constantemente en cuanto a implantación de nuevas tecnologías, por ello es fundamental que el personal operativo se encuentre actualizado en cuanto al manejo del equipamiento de producción.

La capacitación debe implementarse sin importar los niveles jerárquicos dentro de la organización y acorde al puesto ya sea desde el gerente, subordinados y operativos, demás empleados o colaboradores. Lo primero a la hora de implementarla es la detección de las necesidades de capacitación al puesto a capacitar detectando los problemas actuales y desafíos que podrán enfrentar en un futuro. Con dicha información se podrá realizar el programa de capacitación que incluye los temas y actividades a realizar durante el proceso así como la utilización de técnicas de

enseñanza-aprendizaje y apoyos didácticos. Finalmente se procede a evaluar y realizar un seguimiento de la capacitación.

El análisis de dicho gráfico arroja que más de la mitad de los encuestados tanto en relación a la satisfacción como al clima laboral no se encuentran conformes con la capacitación que la empresa les brinda.

A pesar de éstos resultados el gerente de Ingeniería Plástica manifestó poseer un plan de capacitación para cada uno de los empleados y realizar un seguimiento de los mismos de manera anual.

Por lo que llegamos a la conclusión de que tan vez la insatisfacción del personal radica en que no se les está brindando la capacitación que ellos quieren o necesitan.

Sería importante tener en cuenta esta información para la elaboración del próximo programa de capacitación de la empresa.

Otra de las variables sobre las que se evaluó la encuesta de clima y satisfacción laboral en la empresa fueron la Posibilidad de Desarrollo en la Organización para realizar sus tareas laborales, en cuanto al crecimiento jerárquico.

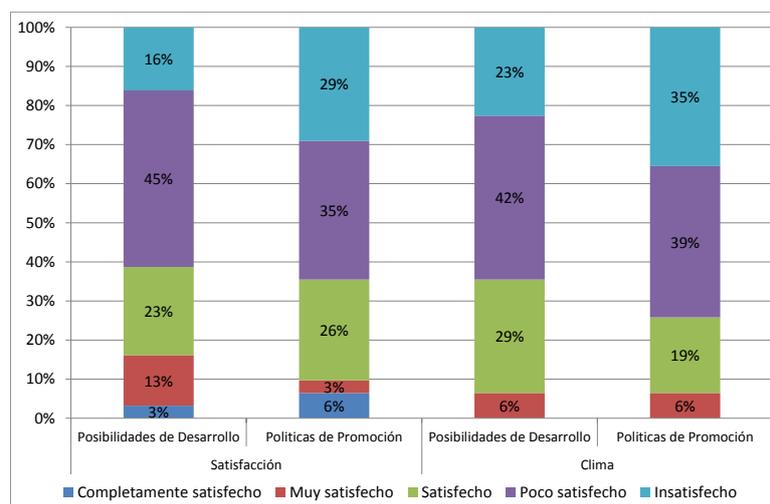


Gráfico 11: Clima y satisfacción laboral con respecto a las políticas de promoción y las posibilidades de desarrollo en la empresa (Fuente: Elaboración propia).

Se pueden observar los siguientes resultados: un alto porcentaje de empleados que están poco satisfechos o insatisfechos con la posibilidad de desarrollo en

la organización, según los valores que muestra el gráfico alcanzarían un 61%, lo que significa un alto grado de insatisfacción con relación a esta variable.

También podemos ver que el 23% se encuentra satisfecho mientras que el 13% manifiestan estar muy satisfechos, y el 3% dicen estar completamente satisfechos. Este porcentaje disminuye con respecto al clima, donde el 29% de los trabajadores encuestados plantean que sus compañeros se sienten satisfechos sobre las posibilidades y un 6% dice estar completamente satisfecho con el posible desarrollo.

En cuanto a las **Políticas de Promoción** se tienen en cuenta los posibles ascensos, traslados a otras aéreas, cambios de puestos, etc. Las encuestas arrojaron como resultado que un 64% de los encuestados se encuentran disconformes con las políticas de promoción. Las mismas, en cuanto al clima dieron valores similares, un 74% de empleados poco satisfechos (39%) e insatisfechos (35%), disminuyendo en un 7% el porcentaje de Satisfacción (26%) con respecto a un (19%) en la encuesta de satisfacción.

Actualmente la promoción interna es considerada una gran herramienta para alcanzar la satisfacción de los empleados.

Si la empresa logra transmitirles a sus empleados cuánto pueden crecer juntos y hacerles entender que sus éxitos personales serán parte del éxito de la organización, ya estaría cumplida gran parte de la tarea de motivación del equipo.

Esto permite generar expectativas entre los trabajadores sin tener que acudir al mercado externo y, además tiene la ventaja de que, si el puesto se cubre con un candidato que ya formaba parte de la compañía, su proceso de adaptación será mucho menor.

Brindándole al empleado la posibilidad de un ascenso a un puesto superior, con responsabilidad y salario mayores, haciéndole sentir que verdaderamente está desarrollando su carrera profesional en la empresa, que tiene un futuro en ella y que se valora lo que hace.

Se pueden observar los bajos niveles de satisfacción de los trabajadores en relación a esta temática, pudiendo ser una de las causas el hecho de que Ingeniería Plástica es una empresa familiar, altamente centralizada, donde los puestos principales se encuentran cubiertos por miembros de la propia familia.

Es importante destacar que dentro de la estructura organizacional de los puestos no hay muchos niveles, pero la empresa se encuentra actualmente en crecimiento a la expectativa de las nuevas oportunidades que le ofrezca el mercado.

En el gráfico número nueve se pueden analizar la **claridad de los objetivos de la empresa**.

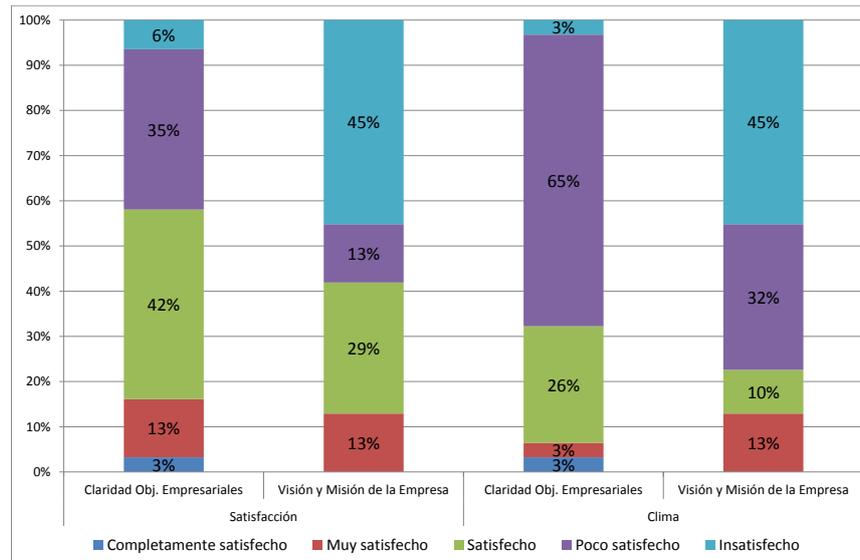


Gráfico 12: Clima y satisfacción laboral con respecto a la claridad en los objetivos, en la misión y visión de la empresa (Fuente: Elaboración propia).

Los empleados encuestados contestaron que existen condiciones favorables respecto de la satisfacción, el 35% dice estar poco satisfecho y un 6% insatisfecho, pero un porcentaje mayor (58%) plantea niveles de satisfacción más elevados, donde el 42% dice estar satisfecho, el 13% muy satisfecho y el 3% completamente satisfechos con esta variable. Con relación al clima laboral los valores muestran lo contrario, hay una diferencia marcada sobre lo que los empleados creen de cómo se sienten sus compañeros, ya que un 68% plantea que existe un bajo nivel de satisfacción (poco satisfechos 65% y un 3% insatisfechos).

Con respecto a cómo se sienten con **la visión y misión de la empresa** (siempre y cuando la conozca) los resultados obtenidos a nivel de satisfacción muestran que en mayor parte los empleados se sienten poco satisfechos en un 13% e insatisfechos en un 45%, lo que genera un descontento de los empleados con relación a la visión y a la misión de la empresa. Este porcentaje aumenta en relación a la encuesta de clima laboral. Los resultados observados son que no solo ellos están disconformes con esta

variable analizada, sino además que sus pares están insatisfechos en mayor proporción (77%).

Es importante destacar que un 45% de los trabajadores encuestados desconocen la misión y la visión de la empresa, por lo que el análisis se realiza sobre el 55% que manifestó conocerlas.

En el gráfico los empleados que las desconocen se encuentran en el 45% que se visualizan como insatisfechos.

El desconocimiento de la misión y visión, así como la falta de coordinación e integración de sus integrantes, ocasiona que se trabaje en diferentes direcciones y que algunos departamentos tengan demasiada independencia y poca comunicación con las otras áreas de la organización, por lo que en muchas ocasiones se logra cumplir con objetivos particulares que pareciera son los adecuados, pero que no están contribuyendo al desarrollo y logro de los objetivos institucionales.

Este es un factor fundamental al evaluar el clima laboral de la organización, es muy importante la claridad y aceptación tanto de la misión y visión empresarial como la claridad y asimilación de los objetivos de la empresa.

En el último gráfico analizado se observan los resultados de las encuestas de satisfacción y clima laboral, en relación por un lado, al reconocimiento recibido de parte de sus compañeros y superiores, y por el otro como se sienten en cuanto al prestigio o importancia que le da su puesto y el prestigio que tiene la empresa hacia afuera.

Como se observa, en cuanto a la satisfacción laboral, los encuestados están de acuerdo con el reconocimiento que reciben por parte de sus compañeros, ya que los resultados muestran un valor de 61% que se encuentra satisfecho y un 26% muy satisfecho. Hay una proporción bastante menor que no está de acuerdo con dicho reconocimiento (13%). Se puede observar la misma tendencia pero menos marcada, con respecto al clima laboral, ya que un 29% cree que sus compañeros no están conformes con esta variable lo que hace disminuir en 16 puntos la cantidad de empleados que alcanzan un elevado nivel de satisfacción.

En cuanto al comportamiento de la variable con relación al reconocimiento que recibe por parte de sus superiores, muestran menos diferencias entre los que se manifiestan conformes (65%) con el reconocimiento de sus superiores (satisfacción) y la conformidad que creen que sienten sus compañeros (48%) al respecto (clima). Demostrando que un gran porcentaje de trabajadores alcanza niveles óptimos de satisfacción, una proporción importante está en desacuerdo (36%) y estos valores aumentan en relación al clima laboral ya que los empleados creen que sus compañeros están disconformes en un 51% (poco satisfechos 35% e insatisfechos 16%).

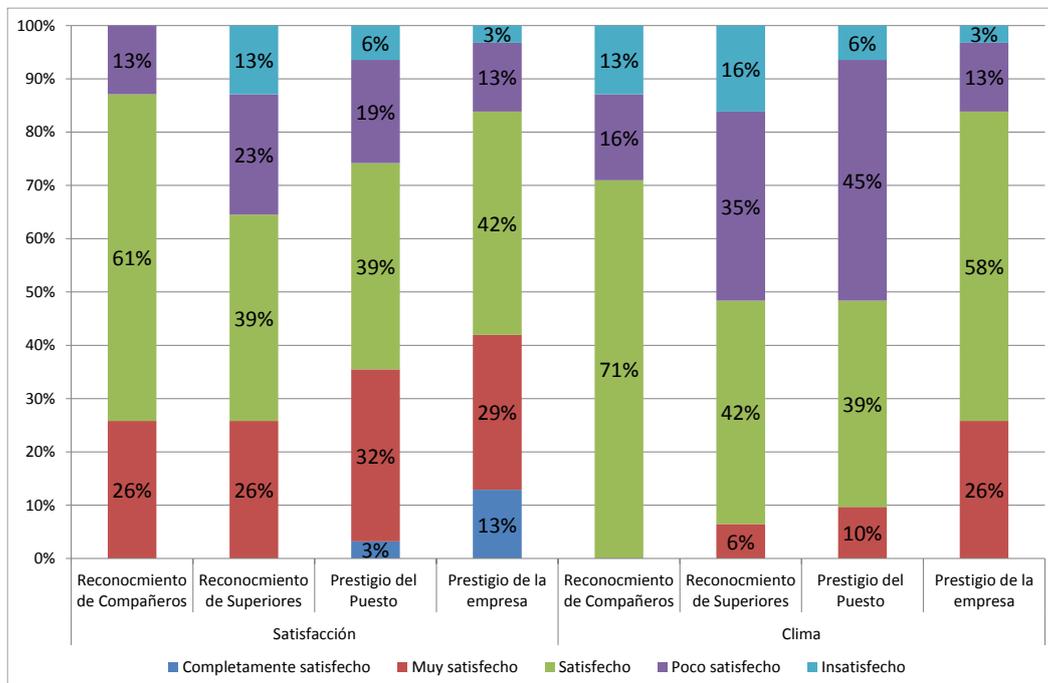


Grafico 13: Niveles de Satisfacción y Clima Laboral con Reconocimiento de compañeros, de superiores y Prestigio de la empresa (Fuente: Elaboración propia).

Otra de las variables que se analizan en este gráfico es el prestigio o importancia que le da su puesto, respecto de esto los niveles de satisfacción general aumentan levemente pero no así respecto del clima laboral. En relación a la satisfacción el 19% dice estar poco satisfecho y el 6% se encuentra insatisfecho, pero un gran porcentaje (74%) plantea niveles de satisfacción más elevados, donde el 39% dice estar satisfecho, el 32% muy satisfecho y el 3% completamente satisfechos con el prestigio que le da su puesto.

No obstante, cuando se les preguntó por el clima los valores descendieron de manera significativa, el 6% manifestó que sus compañeros se sienten insatisfechos, el 45% plantea pocos satisfechos, el 39% satisfechos y solo el 10% muy satisfechos.

La última variable estudiada es el prestigio que tiene la empresa hacia afuera. Como se puede ver, las encuestas dieron como resultado que un 84% de los encuestados se encuentran conformes con dicho prestigio. En cuanto a lo que creen que sus compañeros piensan al respecto, los resultados fueron los siguientes: un 26% de empleados se encuentran muy satisfechos y un 58% satisfechos, por lo que más de la mitad están conformes al respecto, disminuyendo considerablemente el porcentaje de insatisfacción (16%) con respecto a un 42% en la encuesta de satisfacción.

Las diferencias entre los valores de clima y satisfacción podrían indicar, como se dijo con anterioridad, que los empleados no siempre se animan a decir completamente la verdad. Así ellos manifiestan sentirse satisfechos, pero sus compañeros no. Por ello, puede pensarse que los niveles de satisfacción son un poco más bajos que los mencionados.

3.8. Aspectos de mercadotecnia

Segmentación de mercado.

El segmento del mercado actualmente para Ingeniería Plástica S.R.L. está claramente definido. Este se encuentra ubicado en gran porcentaje de participación en el mercado automotriz y en menor parte en industrias de la construcción, jugueterías, electrodomésticos y muebles de oficina.

Con respecto a la teja francesa plástica, el consumidor que se busca afectar está ubicado en un rango de edad entre los 30 a 50 años, tanto hombres como mujeres, solteros o en pareja, que poseen vivienda propia o están en construcción de la misma. Por ser un producto innovador que puede ser entregado en diferentes colores y acabados, se busca personalidades multifacéticas que permitan mostrar las cualidades del producto.

Además se pretende orientar las ventas a empresas mayoristas dedicadas a la construcción de grandes proyectos que tengan necesidades claras de vincular productos de calidad y que mejoren de manera considerable sus proyectos, otorgándoles beneficios adicionales que hagan un punto de valor agregado a las obras de consumidores finales y

que proyecten expansión de clientes para que exista una correlación entre sus ventas y las ventas de la teja plástica francesa.

Los clientes de la empresa están segmentados de acuerdo a cada unidad de negocios en:

- 1) Clientes Automotrices.
- 2) Clientes de teja plástica francesa.
- 3) Clientes de otras industrias.

Participación en el mercado.

Ingeniería Plástica S.R.L. nació de una metalúrgica por solicitud de KAISER Argentina Renault, luego intentó abarcar otros mercados fabricando paletas de lavarropas junto con ALADIO lo cual provocó un incremento exponencial en su facturación.

Pasado los años trabajó incansablemente con las automotrices RENAULT, FIAT, SIADDA, SEBEL y PEUGEOT por un período de 35 años dentro del cual, y acompañando el marco macroeconómico, hubo alzas y bajas de facturación.

En los últimos años, hubo un gran retroceso en la actividad del sector automotriz y en el mes de febrero de 2015 las condiciones están establecidas.

La empresa tiene proyecciones de expandirse a países como Bolivia, España y países de África.

Actualmente, Ingeniería Plástica S.R.L., es una empresa especializada en la fabricación de artículos plásticos por inyección y armado de conjuntos, entre ellos abarca en un 93% al mercado automotriz fabricando piezas como; cuerpo de faro, lentes acrílicos y piezas que cumplen la función de ventilación, aireación y stéreo del vehículo.

En el resto del mercado ocupa en un 2% un producto que innovó y patentó como es la Teja Francesa Plástica de alta calidad, diseñada, fabricada y distribuida por la empresa que se asemeja a la francesa tradicional pero inyectada con polipropileno de alta resistencia a los impactos y protección contra los rayos ultravioletas para protegerlas del sol y la intemperie.-

Ventajas:

- Más livianas, menor carga para los techos con sustancial menor costo de colocación y de construcción.



- No se rompen, soportan cualquier tipo de granizo o pedrea y se puede caminar por encima de ellas, resiste a los impactos.
- No requieren cubierta por debajo.
- Libres de mantenimiento, no se deforman, no se decoloran, no son porosas, no se corroen, no juntan hongos.
- Muy fáciles de transportar, economía en flete, y de almacenar.
- 100% reciclables.
- Fáciles y rápidas de instalar, menor costo.
- Por lo general no hay ningún tipo de inconveniente, sin embargo hay que tener cuidado en algunos detalles básicos y característicos para la correcta instalación de la teja francesa plástica.

El restante 5% concentra sus ventas a industrias que comercializan muebles de oficina, juguetes, insumos de medicina y textiles.

Desventajas:

- El concepto que el ciudadano común tiene del plástico es de una cosa no muy sofisticada.
- El polipropileno no tiene buena combinación o no es de fácil unión con otros materiales.

Calidad del producto.

La política de calidad de Ingeniería Plástica S.R.L. se basa en la plena satisfacción de sus clientes, proporcionando productos plásticos moldeados por inyección, acordes a requisitos establecidos, enmarcado en la optimización de la calidad, reducción de costos y cumplimiento de plazos de entrega previstos.

La dirección de la empresa establece el compromiso de sus cuadros directivos y de todos sus miembros, para lograr la mejora continua de la organización en un ambiente que promueva el desarrollo humano, laboral y de seguridad, aplicando los conceptos y criterios de las normas de gestión de calidad.

Esta política es llevada a cabo en un marco que favorezca la calidad total y la mejora continua, brindando un marco de competitividad adecuado al progreso económico y tecnológico de Ingeniería Plástica S.R.L...



Servicio al cliente.

Dentro del Planeamiento Estratégico, la empresa cuenta con servicio de Post Venta, que consiste en asesorar y llamar a los clientes para cerciorarse del seguimiento de la instalación.

En cuanto a las garantías, la empresa no ofrece este servicio en los contratos de compra venta, por otro lado debido a que se desconoce la durabilidad del producto no se puede dar garantías a largo plazo. La empresa, en función del cliente y el problema que presente el producto (por ejemplo fallas en la fabricación) reconoce o no la reposición de las tejas.

Esto se constituye como una de las principales desventajas en relación a la competencia, ya que la mayoría de los fabricantes de este tipo de insumos brindan garantías de hasta 100 años en algunos casos, como se observó en el análisis de competidores.

Precios.

El precio del producto se establece en función de una estrategia de PENETRACIÓN DE MERCADO. Esto significa, que la empresa busca el menor precio posible para lograr a corto plazo una mayor cuota de mercado.

En función de esto, se considera que el precio es competitivo en relación con las demás empresas y productos similares. Por otro lado, actualmente la empresa está estableciendo las bases para a futuro obtener convenios con proveedores y distribuidores para lograr establecer precios más competitivos.

Esta estrategia que planea la empresa, considerando que se encuentra en los inicios del lanzamiento del producto, se puede considerar una de las fortalezas más importantes ya que le permite ser competitiva en el mercado actual.

Estrategias de Promoción y Publicidad.

La empresa desarrolla estrategias de comunicación con clientes de manera directa cara a cara. Respecto de otros medios de promoción y publicidad, si bien posee una página Web oficial, la misma es poco dinámica, tiene una estética pobre en comparación con la competencia, y no ofrece información precisa sobre productos, características de los mismos, y escasa información sobre los servicios que prestan.

Tampoco se encuentra posicionada en los buscadores más importantes como Google, ni posee perfiles en redes sociales como Facebook.

Estos medios de promoción, en la actualidad, son algunos de los principales medios de venta implementados por las grandes empresas, y de hecho es una de las principales falencias de Ingeniería Plástica S.R.L. en relación a sus competidores.

Por otro lado, el área de marketing esta manejada por el gerente general, quien no es idóneo en la materia y, que si bien conoce la empresa, los productos y el mercado, puede presentar debilidades en cuanto al diseño de estrategias de comercialización eficientes, como posicionamiento de la marca en el mercado y de imagen institucional.

De acuerdo a la entrevista con el Gerente y Dueño de la empresa, las actividades de marketing las desarrolla conjuntamente con un grupo de trabajo que colabora con él y que son interdisciplinarios de Ingeniería, Ciencias Económicas, Arquitectura y RRHH, y que como se puede observar no son especialistas en materia de comercialización. La función más relevante del grupo es la de concretar Nuevos Negocios a través de la acción de Marketing y Benchmarking desarrolladas.

El hecho de que el Gerente General este dedicado de actividades operativas en relación a la promoción y publicidad, puede generar un alejamiento de las cuestiones estratégicas de la empresa y su planificación a largo plazo, teniendo consecuencias como la sobrecarga de tareas, falta de mirada global sobre la empresa, falta de evaluaciones de mercado y dificultades para responder a nuevas necesidades, entre otras.

Canales de Distribución.

Las Tejas Francesas Plásticas son un producto nuevo en el mercado y aun la empresa no cuenta con canales de distribución propios, pero tiene negociado canales tercerizados con Easy, Zárate y Darsie.

Actualmente la empresa cuenta con un distribuidor del producto que comercializa las tejas francesas plásticas a un precio más alto directamente al consumidor final, pero por cuestiones de ajenas a la empresa ya no va a realizar esta tarea debido a un viaje programado al exterior por lo que Ingeniería Plástica S.R.L. no va a contar con este intermediario que realiza las funciones de distribución lo que se considera una importante debilidad.

Aspectos Financieros

El área financiera es la principal en el contexto de la empresa, debido a que esta es la que muestra el funcionamiento y gestión de la compañía en términos monetarios. En Ingeniería Plástica S.R.L. se destacan como principales fortalezas su patrimonio y liquidez, determinados por el nivel de utilidades.

El patrimonio de la empresa es una fuente importante para el funcionamiento de la misma, y está representado en su mayoría por los aportes sociales, resaltando que las instalaciones físicas y tecnológicas son el fruto de la inversión de sus socios. Lo anterior trae como efecto que la empresa tenga liquidez y su nivel de endeudamiento sea mínimo, lo cual se constituye como una fortaleza y una ventaja competitiva para enfrentar el entorno. Teniendo claro las condiciones en las que se desenvuelve la compañía, y el tamaño de sus operaciones, se puede observar que el impacto en cuanto a la rentabilidad es una fortaleza que permite que Ingeniería Plástica S.R.L. sea atractiva para inversionistas.

Aspectos de producción

El área de producción es fundamental en la empresa, debido a que su actividad es industrial. Ingeniería Plástica S.R.L., en el área de producción tiene grandes fortalezas, entre ellas ha sido el logro y obtención de economías de escala, lo cual le ha permitido reducir los costos e incrementar los volúmenes de producción, esto gracias a la tecnología con la que cuenta la compañía, siendo de las mejores dentro del sector, y a la aplicación de controles de calidad, con lo que se ha logrado la reducción de los desperdicios y disminución de costos que ellos traían consigo.

Cuenta con instalaciones muy buenas. Los equipos de cómputo y la maquinaria existente utilizada son excelentes, actualmente cuenta con tecnología de punta.

4. ANÁLISIS FODA

Luego de analizar en ambiente externo e interno en el que se desenvuelve la organización, se desarrolla el diagnóstico situacional FODA, una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de Ingeniería Plástica S.R.L., a partir del análisis de las cuatro variables principales (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio.

Para desarrollar el análisis FODA, se realizó un análisis de criticidad e importancia de las variables más relevantes, asignando una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (Ver tabla: Análisis FODA).

Las propuestas valoradas, se ordenaron de mayor a menor, identificando cuáles han sido más significativas y así determinar la prioridad en que deben ser atendidos los problemas.

F.O.D.A.

FORTALEZAS	Criticidad	Importancia	Total
Patrimonio solvente que le permite hacer frente a sus obligaciones de pago en las condiciones y plazos pactados con terceros.	3	3	9
Realizan controles de calidad exhaustivos en sus productos.	2	3	6
Desarrollo de productos nuevo e innovadores	2	3	6
Precios competitivos en relación a la competencia.	3	2	6
Menor impacto ambiental en el proceso y tecnología de producción en comparación a la competencia.	2	3	6
Poseen recursos tecnológicos de última generación.	2	2	4
Amplio conocimiento de los proveedores.	2	2	4
Know how relacionado a la industria del plástico	2	2	4
Certificación por normas de calidad con estándares internacionales.	2	2	4
Propiedad de la patente del producto a comercializar.	1	3	3
Ubicación de la planta, permitiendo el fácil acceso de la materia prima y de consumidores.	1	2	2
Reconocimiento de la empresa en el mercado interno	1	2	2

OPORTUNIDADES	Criticidad	Importancia	Total
Ausencia de competencia directa de teja francesa plástica.	2	3	6
Crecimiento del sector de la construcción a nivel nacional debido a la implementación de políticas económicas - gubernamentales	2	3	6
Nuevo nicho de mercado para tejas plásticas no desarrollado en Córdoba y Argentina.	2	2	4
Tendencia favorable al desarrollo de productos de plástico en la actualidad.	1	2	2
Tendencia del mercado a consumir productos reciclables y ecológicos.	1	2	2

DEBILIDADES	Criticidad	Importancia	Total
Carencia de un plan de marketing e investigación de mercados.	3	3	9
La empresa no realiza acciones de publicidad, promoción, posicionamiento y ventas.	3	3	9
Página Web con escasa información y poco atractiva, con bajo nivel de interacción.	2	3	6
Comunicación predominantemente informal y escasa implementación y disponibilidad de medios de comunicación formales.	2	2	4
Toma de decisiones y autoridad centralizadas en la dirección.	2	2	4
Escaso posicionamiento de la marca como productora de tejas plásticas.	2	2	4
No realiza actividades de investigación y desarrollo (ID).	2	2	4
La empresa no brinda garantías del producto a los clientes por escrito sobre la durabilidad.	1	2	2

AMENAZAS	Criticidad	Importancia	Total
Situación económica macro caracterizada por la inflación y recesión.	2	3	6
Existencia de gran variedad de competidores indirectos	2	3	6
El avance tecnológico provoca grandes costos en inversiones a mediano plazo.	2	2	4
A las PYMES se les dificulta competir con grandes empresas en relación a la necesidad de capitales y desarrollo empresarial.	2	2	4
Incipiente uso de Internet de manera general y como impulsor de negocios en lo particular.	2	2	4
No existen alianzas con instituciones y universidades que contribuyan a generar un espacio de I+D rentable.	1	2	2

Tabla 8: Análisis FODA. (Fuente Elaboración propia).

El análisis FODA permite determinar los problemas a través de las fortalezas y debilidades de la empresa, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado y entorno donde se encuentra inserta.

Dentro de las fortalezas, una de las que obtuvieron una mayor ponderación, es la posibilidad de la empresa de contar con un patrimonio solvente, es decir que tiene la capacidad para atender las obligaciones adquiridas por lo que es más fácil que esté apta para el otorgamiento de créditos de una entidad financiera, con fines de reinversión y crecimiento.

La calidad total del producto está garantizada por periódicos procesos de control en todos los eslabones de la cadena de valor, que van desde el procedimiento de compras que realiza la empresa, donde su Total Quality Management posee un Ranking de proveedores y los mismos son evaluados sistemáticamente en calidad, costos y plazos de entrega. Además cuenta con una gestión de calidad que cumple con los requisitos de las normas ISO/TS 16949, ISO 9001 y ASES. A esto se le suma que producto posee una durabilidad de entre 25 y 50 años, alta resistencia a la corrosión, menor tiempo de instalación, menor peso lo que hace que su carga y descarga sea más fácil.

Otra de las fortalezas de la empresa es su capacidad para el desarrollo de productos nuevos e innovadores lo que le permite crear valor sustentable para los clientes, generando un impacto real en el mercado, además de crear una ventaja competitiva que le permita lograr una diferenciación con respecto a los competidores.

La comprensión del mercado es esencial para entablar relaciones rentables con los clientes. Para ofrecer mayor valor, generar satisfacción, obtener la lealtad del consumidor y convertirse en una opción atractiva es necesario estudiar al consumidor ofreciendo así productos a precios inferiores a los de la competencia y ganar una mayor cuota de mercado.

Ingeniería Plástica S.R.L. adoptó una estrategia de penetración de mercado, lo que lleva a establecer precios bajos iniciales para lograr un crecimiento paulatino y aumentar en un corto mediano plazo su cartera de clientes.

Estos precios competitivos en relación a la competencia son una de sus más importantes fortalezas.

En el análisis de mercado realizado se detectó que el mismo se encuentra virgen en el rubro Teja Plástica y a pesar de la cultura del ladrillo, todo el mercado nacional está disponible para consumir tejas.

Esta ausencia de competidores directos a nivel nacional que produzcan tejas francesas plásticas, se convierte en una gran oportunidad para la empresa ya que es el único fabricante, lo que le da una gran ventaja sobre todo porque los costos del material y del proceso productivo le brindan la posibilidad de ofrecer precios competitivos en el mercado.

El crecimiento del sector de la construcción a nivel nacional debido a la implementación de políticas económicas – gubernamentales representa una de las oportunidades con mayor relevancia.

El fomento de políticas crediticias del sector público hacia la población en general, brindándole la posibilidad de poder adquirir préstamos a menor tasa de interés y mayores plazos de devolución que el sector privado, para destinarlos a la construcción o adquisición de viviendas generan una oportunidad a favor de la empresa, dejando abierta la posibilidad de la existencia de convenios con constructoras y entidades públicas.

Es importante destacar como una importante debilidad la falta de desarrollo del área de comercialización y carencia de un plan de marketing e investigación de mercados, ya que se trata de una industria que no centra su atención en estas actividades por ser de naturaleza una empresa industrial productiva.

La publicidad desempeña un papel diferente en las diversas etapas del proceso de comercialización para dar a conocer el producto. Si los clientes no están conscientes de su existencia no lo consideran al tomar una decisión de compra. Por ello es fundamental la implementación de herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo para que la empresa pueda comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos. El hecho de que la organización no realice acciones de publicidad, promoción, posicionamiento y ventas representa una gran debilidad para la misma.

Por otro lado es notable la presencia de escasa información y falta de atractivo estético de la página Web, esto genera una desventaja debido a que actualmente los consumidores están aumentando el uso de servidores para buscar compañías, su

información de contacto y revisar sus inventarios. Por estos motivos esta situación constituye una debilidad para la empresa.

La amenaza más crítica en este momento es la situación económica macro caracterizada por la inflación y la recesión, producida por la suba continua de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y a una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o usarlos. Presentándose una disminución generalizada de la actividad económica del país durante un periodo prolongado, generando inestabilidad e incertidumbre en la sociedad.

Existencia de gran variedad de competidores indirectos representa una amenaza para la organización ya que a medida que estos se expanden y crecen generan una disminución en la rentabilidad de Ingeniería Plástica S.R.L. La realización del análisis FODA apunta a poder explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar oportunidades y defenderse contra las amenazas.

1. Conclusiones diagnósticas

Luego de realizar un análisis específico del entorno en que se desarrolla el proyecto, se puede llegar a la conclusión que tanto en el micro entorno como en el macro entorno, existen muchas oportunidades que se presentan en el mercado y que son difíciles de aprovechar como consecuencia de la situación política, económica, social que atraviesa el país en la actualidad, y que pronostica un mejoramiento en estos sectores para el año 2017, por lo que mientras tanto no acompañan y entorpecen el normal desarrollo de las actividad industrial.

Con respecto a lo económico se pueden apreciar fenómenos tales como la inflación y la recesión, como así también la falta de apoyo económico por parte del gobierno y de las entidades bancarias a las PYMES para lograr la adquisición de capital y el desarrollo empresarial, lo que dificulta todavía más el poder competir con las grandes empresas.

Los avances tecnológicos constantes traen aparejados grandes costos de inversión a mediano plazo para la empresa y se vuelve fundamental al momento de acoplarse a las tendencias ecológicas y medioambientalistas que se encuentran en desarrollo a nivel nacional como internacional, lo cual complica aún más la situación. Junto con el incipiente uso de Internet, lo que vuelve a esta herramienta un motor para impulsar negocios y lograr un acercamiento del producto a los clientes.

Los usuarios han modificado sus hábitos, gustos y preferencias de consumo, llevando a que el sector de la construcción se vea influenciado, teniéndose que adaptar a los requerimientos que imponen el mercado y la sociedad de la que forma parte. Se puede visualizar claramente la existencia de una tendencia generalizada por los consumidores, orientada al consumo y compra de tejas que tienen muchos años en el mercado y que al fin y al cabo son parte de la cultura del ladrillo que posee Argentina desde sus orígenes.

Todo esto sumado al escaso posicionamiento de la marca en el mercado como productora de tejas francesas plásticas, la carencia de actividades de investigación y desarrollo por parte de la empresa y la falta actual de actividades referidas al marketing, como la ausencia de acciones de publicidad, promoción, junto con la existencia actual de una página Web poco atractiva, con escasa información y bajo nivel de interacción

conforman un conjunto de realidades que no acompañan y entorpecen el normal desarrollo de esta unidad de negocios en el mercado de la construcción.

CAPITULO

2:

***MODELACIÓN CANVAS,
TEJAS FRANCESAS
PLÁSTICAS***

CAPITULO 2: MODELACIÓN CANVAS, TEJAS FRANCESAS PLÁSTICAS

1. INTRODUCCIÓN

El modelo CANVAS en su aspecto fundamental, se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio. Consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos. Estos nueve bloques interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa.

La metodología CANVAS parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conlleva a la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos.

A partir de la evaluación del contexto externo de la empresa a nivel provincial y del contexto interno de Ingeniería Plástica S.R.L, se estableció la posibilidad de diseñar un plan de negocios que permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

Dentro de los ejes del mismo, se desarrollan propuestas de mejora tanto del área comercial, como del área de producción de la empresa, que involucran a la nueva unidad de negocios, Teja Francesa Plástica.

Tomando como base esta modelización, se desarrolló un proyecto para la comercialización de las tejas francesas plásticas. A lo largo del mismo, se diseñaron dos lienzos o CANVAS, uno orientado a los clientes mayoristas, y otro para los consumidores finales, con el objetivo de observar las diferentes características de estos. Con estos dos lienzos, se establecieron las acciones a realizar en distintos dominios como administración, marketing y comunicación, que permitirán configurar la conformación del proyecto final.

Finalmente, se desarrolla la perspectiva financiera con su respectivo análisis de sensibilidad.

A continuación se presenta la matriz estratégica, el planteamiento de los 7 planes diseñados, cronograma de aplicación y beneficios económicos surgidos de la Modelación Canvas.

Matriz estratégica

Objetivo Estratégico	Estrategia	Objetivo Táctico	Planes Operativos	
Diseño de la Unidad de Negocios Tejas Francesas Plásticas para Ingeniería Plástica S.R.L.	Desarrollo Interno en Ingeniería Plástica S.R.L. de la Unidad de Negocios Teja Francesa Plástica	Desarrollar el área de ventas para la nueva unidad de negocios de la Teja Francesa Plástica.	Contratación de nuevo personal.	
			Plantear un programa de capacitación para todos los empleados en el área de ventas de Ingeniería Plástica S.R.L.	
		Desarrollo del área de producción relacionado a la Teja Francesa plástica.	Contratación de nuevo personal.	
	Diseño de estrategias de comercialización para el nuevo producto	Desarrollo de Estrategias de comercialización para la Teja Francesa Plástica.		Contratación de nuevo personal.
				Nuevo Packaging.
				Desarrollo de una página Web para el producto Teja plástica francesa.
				Desarrollo de redes sociales.
				Diseño de folletería, carpetas institucionales.
				Plantear un programa de capacitación para todos los vendedores de empresas mayoristas, externos a la empresa.
				Desarrollar una cartilla de instaladores de las tejas.

Tabla 9: Matriz estratégica de la UEN (Fuente: Elaboración propia).

Luego de identificar las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas de Ingeniería Plástica S.R.L., de establecer pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos se confeccionó la matriz de la planificación estratégica formada por planes de acción que se contemplaron en el flujo de fondos como monto inicial a invertir por parte de la empresa.

Estos planes de acción están orientados a la inclusión del nuevo personal para la planta productiva, la capacitación del personal de venta, el desarrollo de la estrategia de marketing y promoción como desarrollo del producto, todos los cuales están orientados al aprovechamiento de los recursos actuales de la empresa, potenciando su capacidad productiva.

2. Diseño CANVAS: CLIENTES MINORISTAS y CLIENTES MAYORISTAS.

2.1. Clientes – Segmentos de Mercado

En el análisis de Porter realizado en el capítulo I, se determinó que, para esta nueva unidad de negocios de Ingeniería Plástica S.R.L., el segmento de clientes minoristas de la teja francesa plástica, está formado por personas que se encuentren comprando (clientes que alquilan actualmente), ampliando o mejorando sus hogares, (clientes propietarios de casas) que buscan productos nuevos que les brinden una imagen y confort que no poseen en este momento; muestran gran interés en la calidad y diferenciación de sus casas, como por el medio ambiente y la ecología.

El consumidor que se busca afectar con este nuevo producto se ubica en un rango de edad entre los 30 a 50 años, tanto hombres como mujeres, solteros o en pareja.

Ingeniería Plástica S.R.L., define su segmentación de clientes minoristas para la Unidad Estratégica de Negocios de la siguiente manera:

Características psicográficas

Están determinadas por los gustos y preferencias de los clientes, su clase social, estilo de vida e intereses. Debido a que la teja francesa plástica proporciona estética y suntuosidad a una vivienda, las personas interesadas en este producto destacan como una característica importante la imagen y diferenciación que le pueden brindar

este producto. Además de las comodidades y ventajas que presenta tanto al momento de su instalación como en su vida útil.

Son personas interesadas en calidad y están dispuestos a pagar un diferencial por el valor agregado, sobre todo si este se relaciona a cuestiones estéticas y de imagen social. (Ver anexo I: Encuesta a clientes minoristas).

Los propietarios son los potenciales clientes que estarían dispuestos a pagar más del doble del precio actual que tiene en el mercado la teja francesa plástica (\$18).

Es de gran importancia destacar que tanto la mayoría de los propietarios (71%) como de los inquilinos (71,5%) estarían dispuestos a pagar más de \$20 por cada teja, es decir más del valor actual de las mismas.

Esto representa una ventaja competitiva para ingeniería Plástica S.R.L ya que normalmente, el precio que un cliente está dispuesto a pagar por un producto, viene determinado por el valor que un producto tiene para él.

En general es una población de una clase social aspiracional, con poder adquisitivo medio-alto y alto, que posee acceso a la tecnología y consume todo aquello que le puede brindar status social; básicamente son consumidores por modas y estética.

En cuanto a la decisión de compra de los consumidores finales, tanto para propietarios como para inquilinos, la Calidad y la Duración son los atributos a los que les asignan mayor valoración al momento de realizar la decisión de compra.

Luego las tendencias comienzan a diferenciarse, mostrando que los propietarios tienen otras prioridades a la hora de valorar el producto en comparación con los potenciales clientes que proyectan construir su casa. Por ejemplo el impacto ecológico en los propietarios representa tener una mayor ponderación en comparación a las personas que actualmente alquilan.

Con relación al precio se puede observar que para los inquilinos resulta un factor fundamental a la hora de adquirir el producto, ya que analizan la totalidad de gastos que genera la construcción total de su vivienda, por eso para ellos es más importante la obtención de un precio más bajo en la compra, que para los propietarios, quienes ponen este atributo en quinto lugar.

Características demográficas:

Se dividen a los clientes por edad, etapa del ciclo de vida y por género.



- **Sexo:** femenino o masculino, ya que este producto no es específico para una clase de sexo.
- **Edad:** 25 años en adelante, y principalmente entre 30 y 45 años que aspiran a tener una casa propia.
- **Contexto Familiar:** son familias jóvenes compuestas por la pareja exclusivamente, o con uno o dos hijos pequeños iniciando la edad escolar.
- **Nivel educativo:** este público es profesional, con un nivel educativo de universitario incompleto o finalizado mínimo.
- **Situación Laboral:** Ambos miembros de la pareja trabajan y en puestos profesionalizados. Trabajan un mínimo de 8 a 10 horas diarias, 5 días a la semana.

Características socioeconómicas:

Se divide por el nivel de ingresos, el estilo de vida, etc.

- **Sociales:** poseen el proyecto de vivienda propia o están concretando este.

Luego de conocer detalles sobre las características principales de las tejas francesas plásticas un 96,8% del total de propietarios y un 85,7% de los inquilinos consultados, ven viable utilizar el producto tanto en proyectos de remodelación y/o construcción de su propia casa. Estos resultados muestran un panorama favorable para las futuras ventas de ingeniería Plástica.

- **Económico:** Tienen un poder adquisitivo medio-alto y alto, en crecimiento.

Características geográficas:

Se divide por países, regiones, ciudades, o barrios.

- **Población:** urbana y suburbana, ya que la teja se adapta a cualquier edificación y se puede modificar con el color, apto para cada tipo de ambiente, que se encuentren ubicados dentro del territorio nacional.
- **Región:** Córdoba capital y provincia de Córdoba.
- **Climas:** cálidos, templados y fríos.

Características conductuales:

Se divide de acuerdo a las conductas, beneficios pretendidos, lealtad a la marca y actitud ante el producto.

- **Búsqueda del beneficio:** son personas que buscan un máximo beneficio por un menor precio, pero están dispuestos a pagar un plus por estatus social.
- **Fidelidad a la marca:** son personas que generan fidelidad a la marca mientras le entreguen un valor agregado relacionado a la estética y status social.
- **Nivel de “listo para utilizar”:** son personas que buscan comodidad y rapidez en los productos que consumen.

Los clientes a los que pretende llegar Ingeniería Plástica S.R.L., son clientes nuevos que no conocen este producto y compran otros productos sustitutos.

Sobre la totalidad de los encuestados se puede observar que un 82 % no conoce el producto teja francesa plástica, es decir que la mayoría de ellos desconoce su existencia, tan solo un 18% ha oído hablar de ella, pero ninguno la ha utilizado aún.

Para poder traspasar esta barrera se debe hacer una labor de marketing y así crear la necesidad en cada cliente. Esto solo se logra dando a conocer las bondades del producto y facilidades de instalación para minimizar tiempos de respuesta en cada proyecto.

Además de este segmento, se concentrará atención a otro, llamado mayoristas, y que forman parte de las compañías de gran tamaño donde las decisiones y proceso de compra son mucho más complejas y que con respecto a la toma de decisiones de los consumidores finales, es el mayor acceso y transparencia en la información, ya que si una compañía no cuenta con la información que requiere o cree que está siendo engañado, simplemente no realiza la compra. Influyen otros aspectos también como el tamaño de los pedidos y volumen de compra, que son mayores.

Según el resultado de la encuesta realizada a estos potenciales clientes (Ver Anexo I: Encuesta a clientes minoristas), aquellos que no venden la teja francesa plástica, no la reconocen y expresan que los consumidores finales del producto tampoco y el 70% de los encuestados que no venden actualmente las tejas francesas plásticas en su comercio tiene intenciones de hacerlo en el corto o mediano plazo.

Esto se constituye en una oportunidad para el producto de la empresa, dado que se puede dar a conocer bajo la marca “Teja Francesa Plástica”, caracterizado por su calidad y precio.

Además, se pudo observar, que el principal factor de decisión de compra de teja francesa plástica de parte de los mayoristas, es la calidad, seguido del precio. Sobre estos dos factores deben enfocarse los esfuerzos de promoción del producto entre los mayoristas visitados por la empresa y el 76% de los clientes reales, manifiesta que la calidad del producto es muy buena y que no tuvo reclamos de ningún tipo por parte de los consumidores finales.

Los potenciales clientes mayoristas del producto serán empresas dedicadas a la comercialización de materiales para la construcción, que están en constante desarrollo de proyectos los cuales implican diseños de las obras modernas y con productos innovadores como la teja francesa plástica.

2.2. Propuesta de Valor

La Teja Francesa Plástica es un producto elaborado con polipropileno, que se diferencia de las demás clases de tejas debido a su proceso, ya que se utilizan máquinas inyectoras de plástico a altas temperaturas. El moldeo por inyección es una técnica muy popular para la fabricación de artículos muy diferentes, los polímeros han logrado sustituir otros materiales como son madera, metales, fibras naturales, cerámicas y hasta piedras preciosas. Es un proceso que no contamina el ambiente de forma directa, no emite gases ni desechos acuosos, con bajos niveles de ruido.

La popularidad de este método se explica con la versatilidad de piezas que pueden fabricarse, la rapidez de fabricación, el diseño escalable desde procesos de prototipos rápidos, altos niveles de producción y bajos costos, alta o baja automatización según el costo de la pieza, geometrías muy complicadas que serían imposibles por otras técnicas, las piezas moldeadas requieren muy poco o nulo acabado pues son terminadas con la rugosidad de superficie deseada, color y transparencia u opacidad, buena tolerancia dimensional de piezas moldeadas con o sin insertos y con diferentes colores.

La principal ventaja de las tejas de plástico de Ingeniería Plástica S.R.L. es el ahorro en la instalación. Por ser una cubierta de tejas ligeras, requiere menos estructuras y capas de material, y su diseño y tecnología, permiten una instalación mucho más rápida y segura, ahorrando importantes costes de mano de obra.

Una ventaja competitiva futura será la innovación en producto para el sector, que puede verse materializada en el desarrollo de la Teja Francesa Plástica, siendo este un producto estrella en países como España y de América Central, Saint Thomas, Saint Martin, Martinique, Tortola, Antigua donde la mayoría de los techos son tejas de plástico. Esta teja no es producida todavía por ninguna fábrica en Argentina, su imagen da amplitud a los techos, es muy competitiva en precios comparada con otras tejas que se encuentran en el mercado nacional.

En el apartado de productos sustitutos, se puede encontrar la comparación con otras tejas de uso más tradicional, especificándose a continuación las características de la Teja Francesa Plástica:

- Peso por unidad: 474 grs.
- Alto de la teja: 40,5 cm / 405 mm.
- Ancho de la teja: 24 cm / 240 mm.
- Resistentes al granizo.
- Livianas, irrompibles.
- Aislante de la temperatura.
- Reducen la estructura necesaria.
- Se pueden cortar con sierra o amoladora.
- Mejoran la calidad y terminación del techo.
- Perfecto encastre y adaptabilidad.
- Polipropileno de alta resistencia.



Ilustración 3: Tejas francesas plásticas (Fuente: Elaboración propia).

- Respetar los más altos estándares de calidad.
- Totalmente impermeables.
- Con sistema anti hongos.
- No sufre deformaciones por el sol.
- Adaptabilidad a grandes diferencias térmicas.
- Fácil de transportar.
- Filtro de rayos UV.
- Resistente a temperaturas bajo cero.
- Fácil manipulación, corte y colocación.
- Reduce el ruido.
- Reduce los cambios térmicos.

La Teja Francesa Plástica es una unidad estratégica de negocio de Ingeniería Plástica S.R.L., y es indispensable destacar que este producto se vende bajo el nombre de la compañía.

Ingeniería Plástica S.R.L. es una empresa nueva dentro del sector de la construcción, lo cual radica en una desventaja en cuanto al reconocimiento dentro del mercado, pero muestra una gran ventaja competitiva en cuanto a la tecnología empleada para la fabricación de sus productos, y en cuanto a la trayectoria de la empresa en el mercado de plásticos por inyección.

La propuesta de valor que obtendrán los usuarios finales va a estar comprendida por todas aquellas cualidades que brindará el producto a diferencia de cualquier emprendimiento similar a este. Los rasgos más distintivos que se pueden encontrar y mencionar son:

- **Customización o Personalización:** Por ser un producto innovador que puede ser entregado en diferentes colores y acabados (Ver: ilustración n° 3).
- **Reducción de riesgo:** debido a su alta resistencia, soportan cualquier tipo de granizo o pedrea, se puede caminar por encima de ellas, y soporta los impactos.
- **Conveniencia y usabilidad:** las tejas plásticas son muy fáciles de transportar, almacenar y rápidas de instalar.



No suelen generarse inconvenientes, sin embargo hay que tener cuidado en algunos detalles básicos y característicos para la correcta instalación de la teja francesa plástica.

Son más livianas, ejercen una menor carga sobre, tienen un significativo costo inferior de colocación los techos con sustancial menor costo de colocación y de construcción, a la vez que no requieren cubierta por debajo. Son libres de mantenimiento, ni se deforman, ni se decoloran, no son porosas, ni se corroen, no juntan hongos y son 100% reciclables.

- **Posventa:** ocurre cuando, una vez que el cliente adquiere el producto, la empresa da soporte, atendiendo sus dudas, solucionando sus problemas, guiándolo en el uso o aprovechamiento de la propuesta de valor.
- **Responsabilidad ambiental:** debido a que la materia prima de la teja permite reciclarse.
- **Asesoramiento y atención Personalizada:** con la contratación de recursos humanos especializados.
- **Precio:** El establecimiento del precio de la teja francesa plástica de la empresa Ingeniería Plástica S.R.L. se concentra básicamente hacia la obtención de utilidades para sus socios, pero hay que destacar que el precio del producto también debe estar acorde con el rango de precios que maneja la competencia, para que la empresa sea competitiva dentro del sector.

La teja plástica un producto que actualmente no tiene competencia directa, pero que existen en el mercado empresas que comercializan productos sustitutos (Ver capítulo I, apartado: análisis de productos sustitutos, análisis de la competencia), lo cual determina que este sea un producto de gran competencia, debido a su número de oferentes indirectos.

El precio de la teja francesa plástica de Ingeniería Plástica S.R.L. es de \$18. Este precio se ha fijado con el propósito de obtener un margen de utilidad del 15%, propuesto por los socios de la empresa.

La mayoría de las empresas mayoristas encuestadas (Ver Anexo N° III) respondió que el precio de la teja francesa plástica es más aceptable que

los de la competencia indirecta y, por las características del producto, el 78 % las recomienda.

En cuanto a las políticas de cobro, Ingeniería Plástica S.R.L. opera con plazos entre los 30 y 60 días para el cobro, además de aplicar la venta de contado.

- **Política de descuentos:** La política de descuentos que maneja Ingeniería Plástica S.R.L. en cuanto a la teja francesa plástica está determinada por el volumen de compra. Actualmente Ingeniería Plástica S.R.L. maneja un precio de \$17, si el cliente realiza una compra igual o superior a 1800 unidades de teja francesa plástica, convirtiéndose este descuento en una estrategia para fidelizar al cliente y generar valor.

La propuesta de valor que se les brindará a los clientes mayoristas contiene a todas aquellas obtenidas por los consumidores finales y además de ellas, la empresa adiciona beneficios como:

- Servicios de venta externo: Online y telefónico.
- Distribución a domicilio, a través del transporte propio de la empresa.
- Apoyo administrativo y una alta capacidad de respuesta particularmente en lo referente a requerimientos urgentes.

2.3. Relaciones con los Clientes

Se puede visualizar que la relación con los clientes minoristas está caracterizada por un contacto o vínculo de tipo informal y de venta directa en el mismo establecimiento. Atención personalizada con el cliente capturando sus necesidades de forma completa y atendiendo sus inquietudes de manera personal en la empresa. Además, se relacionarán y contactarán con los clientes por medio de venta por teléfono y la captación de los pedidos por la Web. Osterwalder (2011) denomina este tipo de relación como “Atención personalizada”, donde el servicio y/o el producto se adecúan a la necesidad de cada consumidor.

Según las encuestas realizadas, cuando a las personas se les pregunto sobre qué medios utilizaría para buscar opciones de techado, el 75% de las personas encuestadas prefieren el asesoramiento personalizado para buscar opciones de techado,

de esto se puede concluir que es fundamental la atención al cliente por parte de los vendedores ligados directamente con la empresa.

A la hora de elegir donde consumir el producto la mayoría de los potenciales clientes eligieron la compra en empresas especializadas (Zarate, Ferrocons, Edificor, etc), los cuales son clientes mayoristas de Ingeniería Plástica S.R.L, por lo que es muy importante desarrollar una estrategia comercial y de comunicación, para que cuando el cliente se dirija a estas empresas a buscar opciones de techado, elija a la teja francesa plástica por sobre los demás sustitutos.

Como segunda alternativa la mayoría de los clientes coinciden en que realizarían la compra del producto en cuestión directamente en Ingeniería Plástica S.R.L.

En cuanto a la relación con los clientes mayoristas, Ingeniería Plástica S.R.L., brindará asesoramiento sobre el producto y sus características. El vendedor se encargará de hacer un estudio de mercado para así, poder captar a los clientes mayoristas de la teja plástica, dejando información y contactos personales mediante una carpeta institucional.

El objetivo, es poder lograr una relación comercial, y una vez establecida se establecerán los canales de comunicación y venta, estos podrán ser mediante visitas personalizadas, o bien vía Web, email y telefónicamente, todo para favorecer y facilitar las transacciones.

2.4. Canales

En este bloque denominado canales, Osterwalder (2011) reúne partes de dos elementos del clásico mix de marketing o 4P, como la promoción y plaza (en cuanto a canales de distribución se refiere). La relación viene dada porque son los canales de distribución y de promoción de los principales puntos de contacto entre Ingeniería Plástica S.R.L. y el cliente.

Cuando se les consultó a los encuestados sobre qué medios utilizaría para buscar opciones de tachado, la segunda opción más elegida fue el buscador de Internet “Google”, por ello es de gran importancia que la empresa se encuentre posicionada en dicho buscador y cuente con una página Web completa y dinámica que le brinde al usuario información completa sobre el producto.

Cuando se les consulto sobre qué medios les parecían más apropiados para acceder a información sobre el producto, los resultados obtenidos mostraron que como primera opción los encuestados respondieron que prefieren obtener información personalmente sobre la teja plástica francesa. La segunda opción más elegida es la página Web de ingeniería Plástica S.R.L. Y como tercera alternativa con casi un 30 % se encuentra el uso del Facebook oficial de la empresa para la búsqueda de información sobre el producto, esta red social en la actualidad es una de las herramientas más importantes y utilizadas a nivel mundial en el mundo de los negocios.

A la hora de elegir un medio para mantenerse informados sobre el producto los encuestados eligieron como primera opción el contacto vía e-mailing, gracias a las ventajas de su uso, tales como su fácil y rápido acceso, la posibilidad de interacción entre las partes que intervienen y la sincronía, es decir que sus destinatarios podrán leer sus mensajes cuando lo deseen.

Por lo que Ingeniería Plástica debería optar por la realización del envío masivo de correos electrónicos a un conjunto de contactos, con el objetivo de promocionar la teja francesa plástica a través de la bandeja de entrada de sus emails.

La publicidad en redes sociales figura como la segunda opción de los clientes para recibir información del producto.

La publicidad para Ingeniería Plástica S.R.L. es un tema complejo, debido a los atributos del producto y del tipo de industria en la que está concentrada esta nueva unidad de negocios. Hay que mencionar que las empresas de la industria de la construcción no aplican publicidad en los medios masivos de comunicación, pero ofrecen sus productos bajo la venta de catálogos, en los cuales se resaltan los beneficios y las características del producto.

Estrategias de publicidad:

- Creación de página Web: como una herramienta para posicionar el nombre de la empresa, resaltando su cultura e imagen. Este tipo de herramienta de comunicación influencia en el cliente más confiabilidad y seguridad hacia la empresa. Además, se desarrollará la publicidad de producto, esencialmente de la teja francesa plástica, usando catálogos exclusivos con características, especificaciones, manuales de instalación y demás información útil a los clientes.



Se diseñará un portal Web específico para mayoristas donde puedan encontrar en forma rápida el tipo de información que requieren para hacer negocios con el producto y un sistema de mensajería para la resolución de dudas sobre la teja francesa plástica, precios y compras, etc.

Según datos de la encuesta realizada a consumidores finales, el 73,3 % de los mismos resalta la importancia de la página Web para la búsqueda de información de un producto. (Ver Plan de acción: Desarrollo de una página Web para el producto Teja Plástica Francesa).

Nombre	<i>Desarrollo de una página Web para el producto Teja Francesa Plástica.</i>
Estrategia N° 1	Diseño de la Unidad de Negocios Tejas Francesas Plásticas para Ingeniería Plástica S.R.L.
Objetivo Estratégico	Diseño de estrategias de comercialización para el nuevo producto.
Objetivos Tácticos	Desarrollo de Estrategias de comercialización para la Teja Francesa Plástica.
Acciones de Operacionalización	
<p>Gracias a la velocidad de comunicación que ofrece Internet y su fácil llegada a todas las computadoras conectadas a la red, hace que el que la empresa cuenta con una página Web sea un medio ideal para la comercialización de sus productos.</p> <p>Internet brinda la capacidad de estar siempre disponible en cualquier lugar y en cualquier momento. Por ello para la creación de la página Web, se contratará a un Ingeniero en Sistemas. La plataforma virtual contará con la posibilidad de ser modificada, para que el empleado de la empresa al cual se le asigne la función pueda realizar cambios y adaptaciones en el contenido de la misma, en este caso el Community Manager. Para facilitar así la actualización de datos y lograr una mayor independencia entre la empresa y el proveedor.</p> <p>Es indispensable dejar establecido que para que esta herramienta brinde</p>	



Nombre	<i>Desarrollo de una página Web para el producto Teja Francesa Plástica.</i>
<p>los resultados esperados, requiere el compromiso activo de la empresa de desarrollar la Web, subiendo periódicamente las novedades, brindar información real y actualizada, para lograr con los usuarios una efectiva interacción.</p> <p>Analizando la información que se considera más importante para el usuario, se sugiere que la página cuente con las siguientes solapas:</p> <ul style="list-style-type: none">- <u>Descripción Institucional:</u> este apartado permite brindar información sobre la empresa como historia, Visión, Misión, Valores, Objetivos empresariales.- <u>Productos:</u> Es importante que se muestren imágenes reales y fidedignas de los productos, originales de la empresa, como información sobre los posibles diseños de los mismos.- <u>Producción:</u> Mostrar la forma en que se realiza la producción, la tecnología involucrada, la elaboración e insumos de las tejas, normas de calidad (ISO), seguridad e higiene, certificaciones nacionales e internacionales, etc.- <u>Contacto:</u> Es el espacio que la gente cuenta para contactarse con la empresa, hacer consultas y/o conocer los diferentes medios en los que puede comunicarse, como ser: Teléfonos, e-mail, dirección, etc. Es importante tener en cuenta que las consultas deben tener una demora máxima de 48hs hábiles en ser respondidas.- <u>Compre Ya/Donde Comprar (Mayoristas)</u>- <u>Encabezado y/o Pie de Página:</u> La página Web deberá contar con una barra permanente, indiferente a la solapa a la que ingresen y que contenga información de contacto de la empresa, como ser: E-mail, fan page, Facebook, teléfono, e-mail, etc.- <u>Responsabilidad Social:</u> Tendrá su espacio diferenciado y destacado dentro de la plataforma virtual la información concerniente a la reciclabilidad de las tejas francesas plásticas.- <u>Cartillas de Instaladores de Teja Francesa Plástica:</u> La misma cartilla que se entrega con la carpeta institucional estará colgada en Internet, donde se actualizarán periódicamente los datos de los expertos en colocación de tejas.	



Nombre	<i>Desarrollo de una página Web para el producto Teja Francesa Plástica.</i>
<p>Sera importante que la empresa pueda contar con instaladores en diferentes puntos de la provincia como del país a los fines de facilitar esta información a los potenciales clientes.</p> <p>Toda la página Web se basará en los colores institucionales y sostendrá una imagen coherente, brindando información de fácil acceso, clara, dinámica e intuitiva, lo que permitirá que los usuarios digitales puedan navegar por la misma sin dificultades.</p>	
Recursos	
Humanos	Ingeniero en Sistemas
Tecnológicos	No requiere.
Materiales	No requiere.
Plazo de Ejecución	Aproximadamente 6 meses
Presupuesto	
<p>Presupuesto Ing. Ruiz Cristian</p> <p><u>Sitio Web</u></p> <p>Incluye lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sito Web – Funcionalidades • Cabecera • Logo de la empresa. • Diferentes accesos al sitio (Inicio, Producto, Empresa y Contacto). • Buscador. • Pie de Página • Información de la empresa. • Ubicación (Google Maps). • Logo de la empresa. • Inicio • Carrusel de imágenes / fotografías. 	



Nombre	<i>Desarrollo de una página Web para el producto Teja Francesa Plástica.</i>
<ul style="list-style-type: none">• Producto• Imágenes e información de los mismos.• Empresa• Descripción completa de la empresa .• Contacto• Datos del contacto.• Ubicación (Google Maps). <p><u>Presupuesto: \$4800</u></p> <p>Entrega: 1 mes</p> <p>Soporte:</p> <ul style="list-style-type: none">• 6 meses (Gratis).• Sin cambios de funcionalidad.• En horarios laborales (9 a 18 hrs).• Bug Fixings.• Servicio de Hosting• DonWeb – \$600 x año (Recomendado).• www.com.ar - \$500 x año.• thservidores - \$530 x año. <p>El presupuesto es válido para el transcurso de un mes, cualquier tipo de modificación que sea necesaria o cambio de funcionalidad el presupuesto deberá cambiar y adecuarse a las necesidades del cliente y precio actualizado.</p> <p>En cuanto a la página Web, como primera instancia se presentarán diferentes opciones o mockups para que el cliente decida cuál sería la opción adecuada para él en cuanto a visual.</p> <p>A la vez que se plantea otorgarle un posicionamiento a la página en la Web, sobre lo que se obtuvieron los siguientes presupuestos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento natural inicial (diez palabras claves) \$1350 mensuales (contratación mínima cuatro meses) <p>- Análisis exhaustivo del sitio Web.</p>	



Nombre	<i>Desarrollo de una página Web para el producto Teja Francesa Plástica.</i>
<ul style="list-style-type: none">- Sugestión de palabras claves.- Análisis de competidores directos.- Corrección de contenido Web.- Corrección de contenido Web.- Link building.- Informe completo del sitio Web. • Posicionamiento natural avanzado (veinte palabras claves) \$1990 mensuales (contratación mínima cuatro meses)- Análisis exhaustivo del sitio Web.- Sugestión de palabras claves.- Análisis de competidores directos.- Corrección de contenido Web.- Corrección de contenido Web.- Link building.- Informe completo del sitio Web.	
Beneficio	
<p>Hoy en día Internet es una herramienta utilizada en todo el mundo, que permite acceder a múltiples recursos y conocer sobre otras empresas con facilidad, es por ello que muchas empresas crecen exponencialmente gracias a sus sitios Web.</p> <p>El contar con una plataforma virtual hace que potenciales clientes pueden informarse de sus productos y servicios a cualquier hora, desde cualquier lugar con conexión a Internet.</p>	



- Publicaciones en medios de comunicación visuales: Si se tiene en cuenta que las tejas francesas plásticas es nuevo para el mercado, cualquier estrategia de comercialización debe darse por medios visuales, como lo son publicaciones en revistas especializadas, folletos, también mediante publicidad en buscadores (Google, Yahoo, Bing).
- Diseño y creación de folletería, carpetas institucionales y cartillas del producto: Los encuestados manifiestan que al momento de la venta no ofrecen cartillas, ni material informativo como manual de instalación. (Ver Plan de acción: Diseño de folletería, carpetas institucionales).

Nombre	<i>Diseño de folletería, carpetas institucionales. Desarrollar una cartilla de instaladores de las tejas.</i>
Estrategia N° 1	Diseño de la Unidad de Negocios Tejas Plásticas Francesas para Ingeniería Plástica S.R.L.
Objetivo Estratégico	Diseño de estrategias de comercialización para el nuevo producto.
Objetivos Tácticos	Desarrollo de Estrategias de comercialización para la Teja Plástica Francesa.
Acciones de Operacionalización	
<p>Se propone el diseño de folletería y carpetas institucionales con el objetivo de capturar la atención y el interés de aquellos que los leen, por lo que el diseño y la configuración correcta desde el punto de vista gráfico, del color e incluso el formato es sin duda un factor fundamental.</p> <p>No es suficiente realizar un flyer publicitario en blanco y negro, llenarlo demasiada información que resulte poco útil o con textos utilizando siempre la misma fuente porque el resultado final no conducirá, sin duda, al éxito, como así resulta importante la dimensión del mismo.</p>	



Nombre

Diseño de folletería, carpetas institucionales. Desarrollar una cartilla de instaladores de las tejas.

A la misma vez es necesario un análisis de los colores, del estilo, de la escritura y de las frases o lemas más apropiados para lograr alcanzar el resultado deseado o llamar la atención de quien los toma en las manos.

Representan una pieza informativa que tiene otro tiempo de lectura, y puede ser guardada y leída cada vez que se necesite, haciendo publicidad de tu empresa durante mucho tiempo, se trata de una pieza de diseño económica, respecto a otras, y que puede imprimirse en grandes cantidades, en poco tiempo, y con muchas diversos tipos de gramaje de papel, cantidad de colores, barnices, troquelados, que la hacen mucho más atractiva.

Para ellos, se contactó a la imprenta Graficus, quien proporcionó un presupuesto para la producción de 8000 folletos.

También se diseñó una cartilla de instaladores de las tejas plásticas francesas de confianza que aseguren la realización de un trabajo de manera eficiente. Es un servicio posventa que la empresa ofrecerá tanto a los clientes minoristas como a los mayoristas. Ya que se ha detectado que luego de concretar la adquisición del producto los clientes se encuentran muchas veces ante la preocupación de encontrar a alguien que realice el trabajo de instalación de las tejas de manera correcta, en tiempo y forma. Ingeniería Plástica S.R.L será el nexo entre los instaladores y los clientes que manifiesten interés en contratar sus servicios. La empresa se comunicará luego con los usuarios para consultar su nivel de satisfacción con relación a la prestación que les fue brindada. De esta manera se mantendrán o no vigentes los contactos de los instaladores en la cartilla ofrecida a los clientes.

Con esta cartilla se adicionará un completo y didáctico instructivo para el caso en el que los mismos clientes quieran realizar la instalación de las mismas. (Véase en el anexo n° 5 el manual de instalación de las tejas francesas plásticas).

Por otro lado, con el objetivo de presentar un boceto de la carpeta institucional se diseñaron las siguientes imágenes para guiar al diseñador al objetivo de contenido:



Nombre *Diseño de folletería, carpetas institucionales. Desarrollar una cartilla de instaladores de las tejas.*

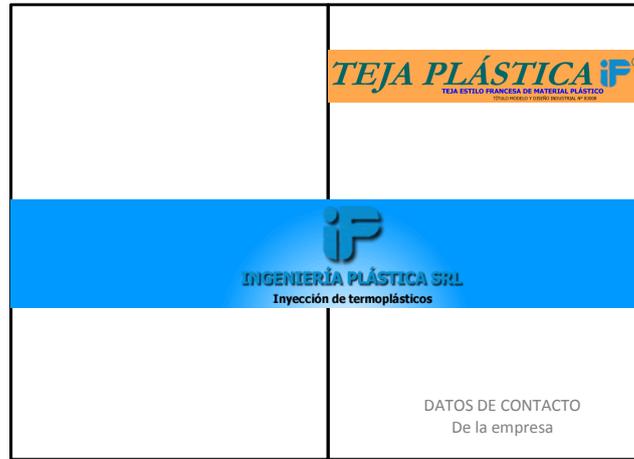


Ilustración 4: Boceto de Tapa y Contratapa de la Carpeta para Tejas Plásticas (Fuente: Elaboración Propia).



Ilustración 5: Boceto de Hojas Internas de la Carpeta para Tejas Plásticas (Fuente: elaboración Propia).



Nombre *Diseño de folletería, carpetas institucionales. Desarrollar una cartilla de instaladores de las tejas.*

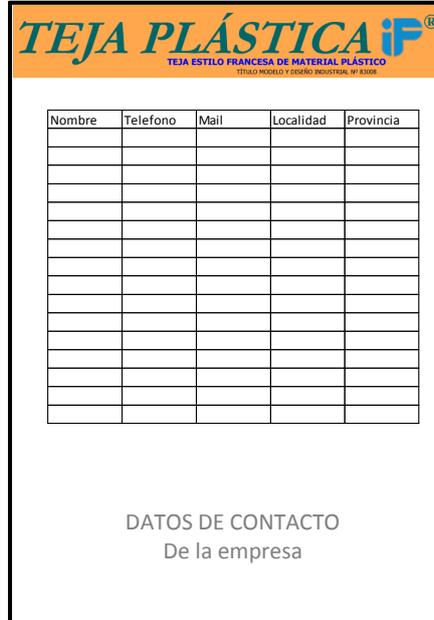


Ilustración 6: Boceto Cartilla de Instaladores
(Fuente: Elaboración Propia)

Recursos Humanos	Imprenta.
Tecnológicos	A cargo de la imprenta.
Materiales	No requiere.
Plazo de Ejecución	Entre una y dos semanas desde la confirmación del pedido.

Presupuesto

Empresa Graficus , Morrovalle S.R.L. Av. Fuerza Aérea 4237 T.4667416
www.graficus.com.ar
 Formato 10 x 21 cm.
 Soporte: ilustración 130 gr
 Colores: 4/4
 Obs: Folleto Instit. =8000 unidades
 Precio: \$7344 (no incluye IVA). 8826,24.
 De acuerdo al presupuesto para el diseñador gráfico es de \$10500 por el



Nombre	<i>Diseño de folletería, carpetas institucionales. Desarrollar una cartilla de instaladores de las tejas.</i>
desarrollo de: <ul style="list-style-type: none">- Logro para el producto: Tajas Francesas Plásticas.- Carpeta institucional.- Papelería y Folletería. Tarjetas personales para los vendedores.	
Beneficio	
<p>Los folletos se adaptan a las necesidades de todo tipo de anunciantes, a la vez que es posible utilizarlos para llevar a cabo todo tipo de acciones promocionales: desde la comercialización de nuevos productos a la apertura de nuevas tiendas, pasando por el anuncio de ofertas especiales de venta. El que sean de un formato pequeño los convierte en manejables para el lector. Además, son independientes también de Internet y de la corriente eléctrica. Entre otros beneficios se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none">- Pueden distribuirse a través de múltiples canales.- Es posible acompañar su distribución de otros productos promocionales como cartas o catálogos.- Son más baratos que los catálogos, las acciones de publicidad exterior o los anuncios en prensa.- Desde la concepción del folleto a su impresión final, pasan pocas semanas, su producción es muy rápida y sencilla.- Contiene en la mayor parte de los casos poco texto y muchas imágenes. Se trata de informar al cliente en pocas palabras sobre la oferta de productos y servicios de la compañía. El atractivo de los folletos para el cliente potencial aumenta además si se adjuntan cupones de descuento o formularios de respuesta.- Si se acompaña el folleto publicitario con códigos para descargar cupones de descuento online o de formularios de respuesta, se podrá medir fácilmente su eficacia.- A través de los folletos, es posible conectarse con el público objetivo sin invertir demasiado dinero.	



- Creación de redes sociales (Facebook): Se propone la creación de una página en las redes sociales como Facebook, porque de esta manera se podrá comercializar de mejor forma la teja francesa plástica, ya que existirá la posibilidad de colocar un catálogo detallado del producto y precios a los que comercializa la empresa, de igual manera se podrá conocer las sugerencias o inquietudes que tengan los clientes con respecto a Ingeniería Plástica S.R.L. y de esta forma poder mejorar en los puntos que los clientes ven como negativos, generando así una buena retroalimentación para la empresa.

Según la encuesta realizada a clientes (Ver Anexo N° I), la publicidad en redes sociales figura como la segunda opción para recibir información del producto además de la publicidad en correos electrónico

Esta red social en la actualidad es una de las herramientas más importantes y utilizadas a nivel mundial en el mundo de los negocios

A continuación se detalla el plan de acción propuesto:

Nombre	<i>Desarrollo de redes sociales.</i>
Estrategia N° 1	Diseño de la Unidad de Negocios Tejas Francesas Plásticas para Ingeniería Plástica S.R.L.
Objetivo Estratégico	Diseño de estrategias de comercialización para el nuevo producto.
Objetivos Tácticos	Desarrollo de Estrategias de comercialización para la Teja Francesa Plástica.
Acciones de Operacionalización	
Una red social utilizada por una empresa es la forma en que un negocio, emprendedor o profesional utiliza para potenciar su visibilidad, presencia y	



Nombre	<i>Desarrollo de redes sociales.</i>
	<p>reputación online con el objetivo de mejorar sus resultados comerciales.</p> <p>Son los espacios virtuales donde más navegan e interactúan las personas entre sí, es uno de los mejores lugares para circular contenido interesante para que las personas compartan, comenten, y se enteren de novedades de su agrado. Aparte, las redes sociales como lo es Facebook tienen la cualidad de poder segmentar por gustos, intereses, idioma, región geográfica, sexo, etc. Lo cual hace que las estrategias sean muy efectivas a la hora de publicitar.</p> <p>Hasta el momento Ingeniería Plástica S.R.L. no cuenta con un Facebook por ello se plantea la creación de uno, donde se brinde información sobre la empresa, descripción de la misma, ubicación y como acceder a la misma. Mencionar los puntos de venta del producto, modos de adquisición u formas de contactarse. También es importante que se describa al producto y sus características principales como generar promociones para la misma.</p> <p>Es necesario mantener actualizada la página semanalmente con los nuevos contenidos, videos, noticias, fotografías, novedades, no solo de la empresa, sino de interés público que incite a su participación, y que de algún modo, esté relacionado a la empresa de modo favorable, sea por productos, leyes relacionadas a la producción y/o precio de las tejas, reciclado, cuidado del medio ambiente, etc. Para así, incluir una mínima inversión de difusión en el mismo (los dos días de fin de semana) hasta receptor una cantidad de seguidores e interesados lo suficientemente importante como para que las publicaciones tengan un alcance interesante para la empresa.</p>
Recursos	
Humanos	Community Manager (Administrador y Gestor de Imagen institucional WEB y presencia digital de la empresa)
Tecnológicos	Internet.
Materiales	Computadora.
Plazo de Ejecución	Inmediato.



Nombre	<i>Desarrollo de redes sociales.</i>
Presupuesto	
<p>Costos de contratación y salario del Community Manager. (Ver plan de acción Desarrollo Pagina Web).</p> <p>Inversión en publicidad: \$1000 mensuales para la publicidad durante sábado y domingo (\$70 por día), durante un periodo máximo de 6 meses.</p>	
Beneficio	
<p>Algunos de los beneficios que le da a la empresa contar con redes sociales, son:</p> <ul style="list-style-type: none">-Aumentan la visibilidad de una Marca.-Crear un óptimo escaparate para dar a conocer la empresa en un radio de acción mucho más amplio que el podrías conseguir con los medios tradicionales de comunicación.-Ayudan a mejorar la reputación online del negocio.-Atraen más tráfico a la página Web de la empresa.-Abren nuevas posibilidades de mercado.-Facilitan la comunicación entre la empresa y sus clientes.-Anulan las barreras geográficas y temporales.-Permiten conocer dar a conocer al público lo que este quiere, necesita y demanda.-Son un excelente difusor de los beneficios del producto.	

Ventas personales:

Es el pilar fundamental de la mezcla de promoción para Ingeniería Plástica S.R.L., debido a que determina la relación de la empresa con sus clientes reales y potenciales. Según datos de las encuestas realizadas a clientes mayoristas, el 88% compra el producto a un vendedor que los visita, lo cual constituye una oportunidad para la empresa Ingeniería Plástica S.R.L. de contratar un vendedor directo que ofrezca el producto y visite a los clientes, para garantizar la venta directa de las tejas.

El 75 % de las personas encuestadas prefieren el asesoramiento personalizado para buscar opciones de techado y el 84,40% respondieron que prefieren obtener información personalmente sobre la teja plástica francesa.

Entonces, es primordial que la empresa contrate personal especializado en ventas, para establecer una relación más directa con el cliente, crear alianzas e incrementar el volumen de ventas de teja francesa plástica.

Se trata de generar una estrategia de promoción del producto, mediante la creación de una línea de atención al cliente con asesores comerciales instruidos que cuenten con destrezas y argumentos en el área comercial, permitiéndole a la empresa alcanzar niveles más altos de expansión en las ventas del producto de la teja francesa plástica (Ver plan de acción Contratación de Nuevo Personal). Esta plataforma de trabajo estará apoyada por una aplicación Web en línea, de diseño intuitivo y dinámico, ofreciendo información completa de los productos ofrecidos, plazos de entrega confiables y precisos, son las herramientas primarias para que el producto pueda competir en el mercado en términos comerciales.

Por otro lado, se iniciará un proceso de acercamiento a los clientes potenciales a los que se los atenderá con exhibiciones en los almacenes de distribución, donde se podrán encontrar stands del producto en las islas o puntas de góndolas y el vendedor va a ser la persona que suministrará la información acerca del producto, además de atender las inquietudes de los consumidores.

Packaging:

Adicionalmente se debe realizar el empaque del producto que contenga información acerca del nombre y ubicación, tanto del producto como de Ingeniería Plástica S.R.L. Consiste en utilizar la imagen moderna y hasta ahora poco conocida en el mercado de la teja francesa plástica en un empaque plástico que envuelva al producto en el momento de su distribución. Esta imagen acompañará también a los camiones de entrega de la compañía. (Ver Plan de acción: Nuevo Packaging).



Nombre	<i>Nuevo Packaging.</i>
Estrategia N° 1	Diseño de la Unidad de Negocios Tejas Francesas Plásticas para Ingeniería Plástica S.R.L.
Objetivo Estratégico	Diseño de estrategias de comercialización para el nuevo producto.
Objetivos Tácticos	Desarrollo de Estrategias de comercialización para la Teja Francesa Plástica.
Acciones de Operacionalización	
<p>Quando se inserta un nuevo producto, es importante que el Packaging sea llamativo e innovador, pero sobre todo que muestre una imagen institucional reflejando los valores organizacionales como las características del producto.</p> <p>Debido a que se pretende incentivar la venta desde la perspectiva ecológica y el cuidado del medio ambiente, es importante que el envoltorio que las contenga posea las mismas características. Por otro lado, debido a los volúmenes de venta, en que un cliente minorista obtiene por lo menos un pallet completo para un techo, y los mayoristas los volúmenes son mayores, se pretende generar un envoltorio con plástico reciclable y no contaminante, que garantice la seguridad del producto como la del medio ambiente.</p> <p>Este envoltorio, tipo Films, es uno de los productos más utilizados para la protección y embalaje de la mercadería en tránsito, tiene la ventaja de proteger y sostener el producto de una forma segura para su transporte. Este tipo de film posee tubo de cartón interno de longitud mayor al film para la aplicación manual. Para que sea distintivo, vendrá impreso el nombre y logo de la compañía.</p> <p>Por otro lado, al momento de la compra tanto en la empresa como en los clientes mayoristas, se dispondrá de carpetas informativas para clientes, que contengan:</p> <ul style="list-style-type: none">- Información de Ingeniería Plástica S.R.L.- Información y características del producto.- Metodología de colocación y mantenimiento.	



Nombre	<i>Nuevo Packaging.</i>
<p>- Cartilla de colocadores/instaladores de este tipo de tejas.</p> <p>Las mismas serán creadas por un Diseñador contratado a tal fin (Plan N° 6: Diseño de folletería y Carpetas Institucionales), y le permitirá sostener una imagen de la empresa coherente al igual que del producto.</p> <p>La presentación del producto debe ser consistente con el de la empresa, atractivo al público y generador de interés. Por esto es importante que este plan sea desarrollado desde el principio como una nueva forma de insertar el producto.</p> <p>Para lograr homogeneidad y actualidad en la imagen institucional, y considerando que tejas plásticas es una Unidad de negocios con entidad propia, se contratará a un Diseñador Gráfico para que realice un nuevo logro para el producto, y toda la carpeta institucional como la folletería del mismo. El objetivo es lograr consistencia en la penetración del mercado.</p>	
Recursos	
Humanos	No requiere
Tecnológicos	No requiere
Materiales	No requiere
Plazo de Ejecución	3 meses.
Presupuesto	
<p>El objetivo de la búsqueda de un nuevo Packaging es obtener un costo igual o lo más cercano posible a los costos de Packaging actuales de la empresa, para no agregar un costo extra a la empresa. Con lo cual este plan no requiere presupuesto extra.</p>	
Beneficio	
<p>El Packaging es la técnica de mercadotécnica, marketing, que permite realizar una publicidad sutil y silenciosa del producto o servicio que contiene.</p> <p>Dentro de los beneficios de que las tejas cuenten con un adecuado Packaging se encuentran:</p> <p>- Facilidad a la hora de transportar y maniobrar las tejas de un lugar a otro.</p>	



Nombre	<i>Nuevo Packaging.</i>
	<ul style="list-style-type: none">- Seguridad para la preservación y conservación del producto en sí.- Aumento del valor percibido del producto, ya que muchas veces el producto entra por los ojos, y si resulta más atractivo y fácil de identificar visualmente con valores positivos para el cliente, estos estarán más dispuestos a pagar un precio más alto por el mismo. Por ello, es muy útil como motor para la mejora de la calidad percibida.

Canales de Distribución

Ingeniería Plástica S.R.L. se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba Capital en el parque industrial Ferreyra. La ubicación es de gran beneficio, debido a que se encuentra en la zona centro del país, y el territorio está caracterizado por la diversidad de empresas de producción de plásticos por inyección.

La ubicación geográfica de la empresa facilita la distribución física del producto, logrando eficiencia y eficacia para la cadena de abastecimiento. Los principales proveedores de Ingeniería Plástica S.R.L. son los que abastecen insumos como el polipropileno, un insumo fundamental para la fabricación de la teja francesa plástica.

Estrategias de distribución:

Ingeniería Plástica S.R.L. maneja canales de distribución, que son propicios para la efectiva comercialización de la teja francesa plástica de sus demás productos del portafolio, siendo estos canales:

- **Canal de distribución directo de la empresa:** es un canal corto, que beneficia a los consumidores principalmente debido a que los costos de producción tienden a bajar, ya que el producto para llegar a manos del consumidor o usuario final consume menos recursos.

Las tejas son vendidas y enviadas desde la fábrica al cliente. Este tipo de canal permite que la empresa tenga un contacto más directo con los consumidores, estableciendo un portafolio de clientes que le permite tener una mayor participación dentro del mercado. A su vez, es importante aclarar que el cliente puede optar por retirar el producto él mismo, reduciendo de esta manera los costos de entrega.



- **Canal de ventas por comisión:** es un canal de distribución influenciado por personas ajenas a Ingeniería Plástica S.R.L. que comercializan la teja de la empresa con la finalidad de recibir a cambio un beneficio económico. Este es un canal poco confiable debido a que el vendedor al ser ajeno a la empresa, trabaja para su propia conveniencia, por lo cual no se logra la fidelidad del cliente hacia la compañía. Con este canal, el cliente no tiene contacto con la empresa, toda la transacción se hace a través del intermediario.
- **Ventas por Internet:** hoy podemos comprar casi cualquier cosa a través de la página Web. La inversión en Internet es uno de los aspectos que determinarán, en gran medida, el futuro y posicionamiento de las tejas francesas plásticas. Gracias al desarrollo de una página Web más dinámica y con información del producto se establecerá este canal de ventas, donde el consumidor podrá interactuar con un vendedor de la empresa y pedir asesoramiento para concretar la compra. En esta sección se establecerán las opciones de pagos y descuentos con tarjetas de crédito y el método de envío de las tejas francesas plásticas.
- **Empresas especializadas en productos de construcción:** los llamados clientes mayoristas, que ofrecen la teja francesa plástica en locales especializados en construcción.

2.5. Flujo de Ingresos

La estructura de ingresos de Ingeniería Plástica S.R.L. está conformada principalmente por el flujo de dinero recibido por la comercialización de sus productos.

Los principales ingresos del proyecto, se van a ver reflejados por medio de:

- Ventas realizadas por Internet y/o telefónicamente.
- Venta directa en la fábrica.

2.6. Actividades Claves

Según las encuestas realizadas a clientes mayoristas reales y potenciales, el 95% de los vendedores manifiesta que se motivaría más, al ofrecer este producto en relación a los de la competencia, si Ingeniería Plástica S.R.L. brinda capacitaciones y premios por vender el producto.

La empresa adicionará capacitaciones y asesoramiento a vendedores de empresas mayoristas, con el objetivo de instruirlos acerca del producto, sus características técnicas, sus ventajas así pueden ofrecer el producto con más firmeza hacia el público. (Ver Plan De Acción: Plantear un programa de capacitación para todos los vendedores de empresas mayoristas, externos a la empresa).

Debido a que es un producto novedoso y el consumidor final poco lo conoce, como se observó en la Validación del Bloque Clientes, es necesario lograr incentivar a los vendedores de los clientes mayoristas a que vendan el producto, para esto es necesario que no solo estén informados sino se vean motivados para la venta, por lo cual se diseñó el siguiente plan de acción.

Nombre	<i>Plantear un programa de capacitación para todos los vendedores de empresas mayoristas, externos a la empresa.</i>
Estrategia N° 1	Diseño de la Unidad de Negocios Tejas Francesas Plásticas para Ingeniería Plástica S.R.L.
Objetivo Estratégico	Diseño de estrategias de comercialización para el nuevo producto.
Objetivos Tácticos	Desarrollo de Estrategias de comercialización para la Teja Francesa Plástica.
Acciones de Operacionalización	
<p>Los vendedores de los clientes mayoristas de la empresa Ingeniería Plástica S.R.L. son los que estarán en contacto con el consumidor final y quienes promocionarán en el mercado masivo el producto en sí mismo. Ante esto, es fundamental que estos vendedores conozcan en profundidad el producto que vende, sus ventajas, características y posibilidades.</p> <p>Aunque no es directa responsabilidad de Ingeniería Plástica S.R.L. se</p>	



Nombre	<i>Plantear un programa de capacitación para todos los vendedores de empresas mayoristas, externos a la empresa.</i>
<p>propone capacitar a los vendedores de clientes mayoristas con el objetivo de potenciar las ventas del producto, alcanzando mayor cantidad de clientes. Con esta capacitación se busca incrementar las ventas del producto y permite que los clientes puedan interpretar y conectar libremente. Es prioritario que las cualidades que se comuniquen sean relevantes para el cliente y se relacionen de forma clara con las razones de compra del cliente.</p> <p>El objetivo de la capacitación es que personal especializado de la empresa, un Ingeniero del equipo de Ingeniería Plástica S.R.L. y el agente comercial, coordinarán con los principales clientes mayoristas para desarrollar un Desayuno Empresarial donde asistan todos los vendedores de la empresa.</p> <p>En estos desayunos, los empleados de Ingeniería Plástica S.R.L. brindarán carpetas informativas con las características del producto, que contenga una tabla comparativa de la Teja Francesa Plástica con productos competidores y donde se desarrollen actividades informativas en general.</p> <p>Será tarea del agente comercial la coordinación y armado de agenda con los diferentes clientes mayoristas, teniendo como objetivo meta un Desayuno Empresarial por semana, con un mínimo de 10 clientes mayoristas.</p>	
Recursos Humanos	Ingeniero Industrial de la empresa y Agente Comercial.
Tecnológicos	No requiere.
Materiales	No requiere.
Plazo de Ejecución	10 semanas, dos meses y medio.
Presupuesto	
<p>Debido a que la empresa ya incurre en el costo de este personal y las actividades se encuentran dentro de las necesidades de la empresa, no se consideran montos extras en personal.</p> <p>Si se contempla el costo de los Desayunos empresariales, para de 10 a 15 personas, con un total del \$150 por persona. Llegando a un presupuesto</p>	



Nombre	<i>Plantear un programa de capacitación para todos los vendedores de empresas mayoristas, externos a la empresa.</i>
	promedio de \$1900 por desayuno, con un costo total de \$19.000 para 10 desayunos.
Beneficio	
El plan de capacitación representa una inversión para la empresa, ya que los vendedores se van a instruir acerca del producto. Para Ingeniería Plástica S.R.L. resulta un importante beneficio, porque permite, por este medio que aumenten las ventas y por ello la rentabilidad de las tejas francesas plásticas.	
Indicadores de Desempeño	
Cant. de vendedores capacitados/cant. de vendedores de las empresas (por cada capacitación).	
Cant. de desayunos empresariales realizados/ Cant. de desayunos empresariales planificados (10)	

Además de esto, las actividades claves que se encuentran desarrolladas son:

- De RRHH: Contratación de personal operativo y de ventas.
- De Marketing: Creación de página Web, redes sociales, posicionamiento en google, Packaging del producto, Diseño de folletería, carpetas institucionales.

2.7. Recursos Claves

Los recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos (Osterwalder, 2011):

- **Físicos:** Debido a que la empresa ya está instalada en el mercado hace más de 40 años, ya cuenta con la infraestructura necesaria para la



producción de las tejas francesas plásticas, esto engloba a instalaciones cómodas, maquinarias inyectoras de polipropileno de punta, un lay out organizado, transporte propio y un sistema informático de gestión en cada área de la misma.

- **Intelectuales:** este es el caso de la teja francesa plástica, un producto diferenciado y patentado por la empresa hace que se convierta en una fuente importantísima de ventaja competitiva. La marca (o marcas), patentes, propiedad intelectual y conocimientos del producto o del mercado, que el emprendimiento posea, lo hace aún más valioso.

- **Humanos:** En lo que respecta al personal, se evidencia la necesidad de expandir la marca y la imagen de la compañía a sectores amplios de comercialización del producto. Por esta razón se decide contratar a:

1. Un vendedor: persona que será la encargada de manejar de acuerdo a su experiencia el área comercial del producto en tanto venta directa desde la empresa. Tanto el producto como el nuevo ingreso dará una imagen fresca a la compañía, lo que permitirá tanto al cliente externo como interno ver con nuevos ojos el prosperar de la empresa y su compromiso de mantener calidad y puntualidad en sus entregas. La propuesta de valor requiere un talento humano con conocimientos específicos en venta y asesoramiento del producto. A medida que las ventas crezcan, se evaluará la posibilidad de jerarquizar el área.

Luego de haber realizado la contratación, tal como el procedimiento lo requiere, se realizará una capacitación para instruir al vendedor sobre las tejas francesas plásticas y demás técnicas de venta. (Ver Plan De Acción Plantear un programa de capacitación para todos los empleados en el área de ventas de Ingeniería Plástica S.R.L.).

2. Dos operarios: Por otro lado, además de los operarios que actualmente se encuentran realizando la labor de la fabricación de las tejas plásticas, se decide contratar a dos empleados adicionales del sector de la producción para lograr que la unidad funcione con más independencia que el resto de la producción de la empresa.



Este nuevo equipo se dedicará exclusivamente a la fabricación de las tejas francesas plásticas a demanda.

3. Un Community Manager: se contratará a una persona encargada del manejo de la WEB y redes sociales, con el objetivo de sostener la campaña comunicacional a largo plazo, sin perder agilidad ni profesionalismo. (Ver Plan de acción Contratación de nuevo personal).

Nombre	<i>Contratación de nuevo personal.</i>
Estrategia N° 1	Diseño de la Unidad de Negocios Tejas Francesas Plásticas para Ingeniería Plástica S.R.L.
Objetivo Estratégico	Desarrollo Interno en Ingeniería Plástica S.R.L. de la Unidad de Negocios Teja Francesa Plástica.
Objetivos Tácticos	Desarrollar el área de ventas y de producción para la nueva unidad de negocios de la Teja Francesa Plástica.
Acciones de Operacionalización	
<p>De acuerdo a lo conversado con la empresa, en el área a incorporar se requerirá de nuevo personal que este enfocado a la venta de tejas francesas plásticas. En este caso, se realizará el proceso de selección externa basado en los diseños de puestos y perfiles de trabajo, orientado a buscar personal especializado.</p> <p>La selección estará a cargo de una consultora de Recursos Humanos de la ciudad de Córdoba, quien deberá seleccionar a un vendedor, un Community Manager y dos operarios para iniciar las actividades en relación a la Teja Plástica Francesa. Se proyecta a mediano, largo plazo de acuerdo al crecimiento del producto y las ventas en el mercado, la contratación de más personal operativo para la planta, por lo menos dos más para cumplimentar con 8 horas de producción diaria y 6 días a la semana de producción, y por lo menos un agente comercial más para diferenciar clientes y gestionar diferentes tipos de ventas.</p> <p>A continuación se describen brevemente las actividades a desarrollar por cada puesto.</p> <p>A) Vendedor</p>	



Nombre	<i>Contratación de nuevo personal.</i>
<p>El vendedor realizará funciones, tales como:</p> <p>Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc.• Asesorar a los clientes: acerca de cómo el producto que ofrece puede satisfacer sus necesidades y deseos, cómo utilizarlo apropiadamente para que tengan una óptima experiencia.• Retroalimentar a la empresa informando inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia), actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc...). <p>Contribuir activamente a la solución de problemas.</p> <p>El vendedor necesita conocer por una parte, los problemas que tiene en el mercado la empresa que representa (por ejemplo: pérdida de clientes actuales, baja captación de nuevos clientes, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, bajos volúmenes de venta, utilidades negativas, etc...) y por otra, los problemas por los que atraviesan los clientes (necesidades y deseos insatisfechos, falta de asesoramiento para la correcta utilización del producto, falta de una adecuada información acerca de lo que el producto o servicio puede hacer por ellos y el cómo satisfecerá sus necesidades y deseos, falta de servicios post-venta, etc...).</p> <p>Administrar su territorio de ventas.</p> <p>Debe planificar, es decir, fijar objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará, implementar su plan y controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando. Todo esto, teniendo en mente la satisfacción del cliente, pero de una forma que sea al mismo tiempo rentable o beneficioso para la empresa.</p> <p>Además, es importante aclarar que va a colaborar con funciones tales como la redacción de contenido en las redes sociales y de la gestión del blog corporativo de la</p>	



Nombre	<i>Contratación de nuevo personal.</i>
	<p>empresa, a cargo del Community Manager. Realizará acciones de postventa, atendiendo las dudas de los clientes y guiándolos en el uso o aprovechamiento de la propuesta de valor.</p>
<p>B) Operarios</p>	<p>Realizarán funciones como:</p> <ul style="list-style-type: none">- Organizar el espacio de trabajo y gestionar los equipos, dispositivos, o elementos necesarios para el proceso productivo.- Aprovisionar el material plástico; controlar la matriz, los insertos y demás herramientas para montar la matriz sobre la máquina.- Encender y verificar el funcionamiento general de la máquina inyectora, equipos auxiliares y fijar parámetros de procesado.- Cargar, purgar la máquina e inyectar el material plástico en fase de puesta a punto.- Inyectar en régimen de producción, efectuar operaciones de terminación y registrar las correcciones de parámetros.- Detener el funcionamiento de la máquina inyectora, de todos los equipos conectados a la misma y hacer el mantenimiento preventivo a la matriz y a la máquina inyectora.
<p>C) Community Manager (CM)</p>	<p>El CM estará a cargo de:</p> <ul style="list-style-type: none">- Gestionar la Web y Redes sociales de la empresa.- Generar contenido innovador sobre el producto, como material audiovisual que permita informar al público general como especializado.- Desarrollar contenido específico para cada tipo de cliente.- Gestionar los contactos con clientes potenciales como con clientes actuales.- Desarrollar actividades de comunicación 2.0 como: Mailings, Flyers, Imágenes y Videos, etc.
	<p>Perfil del cargo de vendedor:</p> <ul style="list-style-type: none">- Profesional en áreas de administración o afines.- Experiencia en el área comercial mínimo de 1 año.

Nombre	<i>Contratación de nuevo personal.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos en el sector de la construcción - Disponibilidad para trabajar tiempo completo, 8 horas de lunes a viernes. <p style="text-align: center;">Perfil del cargo de operario de Fábrica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación profesional grado Medio - Fabricación mecánica. - Experiencia de al menos un año en un puesto similar Conocimiento de máquinas de inyección de plástico. - Disponibilidad para trabajar tiempo completo, 8 horas de lunes a viernes. <p style="text-align: center;">Perfil del cargo del Community Manager:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación profesional grado Especializado en Community Manager. - Experiencia de al menos un año en un puesto similar Disponibilidad para trabajar part time, jornadas de 4 horas diarias 5 días a la semana. <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <p>PROCESO DE SELECCIÓN</p> <pre> graph TD A([Definición del perfil]) --> B[Requisición] C([Búsqueda del Candidato]) --> D[Reclutamiento] C --> E[Preselección] B --> D D --> E F([Evaluación del candidato]) --> G[Prueba psicotécnica] F --> H[Entrevista psicológica] F --> I[Entrevista específica] F --> J[Decisión final] </pre> </div>
Recursos	
Humanos	Consultora de Recursos Humanos.
Tecnológicos	No Requiere.
Materiales	No requiere

Ilustración 7: Proceso de selección de vendedores y operarios. Fuente (elaboración propia).



Nombre	<i>Contratación de nuevo personal.</i>		
Plazo de Ejecución	Tarea	Plazo	
	Definición de Puestos	2 Meses	
	Definición de Perfiles de Trabajo	1 Mes	
	Selección Externa	2 Meses	
El plazo total es de 3 meses, ya que una vez finalizada la definición de puestos se puede empezar a realizar la selección de personal.			
Presupuesto			
El presupuesto está dividido en dos etapas. La primera en la que se confeccionarán las definiciones de puestos y perfiles de trabajo, que se facturará por hora de trabajo, estimándose lo siguiente:			
	Cant. Horas	Precio Hora	Presupuesto
Definición de Puestos	20	\$450	\$9.000
Definición de Perfiles de Trabajo	20	\$450	\$9.000
Por otro lado, se presupuestan las selecciones de personal, que se estima en un sueldo bruto del puesto a seleccionar.			
Se decidió optar por selección externa mediante consultor externo para evitar evaluaciones subjetivas por parte del personal jerárquico, además que permitirá realizar una evaluación de los perfiles más certera, sobre habilidades, capacidades, actitudes y aptitudes necesarias para el puesto a ocupar.			
El presupuesto para selección es de:			
	Puesto	Presupuesto	
Selección Externa	Vendedor	\$13.337	
	Operarios (2)	\$24.352	
	Community Manager	\$ 8.335	
Por otro lado, el Community Manager será contratado por locación de servicios,			



Nombre	<i>Contratación de nuevo personal.</i>									
	<p>y deberá facturar a la empresa mensualmente la cantidad de horas trabajadas, demostrando el cumplimiento de objetivos y tareas mediante informes quincenales o mensuales, pero de igual manera se establece un sueldo promedio para la cantidad de horas que puede cumplimentar por mes.</p> <p style="text-align: center;">Todo lo cual genera un subtotal de \$(sueldo) para la selección.</p> <p style="text-align: center;">El total del presente plan es: \$46.024</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Definición de Puestos</td> <td style="text-align: center;">\$9.000</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Definición de Perfiles de Trabajo</td> <td style="text-align: center;">\$9.000</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Selección de Personal</td> <td style="text-align: center;">\$46.024</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total Plan</td> <td style="text-align: center;">\$64.024</td> </tr> </table>		Definición de Puestos	\$9.000	Definición de Perfiles de Trabajo	\$9.000	Selección de Personal	\$46.024	Total Plan	\$64.024
Definición de Puestos	\$9.000									
Definición de Perfiles de Trabajo	\$9.000									
Selección de Personal	\$46.024									
Total Plan	\$64.024									
Beneficio										
	<p>La contratación de personal es necesaria para lograr un crecimiento en el área de ventas. Es importante poder contar con personal idóneo en la materia, principalmente en lo que respecta a ventas y manejo de las herramientas 2.0.</p> <p>Esto permitirá un desarrollo profesional del área y de los resultados de la misma, mejorando la rentabilidad de la empresa como la penetración del mercado con un producto nuevo e innovador.</p>									
Indicadores de Desempeño										
	<p>Necesidad de personal detectada/necesidad cubierta</p> <p>Plazo de contratación final/Plazo de contratación estipulado</p> <p>Perfiles y Diseños de puestos desarrollados/ Cantidad de puestos de trabajo.</p>									

Nombre	<i>Plantear un programa de capacitación para todos los empleados en el área de ventas de Ingeniería Plástica S.R.L.</i>
Estrategia N° 1	Diseño de la Unidad de Negocios Tejas Plásticas Francesas para Ingeniería Plástica S.R.L.
Objetivo Estratégico	Desarrollo Interno en Ingeniería Plástica S.R.L. de la Unidad de Negocios Teja Plástica. Francesa.
Objetivos Tácticos	Desarrollar el área de ventas para la nueva unidad de negocios de la Teja Plástica Francesa.
Acciones de Operacionalización	
<p>La capacitación en ventas que plantea implementar Ingeniería Plástica S.R.L. hacia sus vendedores de la teja plástica francesa, ayudará a promover aptitudes claves como la escucha para comprender lo que el cliente quiere y necesita, al igual que el hacer las preguntas adecuadas durante la presentación. La capacitación también estará enfocada en el aprendizaje de la comunicación efectiva con todo tipo de personalidades y grupos diversos.</p> <p>La empresa planea la contratación de profesionales especializados que puedan enseñarle al vendedor las metodologías exitosas, esto le brindará a la persona una hoja de ruta que la guiará a lo largo de la presentación, evitando así la posible improvisación. Se instruirá al vendedor sobre el modo de percibir las señales que indican que el potencial cliente está dispuesto a comprar.</p> <p>La capacitación en ventas enseñará al empleado el modo de anticiparse a las objeciones y las técnicas para superarlas. Una técnica utilizada con frecuencia es el juego de roles, donde el "posible cliente" sostiene varias objeciones al aprendiz durante una presentación simulada de la compra de tejas plásticas francesas.</p> <p>Se considera muy importante destacar la importancia de funciones tales como llevar un registro diario de actividades, reunir datos precisos, armar una cartera de clientes, tanto minoristas como mayoristas, y analizar el índice de efectividad en ventas. Esta información</p>	

Nombre

Plantear un programa de capacitación para todos los empleados en el área de ventas de Ingeniería Plástica S.R.L.

ayudará al vendedor a administrar su tiempo, aumentar la organización y determinar las áreas en las que debe mejorar.

La capacitación incluirá el modo de usar programas informáticos que pueden simplificar los procesos administrativos y ahorrar tiempo valioso.

Ingeniería Plástica S.R.L. tercerizará la capacitación y por ello contratará los servicios de Proyectart, una organización conformada por el Lic. Martín Iván Giorgis y el Lic. Roberto Kerkebe Lama quienes realizarán actividades tales como:

- Diagnóstico del equipo de ventas.
- Auditoría del potencial de ventas.
- Diseño de capacitaciones y entrenamientos en ventas.
- Diseños de Sistemas de Búsqueda de Clientes.
- Diseños de Gestión de la Rutina Diaria: administración de la información, tiempo y territorio comercial, planes de visitas y administración de cuentas clave.
- Módulos de seguimiento y monitoreo de la implementación de planes de acción comercial.
- Redacción de argumentos planeados de venta.
- Diseño e implementación de Tableros de Gestión comercial.
- Consultoría en Gestión de Ventas.
- Conferencias.

Además, las capacitaciones contarán con la presencia de un profesional en Ingeniería, empleado de la compañía, que va a complementar la tarea con información propia del producto que se ofrece.

A continuación se muestran las temáticas del curso a realizar:

Temática	Destinatarios	Horas	Cant. de Días
MÓDULO I: TÉCNICAS DE VENTA Técnicas generales de venta Venta de salón Venta técnica Venta por teléfono	Vendedores de la empresa	2 hs x día	2 días



Nombre	<i>Plantear un programa de capacitación para todos los empleados en el área de ventas de Ingeniería Plástica S.R.L.</i>		
Negociación comercial La respuesta a las objeciones Las técnicas de cierre de la venta EL PRODUCTO Definición de producto. Empaque, servicio al cliente. Ciclo de vida del producto.			
<u>MÓDULO II: ORGANIZACIÓN Y GESTION</u> Gestión del tiempo de venta Planificación de la zona de venta Técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales Conocimiento del sector comercial		2 hs x día	2 días
<u>MÓDULO III: CULTURA TÉCNICA Y COMERCIAL</u> Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones Técnicas de creatividad Elementos de administración comercial Investigación de mercado y análisis de la competencia Conocimiento de las operaciones de la empresa Conocimientos del producto		2 hs x día	2 días
<u>MÓDULO IV: RELACION Y COMUNICACION</u> Recibimiento del cliente Manejo de las relaciones interpersonales Dominio del teléfono Comunicación interna entre los departamentos Psicología del consumidor		2 hs x día	2 días
A continuación se presenta el cronograma de actividades de la capacitación:			



Nombre	<i>Plantear un programa de capacitación para todos los empleados en el área de ventas de Ingeniería Plástica S.R.L.</i>															
Temática	MES 1															
	S1				S2				S3				S4			
MÓDULO I: TÉCNICAS DE VENTA																
MÓDULO II: ORGANIZACIÓN Y GESTION																
MÓDULO III: CULTURA TÉCNICA Y COMERCIAL																
MÓDULO IV: RELACION Y COMUNICACION																
Recursos																
Humanos								Consultor de la empresa “Proyectart”. Ingeniero.								
Tecnológicos								No requiere								
Materiales								No requiere								
Plazo de Ejecución								El dictado de clases será presencial, con una duración de 16 horas reloj, las cuales se dictarán en 8 días de una duración de horas 2 cada uno								
Presupuesto																
<p>Para realizar este plan de capacitación, el consultor requirió de 16 horas (contemplando un costo de \$500 la hora). El presupuesto total del consultor es \$8000 (Anexo VII).</p> <p>Para realizar este plan de capacitación, el Ingeniero requerirá de 2 horas, sin embargo la tarea será realizada en horario laboral y la empresa ya asume el costo del sueldo, por lo cual no requiere un desembolso extra de dinero.</p>																

Nombre	<i>Plantear un programa de capacitación para todos los empleados en el área de ventas de Ingeniería Plástica S.R.L.</i>
Costo total de la capacitación: \$8000.	
Beneficio	
<p>La capacitación en ventas se lleva a cabo con el propósito de brindar al equipo comercial herramientas para un desempeño más eficaz, motivando al mismo tiempo a los vendedores.</p> <p>Es un factor de mejora de la comunicación dentro del equipo de ventas, y entre el equipo de ventas y el resto de la empresa. Además, que favorece el sentimiento de pertenencia a un equipo y fortalece el entusiasmo y la moral del empleado.</p> <p>Por otro lado, en la actualidad la empresa no cuenta con un área de comercialización lo que ha afectado el rendimiento de la empresa en cuanto al producto específico de las Tejas Francesas Plásticas, con lo cual la incorporación de personal comercial como su capacitación permitirá mejorar las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa.</p>	
Indicadores de Desempeño	
<p>Cant. de vendedores capacitados/cant. de vendedores de la empresa (por cada capacitación)</p> <p>Cant. de capacitaciones dictadas/cant. de capacitaciones diseñadas.</p>	

Financieros: la empresa utilizará recursos propios generados en estos últimos años por la venta de los productos que comercializa, este es el pilar financiero fundamental sobre el cual la organización se apoya para hacer frente a los costos que generará esta nueva UEN. A su vez cuenta con la pre-aprobación de créditos bancarios en el caso de ser necesario.

2.8. Asociaciones Claves

Los principales aliados o red de socios estratégicos para la empresa son los proveedores con quienes se establecen acuerdos comerciales para garantizar la disponibilidad y calidad de las materias primas de acuerdo a las condiciones y requerimientos exigidos por la organización.

Actualmente Ingeniería Plástica S.R.L. no se apoya en infraestructura externa que le brinde recursos estratégicos u otras actividades.

A corto plazo se planea realizar acuerdos comerciales con centros de distribución como RED COPMACO, para que a través de esta, la teja plástica empiece a ganar mercado marginal del sector de la construcción.

2.9. Flujo de Costos

Dentro de los requerimientos que permitirán el desarrollo de las tareas que darán como resultado la puesta en marcha del plan de negocios, son necesarias las siguientes erogaciones:

Nombre del Plan	Presupuesto
Contratación de nuevo personal.	\$ 64.024,00
Plantear un programa de capacitación para todos los empleados en el área de ventas de Ingeniería Plástica S.R.L.	\$ 8.000,00
Desarrollo de una página Web para el producto Teja plástica francesa.	\$ 21.144,17
Desarrollo de redes sociales.	\$ 10.000,00
Diseño de folletería, carpetas institucionales.	\$ 16.500,00
Plantear un programa de capacitación para todos los vendedores de empresas mayoristas, externos a la empresa.	\$ 19.000,00
TOTAL	\$ 138.668,17

El total del presupuesto alcanza un total de \$ 138668,17.

Es importante aclarar que gran parte de las inversiones iniciales para la puesta en marcha de esta nueva línea de trabajo en la planta, ya se encuentran adelantadas y la maquinaria necesaria ya fue comprada, por lo que sólo falta implementar horarios de trabajo y una cuadrilla de operarios que realicen las tareas específicas para este producto. De igual forma las variaciones en los costos de los insumos y materia prima serán mínimas ya que se encuentran dentro de los gastos operativos iniciales con los que ya se viene trabajando.

En primera instancia se muestra el cronograma de inversión en función del primer año en que se realizarán las implementaciones:

	Año 1												Total	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Plan Nº 1	21.341,33	21.341,33	21.341,33											64.024,00
Plan Nº 2				8.000,00										8.000,00
Plan Nº 3	4.800,00	1.485,83	1.485,83	1.485,83	1.485,83	1.485,83	1.485,83	1.485,83	1.485,83	1.485,83	1.485,83	1.485,83	1.485,83	21.144,17
Plan Nº 4			1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	10.000,00
Plan Nº 5			5.500,00	5.500,00	5.500,00									16.500,00
Plan Nº 6					7.600,00	7.600,00	3.800,00							19.000,00
	26.141,33	22.827,17	29.327,17	15.985,83	15.585,83	10.085,83	6.285,83	2.485,83	2.485,83	2.485,83	2.485,83	2.485,83	2.485,83	138.668,17

Tabla 10: Presupuesto Prorrateado Mensual (Fuente: Elaboración Propia)

Referencias:

- Plan Nº 1: Contratación de nuevo personal.
- Plan Nº 2: Plantear un programa de capacitación para todos los empleados en el área de ventas de Ingeniería Plástica S.R.L.
- Plan Nº 3: Desarrollo de una página Web para el producto Teja plástica francesa.
- Plan Nº 4: Desarrollo de redes sociales.
- Plan Nº 5: Diseño de folletería, carpetas institucionales.
- Plan Nº 6: Plantear un programa de capacitación para todos los vendedores de empresas mayoristas, externos a la empresa.

3. CANVAS: Clientes minoristas.

<p>ASOCIACIONES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Proveedores de la industria del polipropileno. *Aliados estratégicos (Red Copmaco). 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Acciones de marketing *Contratación de personal. *Capacitaciones. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> *Personalización. *Precio. *Reducción de riesgo. *Conveniencia y usabilidad. *Servicio postventa. *Responsabilidad ambiental. *Asesoramiento y atención personal. 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Contacto o vínculo informal. *Venta directa en el establecimiento. *Atención personalizada. *Atención vía Web, mail, y telefónica. 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Personas mayores de 30 años. *Público que se encuentre en el territorio nacional. *Personas que se encuentren construyendo o remodelando una casa.
	<p>RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Personal capacitado. *Materias primas. *Fábrica. *Maquinarias y herramientas. 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Atención al cliente en el área comercial. *Aplicación Web. *Merchandising. *Exhibiciones en almacenes mayoristas. *Publicidad a través de diferentes medios de comunicación. 	
<p>FLUJO DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Contrataciones de personal. *Capacitaciones. *Publicidad. *Costos fijos. 			<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Comercialización del producto. 	

4. CANVAS: Clientes mayoristas

<p>ASOCIACIONES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Proveedores de la industria del polipropileno. *Aliados estratégicos (Red Copmaco). 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Acciones de marketing *Contratación de personal. *Capacitaciones. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> *Personalización. *Precio. *Reducción de riesgo. *Conveniencia y usabilidad. *Servicio postventa. *Responsabilidad ambiental. *Asesoramiento y atención personal. * Servicios de venta externo. Online y telefónico. *Distribución a Domicilio. *Apoyo a requerimientos urgentes. *Descuentos u otro tipo de bonificaciones. 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Relación personal y directa. *Atención personalizada. *Atención vía Web, email y telefónica. 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Empresas mayoristas dedicadas a la comercialización de materiales para la construcción.
	<p>RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Personal capacitado. *Materias primas. *Maquinarias y herramientas. *Patente del producto. 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Atención al cliente en el área comercial. *Aplicación Web. *Publicidad a través de diferentes medios de comunicación. 	
<p>FLUJO DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Contrataciones de personal. *Capacitaciones. *Publicidad. *Costos fijos. 			<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Comercialización del producto. 	

5. ANÁLISIS FINANCIERO

Para establecer la rentabilidad y ganancias, y desarrollar los flujos de manera realista a un plazo de 3 a 4 años, se desarrollaron los siguientes ítems:

1.1. *Supuestos Financieros*

Con el objetivo de desarrollar los flujos de fondo para el proyecto, se establecieron los siguientes supuestos para el Flujo del Escenario Base:

a) Egresos: Inversión Inicial

- La inversión inicial es de \$ 138.668,17.
- En el desarrollo de los flujos, se contempló un “Año 1” en el cual se desarrollará el desembolso inicial por parte de la empresa Ingeniería Plástica S.R.L. que cuenta con más de 40 años de creación, apelará a recursos propios generados en estos últimos años para amortizar la inversión. La maquinaria necesaria ya fue comprada y pagada, al igual que el espacio necesario para realizar dicha actividad ya hace parte de la fábrica en funcionamiento actualmente.

b) Egresos: costos Fijos y Variables

- Para definir los sueldos, se utilizó la escala Salarial del Convenio de Empleado Unión Obreros y Empleados Plásticos (UOYEP), y se contempló el sueldo bruto a pagar por estos.
 - Los sueldos se calcularon con un incremento del 20% en Julio y 4% en Agosto y 3% en Octubre sobre el sueldo de Enero, representando un incremento del 27% anual. Además, cobrarán \$5.000 en concepto de sumas fijas no remunerativas, \$ 1.500 en abril, \$ 1.500 en mayo y \$ 2.000 en junio.
 - Se calculó aguinaldo al 50% de los sueldos en Julio y Diciembre de cada año.
 - Las comisiones de ventas personalizadas, online y telefónicas son del 5% sobre el total de venta del producto para las ventas minoristas y 3% sobre el total de ventas para los clientes mayoristas.



- En el mes 1 del año 2 se contempló la inclusión de un empleado más dedicado a la producción de tejas.
- El sueldo del Community Manager aumenta un 20% en Agosto de cada año

1.2. Supuestos de Crecimiento

Para desarrollar los Flujos de Escenario Positivo y Negativo, se modificaron los siguientes supuestos, tomando como variable las ventas de la empresa:

	Escenario						
	Base		Positivo		Negativo		
	Mayorista	Minorista	Mayorista	Minorista	Mayorista	Minorista	
Año 1	Mes 1	12,50%	2,00%	15,00%	2,00%	11,50%	0,00%
	Mes 2	15,00%	2,00%	20,00%	4,00%	13,00%	0,00%
	Mes 3	17,50%	3,00%	25,00%	6,00%	14,50%	0,00%
	Mes 4	20,00%	4,00%	30,00%	8,00%	16,00%	0,00%
	Mes 5	22,50%	5,00%	35,00%	10,00%	17,50%	0,00%
	Mes 6	25,00%	6,00%	40,00%	12,00%	19,00%	0,00%
	Mes 7	27,50%	7,00%	45,00%	14,00%	20,50%	0,00%
	Mes 8	30,00%	8,00%	50,00%	16,00%	22,00%	0,00%
	Mes 9	32,50%	9,00%	55,00%	18,00%	23,50%	0,50%
	Mes 10	35,00%	10,00%	60,00%	20,00%	25,00%	1,00%
	Mes 11	37,50%	11,00%	65,00%	20,00%	26,50%	1,50%
	Mes 12	40,00%	12,00%	70,00%	20,00%	28,00%	2,00%
Año 2	Mes 1	42,50%	13,00%	75,00%	20,00%	29,50%	2,50%
	Mes 2	45,00%	14,00%	80,00%	20,00%	31,00%	3,00%
	Mes 3	47,50%	15,00%	80,00%	20,00%	32,50%	3,50%
	Mes 4	50,00%	16,00%	80,00%	20,00%	34,00%	4,00%
	Mes 5	52,50%	17,00%	80,00%	20,00%	35,50%	4,50%
	Mes 6	55,00%	18,00%	80,00%	20,00%	37,00%	5,00%
	Mes 7	57,50%	19,00%	80,00%	20,00%	38,50%	5,50%
	Mes 8	60,00%	20,00%	80,00%	20,00%	40,00%	6,00%
	Mes 9	62,50%	20,00%	80,00%	20,00%	41,50%	6,50%
	Mes 10	65,00%	20,00%	80,00%	20,00%	43,00%	7,00%
	Mes 11	67,50%	20,00%	80,00%	20,00%	44,50%	7,50%
	Mes 12	70,00%	20,00%	80,00%	20,00%	46,00%	8,00%
Año 3	Mes 1	72,50%	20,00%	80,00%	20,00%	47,50%	8,50%
	Mes 2	75,00%	20,00%	80,00%	20,00%	49,00%	9,00%
	Mes 3	77,50%	20,00%	80,00%	20,00%	50,50%	9,50%
	Mes 4	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	52,00%	10,00%
	Mes 5	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	53,50%	10,50%
	Mes 6	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	55,00%	11,00%
	Mes 7	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	56,50%	11,50%



	Escenario					
	Base		Positivo		Negativo	
	Mayorista	Minorista	Mayorista	Minorista	Mayorista	Minorista
Mes 8	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	58,00%	12,00%
Mes 9	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	59,50%	12,50%
Mes 10	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	61,00%	13,00%
Mes 11	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	62,50%	13,50%
Mes 12	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	64,00%	14,00%
Mes 1	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	65,50%	14,50%
Mes 2	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	67,00%	15,00%
Mes 3	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	68,50%	15,50%
Mes 4	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	70,00%	16,00%
Mes 5	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	71,50%	16,50%
Mes 6	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	73,00%	17,00%
Mes 7	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	74,50%	17,50%
Mes 8	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	76,00%	18,00%
Mes 9	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	77,50%	18,50%
Mes 10	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	79,00%	19,00%
Mes 11	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	80,00%	19,50%
Año 4 Mes 12	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	80,00%	20,00%

1.2.1. Sector Mayorista

Como se puede observar se estimó para el Escenario Base del sector mayorista un índice de crecimiento mensual del 2,5%, con un punto de partida del 10% (que son las ventas actuales que realiza la empresa por mes), logrando el máximo posible para la capacidad productiva disponible el mes 4 del Año 3 llegando así al 80%, el cual es el máximo destinado al sector mayorista.

El Escenario Positivo muestra un índice de crecimiento mensual del 5%, también tomando como punto de partida un 10%, llegando al máximo productivo posible el mes 2 del Año 2, logrando alcanzar el 80% el cual es el máximo de la capacidad productiva destinado a este sector.

En el Escenario negativo se estimó un índice de crecimiento mensual del 1.5%, partiendo también con un 10%, llegando a cubrir el 80% de la capacidad productiva el mes 11 del Año 4.



1.2.2. Sector Minorista

En cuanto al Escenario Base para el sector minorista se proyectó un índice de crecimiento mensual del 1%, tomando como punto de partida productivo un 0% de la capacidad actual. Alcanzando el máximo de producción destinado para este sector, es decir el 20%, el mes 8 del Año 2.

En el Escenario Positivo se estimó un índice de crecimiento mensual del 2%, logrando un 20%, la máxima producción posible el mes 10 del Año 1. Comenzando con una producción de cantidad cero.

Se proyecta para el Escenario Negativo un índice de crecimiento mensual del 0,5%, alcanzando el máximo del 20% el mes 12 del Año 4.



1.3. Flujos Anuales

1.3.1. Flujo Base

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos				
Ventas Mayoristas		\$ 3.402.000,00	\$ 8.748.000,00	\$ 14.696.640,00
Ventas Directas		\$ 853.200,00	\$ 2.747.520,00	\$ 3.732.480,00
Total Ingresos		\$ 4.255.200,00	\$ 11.495.520,00	\$ 18.429.120,00
Egresos				
Costos Fijos				
Empleados	Vendedores	\$ 180.204,21	\$ 230.299,90	\$ 292.299,16
	Community Manager	\$ 108.355,00	\$ 130.026,00	\$ 156.031,20
	No Remunerativo	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
	Equipo de producción	\$ 328.946,82	\$ 420.109,02	\$ 533.206,96
Aguinaldos		\$ 51.667,98	\$ 59.412,35	\$ 75.673,63
Total Costos Fijos		\$ 684.174,01	\$ 859.847,27	\$ 1.077.210,95
Costos Variables				
Costo de insumos		\$ 2.836.800,00	\$ 6.386.400,00	\$ 8.532.000,00
Comisión por venta		\$ 144.720,00	\$ 399.816,00	\$ 627.523,20
Ejecución de Planes		\$ 138.668,17		
Total Costos Variables		\$ 3.120.188,17	\$ 6.786.216,00	\$ 9.159.523,20
TOTAL DE COSTOS		\$ 3.804.362,18	\$ 7.646.063,27	\$ 10.236.734,15
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		\$ 450.837,82	\$ 3.849.456,73	\$ 8.192.385,85
Impuesto a la Ganancia		\$ 157.793,24	\$ 1.347.309,86	\$ 2.867.335,05
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 276.409,90	\$ 2.502.146,87	\$ 5.325.050,80
BENEFICIO ACUMULADO		\$ 276.409,90	\$ 2.778.556,78	\$ 8.103.607,58



1.3.2. Flujo Positivo

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos				
Ventas Mayoristas		\$ 5.508.000,00	\$ 12.376.800,00	\$ 14.929.920,00
Ventas Directas		\$ 1.620.000,00	\$ 3.110.400,00	\$ 3.732.480,00
Total Ingresos		\$ 7.128.000,00	\$ 15.487.200,00	\$ 18.662.400,00
Egresos				
Costos Fijos				
Empleados	Vendedores	\$ 180.204,21	\$ 230.299,90	\$ 292.299,16
	Community Manager	\$ 108.355,00	\$ 130.026,00	\$ 156.031,20
	No remunerativo	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
	Equipo de producción	\$ 328.946,82	\$ 420.109,02	\$ 533.206,96
Aguinaldos		\$ 51.667,98	\$ 59.412,35	\$ 75.673,63
Total Costos Fijos		\$ 684.174,01	\$ 859.847,27	\$ 1.077.210,95
Costos Variables				
Costo de insumos		\$ 4.752.000,00	\$ 8.604.000,00	\$ 8.640.000,00
Comisión por venta		\$ 246.240,00	\$ 526.824,00	\$ 634.521,60
Ejecución de Planes		\$ 138.668,17		
Total Costos Variables		\$ 5.136.908,17	\$ 9.130.824,00	\$ 9.274.521,60
TOTAL DE COSTOS		\$ 5.821.082,18	\$ 9.990.671,27	\$ 10.351.732,55
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		\$ 1.306.917,82	\$ 5.496.528,73	\$ 8.310.667,45
Impuesto a la Ganancia		\$ 460.220,01	\$ 1.923.785,06	\$ 2.908.733,61
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 843.579,72	\$ 3.572.743,67	\$ 5.401.933,84
BENEFICIO ACUMULADO		\$ 843.579,72	\$ 4.416.323,39	\$ 9.818.257,24

1.3.3. Flujo Negativo

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos				
Ventas Mayoristas		\$ 2.559.600,00	\$ 5.870.880,00	\$ 10.404.288,00
Ventas Directas		\$ 54.000,00	\$ 816.480,00	\$ 2.099.520,00
Total Ingresos		\$ 2.613.600,00	\$ 6.687.360,00	\$ 12.503.808,00
Egresos				
Costos Fijos				
Empleados	Vendedores	\$ 180.204,21	\$ 230.299,90	\$ 292.299,16
	Community Manager	\$ 108.355,00	\$ 130.026,00	\$ 156.031,20
	No remunerativo	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
	Equipo de producción	\$ 328.946,82	\$ 420.109,02	\$ 533.206,96
Aguinaldos		\$ 51.667,98	\$ 59.412,35	\$ 75.673,63
Total Costos Fijos		\$ 684.174,01	\$ 859.847,27	\$ 1.077.210,95
Costos Variables				
Costo de insumos		\$ 1.742.400,00	\$ 3.715.200,00	\$ 5.788.800,00
Comisión por venta		\$ 79.488,00	\$ 216.950,40	\$ 417.104,64
Ejecución de Planes		\$ 138.668,17		
Total Costos Variables		\$ 1.960.556,17	\$ 3.932.150,40	\$ 6.205.904,64
TOTAL DE COSTOS		\$ 2.644.730,18	\$ 4.791.997,67	\$ 7.283.115,59
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		-\$ 31.130,18	\$ 1.895.362,33	\$ 5.220.692,41
Impuesto a la Ganancia		\$ 33.477,57	\$ 663.376,82	\$ 1.827.242,34
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS		-\$ 64.607,74	\$ 1.231.985,51	\$ 3.393.450,07
BENEFICIO ACUMULADO		-\$ 64.607,74	\$ 1.167.377,77	\$ 4.560.827,84



1.4. Evaluación económica y financiera

1.4.1. Cálculo de indicadores de rentabilidad

Valor Actual Neto

El cálculo del valor presente neto sirve para analizar si un proyecto es atractivo o no. Para calcular el VAN hay que llevar al presente los valores futuros proyectados. Si el VAN es cero o positivo, el proyecto será rentable, si es menor que cero no es conveniente llevarlo a cabo. Para poder realizar el cálculo, es necesario obtener la tasa que se aplicará para dicha operación que actualmente es del 40%.

El valor del VAN para este proyecto es de \$ 2.339.992,29, debido a que este es un valor mayor que cero, resulta conveniente la realización del proyecto.

Tasa Interna de Retorno

El rendimiento esperado de un proyecto de inversión recibe el nombre de tasa interna de retorno (TIR) la cual corresponde a la determinación de la tasa de interés que lleva a cero el valor actual neto del proyecto (VAN). Si la tasa resultante es mayor que los intereses pagados por el dinero invertido, el proyecto es conveniente. Caso contrario no resultaría conveniente la realización del mismo. De acuerdo a los cálculos realizados la TIR sobre la inversión es del 504% que es un valor superior a la tasa de descuento de 40%, lo que indica que el proyecto es rentable mediante el análisis de la TIR.

Lo cual indica que el proyecto arroja esa cantidad de dinero adicional al invertir los recursos en este proyecto, en cambio de invertirlos en uno que rente el 40% anual, al ser éste valor positivo se puede concluir que es viable, y lo más recomendable es continuar con su ejecución.

Período de recupero

El período de recupero es otro método utilizado para realizar la evaluación económica de un proyecto. Este método calcula el tiempo necesario para la recuperación de la inversión inicial. Lo que busca este método es comparar proyectos y poder elegir aquel que tenga un menor período de recuperación de la inversión inicial.

Período de Recupero	6 meses
---------------------	---------



El tiempo de recuperación de la inversión para este proyecto, se da en el mes 6. Por este motivo, a través de este método se puede concluir que el proyecto le resultaría rentable a la Compañía, ya que la inversión inicial se recupera en el transcurso del primer año.

Análisis de Sensibilidad

Este análisis permitirá obtener una perspectiva diferente sobre la atractividad del proyecto. Se alterará en este caso la variable ventas.

	Negativo	Base	Positivo
Inversión Inicial	-\$138.668,17	-\$ 138.668,17	-\$ 138.668,17
AÑO 1	-\$ 64.607,74	\$ 276.409,90	\$ 843.579,72
AÑO 2	\$ 1.231.985,51	\$ 2.502.146,87	\$ 3.572.743,67
AÑO 3	\$ 3.393.450,07	\$ 5.325.050,80	\$ 5.401.933,84

VAN	\$ 2.058.760,94	\$ 2.339.992,29	\$ 3.039.537,116
TIR	293%	504%	830%
I	40%	40%	40%
Periodo de Recupero	12 Meses	6 meses	3 Meses

Se puede observar que en el escenario negativo, en el período de 3 años se alcanza la venta del 64% en ventas mayoristas del 80% de la producción destinado a tal fin, y el 14,00% de las ventas minoristas del 20%. Al bajar las ventas totales, el resultado del flujo se redujo al punto de que para alcanzar el 100% de las ventas se requiere un año más; Esto afecta la TIR y el VAN que si bien sufren variaciones, igualmente es rentable el proyecto, aun así reduciendo la producción en un 1,5% con respecto al escenario base.

El análisis de sensibilidad refleja que a pesar de variaciones en las ventas, la TIR y la VAN siguen siendo positivos en los diferentes escenarios, con lo cual se puede concluir que en caso de variabilidad, el proyecto continúa siendo rentable para Ingeniería Plástica S.R.L.

Debido a que la empresa cuenta con la infraestructura y maquinaria, que resultarían en la inversión más costosa para este tipo de proyectos, la inversión inicial destinada al desarrollo de la unidad de negocios es poco significativa en relación a las



utilidades que puede obtener la empresa por la venta de Tejas Francesas Plásticas. De hecho, los \$ 138.668,17 se recuperarían con la venta de 18600 tejas, lo que representa un 31% de la capacidad productiva de la empresa. Esto implica que vendiendo un porcentaje mayor de lo que vende actualmente (10%) la empresa alcanza a cubrir los costos de toda la implementación.

6. Conclusiones financieras

El comportamiento que dejaron ver los diferentes planes de acción dentro de la organización nos permitieron evaluar un posible escenario en el cual se va a desenvolver en un futuro. Cada uno de los planes permitió establecer los parámetros administrativos que van a direccionar el funcionamiento de la organización.

El comportamiento financiero arrojó valores satisfactorios, ya que el VAN y la TIR fueron positivos, al igual que el período de retorno de la inversión que fue dentro del primer año. La consecución de estos valores se dió gracias a un desempeño óptimo en cuanto a las proyecciones de ventas. Así mismo cabe anotar que para que exista un buen desempeño en las mismas es necesario un proceso de marketing y de posicionamiento del producto bien elaborado, como se plantea en el presente trabajo de intervención.

En conclusión se puede decir que el proyecto es viable siempre y cuando se cumplan los objetivos de posicionamiento y de atraktividad con el cliente, sobre el cual está hecha toda la estrategia.

CONCLUSIONES FINALES

Ingeniería Plástica S.R.L. es una empresa del sector automotriz que cuenta con una infraestructura y un mercado sectorial con varios años de historia y conocimiento. Actualmente se propuso iniciar un proceso de creación de la UEN de teja francesa plástica, la cual no se encuentra dentro del mercado nacional.

Uno de los mayores motivadores para la puesta en marcha de este proyecto es el estudio previo que se realizó sobre el producto y la detección de las ventajas competitivas que implicaban para la empresa en el mercado en comparación con la competencia, ya que se pudo constatar que la Teja Francesa Plástica posee una calidad sobresaliente y un valor agregado importante, tal como lo es la reciclabilidad del mismo.

En la actualidad y gracias a la referencia del mercado de la compañía, se sabe que es un producto que no posee competencia directa y que necesita posicionarse en el mismo. En este momento y luego del estudio realizado al sector de la construcción, se puede concluir que en la actualidad el mismo está creciendo, evidenciándose en las políticas de gobierno que buscan dar vivienda propia a los ciudadanos argentinos.

Dentro de los puntos a tener en cuenta al momento de dar impulso a este proyecto, están el desconocimiento de la existencia de las tejas francesas plásticas por parte de los clientes potenciales y la necesidad de crear un programa de capacitación en el sector de comercialización acorde a las expectativas creadas en el desarrollo de un producto de alta calidad que cumpla y sobresalga del resto del mercado.

Tomando esto como punto de partida, se llevó a cabo un análisis interno y externo de Ingeniería Plástica S.R.L para elaborar un Plan de Negocios, a través de la metodología en bloques de CANVAS. A partir de esto se determinó el objetivo principal del trabajo, fue fundamental poder recopilar e interpretar la información necesaria para lograr determinar y priorizar las necesidades e inquietudes que la empresa presentaba, así como también, de acuerdo al mercado en donde ésta actualmente se desarrolla, la situación que sus clientes atraviesan y la situación del mercado al apunta con este nuevo producto.

Ingeniería Plástica S.R.L no se encuentra en una situación de crisis y tampoco obligada a la implementación de dicho plan, sin embargo, la falta de posicionamiento del producto como de la empresa en el mercado local de construcción, hace necesario la

implementación de esta propuesta para poder mejorar significativamente la comercialización de este nuevo producto que es la Teja Francesa Plástica, ya que el llevarlo a cabo generaría un mayor crecimiento respecto a clientes, estructura y personal.

Resulta fundamental destacar la necesidad de una mejora en el área comercial y en el área de consultoría y negocios, logrando así la delegación de tareas desde el alto mando, los cuales actualmente son responsabilidad única del gerente general. Dichas mejoras en estas áreas requieren de contratación y capacitación de nuevo personal, ya que actualmente Ingeniería Plástica S.R.L no cuenta con personal dedicado exclusivamente a la comercialización de la Teja Francesa Plástica. Es necesario que cada empleado con el que ya cuenta la empresa esté totalmente informado y al día con la información relacionada a los nuevos objetivos empresariales, ya que tomará tiempo la adaptación a ellos y se requerirá de su apoyo para que sean implementados con éxito.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos es necesaria la inversión monetaria correspondiente a siete planes fundamentales que están orientados a la inclusión del nuevo personal, la capacitación del personal de venta, el desarrollo de la estrategia de marketing y promoción como del producto.

Finalmente, se debe establecer la importancia de llevar a cabo la implementación del Plan de Negocios, lo que no solo ayudará a corregir errores con los que la empresa actualmente cuenta, como lo son la falta de delegación de tareas, la ausencia de personal capacitado para la comercialización de la Teja Francesa Plástica y el acotado desarrollo del área comercial, marketing y promoción del producto en cuestión, sino también permitirá generar una mayor rentabilidad gracias a la posibilidad de agrandar la clientela, tanto mayorista como minorista, alcanzar una mayor capacidad productiva y mejorar la capacidad de respuesta a nuevos clientes.

Por otro lado, este plan también permitirá posicionar a la empresa en un nuevo mercado como es el de construcción, ya que actualmente es conocida por la fabricación de autopartes por inyección de polipropileno. De esta manera, y siendo la industria automotriz uno de los termómetros de la situación social y económica del país, favorecerá el sostenimiento de la empresa y su rentabilidad a largo plazo en un mercado que históricamente se ha sostenido más estable.

Pese a la confianza en la investigación desarrollada para la planificación, se recomienda que al momento de diseñar la implementación se contemple la necesidad de

realizar otras acciones relacionadas a la cultura empresarial, adaptación a los cambios, fomentar el involucramiento y participación activa de los empleados en el proceso, y generar un clima de confianza que permita a estos poder sentirse parte del cambio para lograr un mejoramiento aún mayor. Como también acciones asociadas a la promoción del producto, como pueden ser reuniones con referentes del mercado de la construcción, arquitectos, grandes empresas constructoras, y profesionales especializados del rubro, logrando así potenciar el resultado de la empresa.

La recomendación es que, de llevarse a cabo la implementación, se evalúe el futuro del país en función del nuevo cambio de gobierno, y se determine el nivel de riesgo de implementar estos cambios teniendo en cuenta las nuevas políticas adoptadas por la presidencia, esperando un tiempo prudencial hasta la estabilización de la nueva situación económica-política.

Finalmente, como futuras profesionales de Administración de Empresas entendemos que haber desarrollado este proyecto nos permitió la aplicación de lo aprendido a lo largo de toda la formación; obtener nuevos aprendizajes, desafíos y crecimientos, permitiéndonos desarrollar una planificación aplicable y útil para una empresa real y que requiere de la intervención de profesionales.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Impresa

- Borello, A. (2000). El Plan de Negocios: de Herramienta de Evaluación de una Inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. 2º Edición. McGrawHill.
- Gitman, Lawrence J. (1994) Principios de Administración Financiera. 8º Edición. Ed. Pearson Educación.
- Hax, A. y Majluf, N. (1997) Estrategias para el liderazgo competitivo. Ed. Granica.
- Mustafá, C. M. (2006) Finanzas. Guía de Estudio de Educación a Distancia. Ed. IUA.
- Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocios. Ed. Deusto.
- Porter, M. (1998). Estrategias Competitivas: Técnicas para analizar industrias y compañías. Ed. CECSA.
- Ricci, M. B. (2008) Comercialización I. Guía de Estudio de Educación a Distancia. Lic. en Administración de Empresas. Ed. IUA.
- Ries, E. (2013), El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Ed. Deusto.
- Ross, Westerfield & Jordan (2009). Finanzas Corporativas. 7º Edición. Ed. Irwin.
- Siegel, S. E. Schultz L. A., Ford B. R. y Carney D. C. (1994) El Plan Empresarial. La Guía de Ernst & Young. Ed. Díaz de Santos.

Bibliografía Digital

- Borelli J. (2015) Casi la mitad de las patentes en el país se tramitaron luego de 2003 (Documento digital) publicado por infonews.com, Sección Sociedad el día 09/09/2015 Recuperado de: <http://www.infonews.com/nota/246932/casi-la-mitad-de-las-patentes-en-el-pais>. (18/03/2016).
- Bulat, T. (2014). Cuál es la verdadera causa de la inflación. Extractos del libro "Economía descubierta". Publicado en El Cronista.com, el 24/01/2014. (Versión Digital) Recuperado de: <http://www.cronista.com/3dias/--Cual-es-la-verdadera-causa-de-la-inflacion-20140124-0011.html> (01/05/2015).



- Dinatale, M. (2014) La OMC habilita a 43 países a limitar productos argentinos. Publicado en Lanación.com.ar, Sección Economía, el 01/07/2014. (Documento Digital) Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1706006-la-omc-habilita-a-43-paises-a-limitar-productos-argentinos> (17/05/2015).
- Follos Pliego F. (2014) Hacia un Plástico + ECO-LOGICO. (Documento Digital) Recuperado de: <http://ferfollos.blogspot.com.ar/2014/11/hacia-un-plastico-ecologico.html> (16/09/2015).
- Gianonni W. (2015) Por caída de precios, reciclar plástico y papel ya no es negocio (Documento digital) publicado por lavoz.com.ar, Sección Negocios el día 14/04/2015 Recuperado de: <http://www.lavoz.com.ar/negocios/por-caida-de-precios-reciclar-plastico-y-papel-ya-no-es-negocio> (18/03/2016).
- Guevara Cárdenas D. M. (2014) Moldeo por inyección: sigue la cautela en la industria durante 2014 (Documento Digital) Recuperado de: <http://www.plastico.com/temas/Moldeo-por-inyeccion,-sigue-la-cautela-en-la-industria-durante-2014+100523?pagina=5> (16/09/2015).
- Helfgot M. (2016) La inflación de febrero trepó al 4,8% según el IPC-Congreso (Documento digital) publicado por Clarin.com, Sección Política el día 10/03/2016 Recuperado de: http://www.clarin.com/politica/inflacion-febrero-trepo-IPC-Congreso_0_1537646610.html (17/04/2016).
- Juegen, F. (2015) Creció la pobreza en Argentina y Afecta a 11 millones de personas. Publicado en LaNación.com.ar, Sección Política, el 15/07/2015 (Versión Digital) Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1810504-crecio-la-pobreza-en-la-argentina-y-afecta-a-11-millones-de-personas> (15/08/2015).
- LaNación.com (2014b) Inflación y Precios. Publicado en lanación.com, 30/09/2014, sección económica. (Documento Digital) Recuperado de: <http://data.lanacion.com.ar/dashboards/5068/inflacion-y-precios/> (05/08/2015).
- Lobosco, F. J. (2013) LAS DJAI'S, todavía con gran protagonismo en 2014. Publicado en argentinaexporta.com, 12/15. (Documento Digital) Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1706006-la-omc-habilita-a-43-paises-a-limitar-productos-argentinos> (18/06/2015).

- Losandes.com (2014) La Argentina y el comercio internacional. Publicado en losandes.com, Sección editorial, el 15/09/2015 (Documento Digital) Recuperado de: <http://www.losandes.com.ar/article/la-argentina-y-el-comercio-internacional> (15/07/2015).
- Mariño G. (2014) Córdoba se suma al fenómeno de los “techos verdes” (Documento Digital) publicado por Telediario Digital.com.ar, Sección Noticias B el día 20/08/2014 (Documento Digital) Recuperado de: <http://www.telediariodigital.net/2014/08/cordoba-se-suma-al-fenomeno-de-los-techos-verdes/> (20/09/2015).
- Massat C. (2016) Devaluación, retenciones, "holdouts" y después (Documento digital) publicado por gacetamercantil.com, Sección Notas el día 04/02/2016 Recuperado de: <http://www.gacetamercantil.com/notas/94669/devaluacion-retenciones-holdouts-y-despues.html> (22/04/2016).
- Mateos P. (2012) Cronología: como se fue estrechando el cepo cambiario. Publicado en Clarin.com, Sección iEco, Economía, el 05/09/2012 (Documento Digital) Recuperado de: http://www.ieco.clarin.com/economia/Cronologia-estrechando-cepo-cambiario_0_768523345.html (12/07/2015).
- Nacional Financiera SNC (2015) La pequeña empresa y la tecnología (Documento Digital) Recuperado de: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3527/La-peque%C3%B1a-empresa-y-la-tecnolog%C3%ADa> (18/03/2016).
- Obarrio, M (2014) Caen el consumo y el empleo, aunque crece el gasto para sostenerlos. Publicado en Lanación.com.ar, Sección Política, el 17/08/2014 (Documento Digital) Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1719448-caen-el-consumo-y-el-empleo-aunque-crece-el-gasto-para-sostenerlos> (28/09/2015).
- Quiroga C. (2015) Economía 2016: qué sectores ganarán, cuáles tendrán que esperar y los desafíos de Macri (Documento digital) publicado por apertura.com, Sección Economía el día 30/12/2015 Recuperado de: <http://www.apertura.com/economia/Economia-2016-que-sectores-ganaran->



cuales-tendran-que-esperar-y-los-desafios-de-Macri-20151230-0001.html
(09/04/2016).

Rebossio A. (2016) Macri da un giro a la economía argentina al inicio de su mandato (Documento digital) publicado por el país.com, Sección Economía el día 04/01/2016 Recuperado de: http://economia.elpais.com/economia/2016/01/03/actualidad/1451844131_791507.html (15/04/2016).

Sue Carrie (2012) La importancia de las TICS en el mundo empresarial (Documento Digital) Recuperado de: <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-las-tic-en-el-mundo-empresarial> (18/03/2016).

Teja plastica.com (2012) El plástico en la construcción (Documento Digital) Recuperado de: <http://tejaplastica.com/el-plastico-en-la-construccion/> (14/09/2015).

Textos científicos.com (2005) POLIPROPILENO (Documento Digital) Recuperado de: <http://www.textoscientificos.com/polimeros/polipropileno> (17/09/2015).

Torres, J. E. (2009) Estrategia y Política de negocios. Guía de Estudio de Educación a Distancia. Lic. en Administración de Empresas. Ed. IUA.

Uniónportodos.org (2015) Índices de Precios al Consumidor difundidos por el Congreso Nacional (Documento Digital) Recuperado de: http://unionportodos.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1473:indice-de-precios-al-consumidor-difundidos-por-el-congreso-nacional&catid=25:institucional (17/08/2015).

Val Escobedo (2009) Los Plásticos Y El Medio Ambiente – Impacto ambiental y Reciclado (Documento Digital) Recuperado de: <http://www.dforceblog.com/2009/08/27/los-plasticos-y-el-medio-ambiente-%E2%80%93-impacto-ambiental-y-reciclado/> (17/09/2015).

Vidaprofesional.com.ve (2013) Importancia de la ecología en el ámbito empresarial (Documento Digital) Recuperado de: <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/importancia-de-la-ecologia-en-el-ambito-empresarial.aspx> (02/10/2015).



ANEXOS



ANEXOS

a. Anexo I: Modelo de encuesta de clima y satisfacción laboral a empleados de Ingeniería Plástica S.R.L.

7. ENCUESTA DE CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL											
<p>A continuación se le presenta una encuesta diseñada para relevar datos sobre la satisfacción y el clima laboral. La misma tiene como objetivo relevar información sobre cómo se sienten los empleados de INGENIERÍA PLÁSTICA S.R.L., con la finalidad de poder determinar cuáles son aquellas situaciones que pueden ser mejoradas.</p> <p>Es importante que conteste con la mayor sinceridad posible. Como podrá observar las encuestas son anónimas y de carácter confidencial. A los directivos de la empresa INGENIERÍA PLÁSTICA S.R.L. se les entregará un análisis de los resultados obtenidos de todas las encuestas contestadas, y en ningún caso análisis particulares como tampoco las encuestas contestadas.</p>											
DESDE YA MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN											
Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral											
		Satisfacción Laboral					Clima Laboral				
<p>1) Señale con un Círculo (O) la respuesta que elija. 2) Sólo podrá elegir una sola opción por columna. 3) Significado de las columnas: a) Satisfacción laboral: cómo se siente usted con cada ítem. b) Clima Laboral: cómo cree usted que se sienten sus compañeros y otros empleados con respecto a cada ítem.</p> <p>4) Es importante que se asegure de contestar todas las preguntas.</p> <p style="text-align: center;">MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN</p>		Como se siente usted con:					Como se sienten sus compañeros de trabajo con:				
		Completamente satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Como se siente con:											
1.1	La tarea que realiza	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2	Los objetivos de su puesto	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.1	El salario que recibe por las tareas que realiza	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2	Las condiciones ambientales del lugar para realizar las tareas (limpieza, ruido, iluminación).	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.3	La tecnología o materiales de los que dispone para realizar sus tareas	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.1	Las relaciones con sus compañeros	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2	Las relaciones con sus superiores	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.3	El apoyo que recibe de sus superiores	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



Como se siente con:		Completamente satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho					
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo					
4.1	La libertad para tomar decisiones en relación a sus tareas	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.2	La posibilidad de participar en la resolución de problemas o conflictos.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.1	Los medios utilizados para la comunicación	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.2	La claridad en las directivas que recibe por parte de sus superiores	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.1	Los beneficios no remunerativos que la organización le otorga (vacaciones, obra social, etc.).	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.2	Los premios y recompensas que la organización le otorga.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.1	La capacitación que brinda la empresa	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.1	Las posibilidades de desarrollo en la organización (crecimiento jerárquico).	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.2	Las políticas de promoción (ascenso, traslado a otras áreas, etc.).	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.1	La Claridad en los objetivos de la empresa	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.2.	Con la Visión y Misión de la empresa (Si no las conoce no marque respuesta)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.1	El reconocimiento que recibe por parte de sus compañeros	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.2	El reconocimiento que recibe por parte de sus superiores.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.3	El prestigio o importancia que le da su puesto.	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.4	El prestigio que tiene la empresa hacia fuera	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



b. Anexo II: Modelo de Encuesta a Clientes Minoristas

Sección 1 de 8



Encuesta a Clientes

El siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar el potencial consumo de productos de construcción, particularmente la Teja Francesa Plástica, en la ciudad de Córdoba. Le pedimos que conteste las siguientes preguntas con sinceridad. Los datos son totalmente confidenciales y anónimos, y no serán utilizados con otro fin que el de la presente investigación.

Sección 2 de 8



Datos del Encuestado

Descripción (opcional)

Sexo *

- Femenino
 Masculino

Edad

Respuesta corta

Texto de respuesta corta

Nivel *

- Primario Incompleto/completo
 Secundario Incompleto/Completo
 Terciario/Universitario Incompleto
 Terciario/Universitario Completo
 Postgrado/Maestría/Magister/MBA/Doctorado.
 Otro...

Situación *

- Independiente
 Dependiente
 Desocupado
 Ocupación Informal (Contratación en negro)
 Ama de Casa
 Otro...

Ilustración 8: Encuesta a clientes Minoristas (Fuente: Elaboración propia).



Cientes Propietarios

Descripción (opcional)

Conoce la Teja Francesa



Si

No

Cual de los siguientes tipos tejas



Fila 1. TEJA DE PLÁSTICO

Columna 1. La conozco y no la he usado

Fila 2. TEJA DE BARRO

Columna 2. La conozco y la he usado

Fila 3. TEJA ASFÁLTICA

Columna 3. No la conozco

Fila 4. TEJA DE FIBROCEMENTO

Fila 5. TEJA DE ARCILLA

Fila 6. TEJA DE PIZARRA

Fila 7. TEJA DE ACERO

Fila 8. TEJA DE CERÁMICA

Contemplando la descripción que se da a continuación ¿Utilizaría la Teja plástica en su casa?

La teja plástica se caracteriza por su bajo peso en comparación con otras como las de barro, tiene una duración de aproximadamente 50 años sin necesidad de mantenimiento. Puede ser colocada en diferentes estructuras (Madera, Cemento, ensamblada con soporte de vigas, etc.) sin requerir necesariamente una plataforma de apoyo gracias a ser liviana. Es resistente a los cambios climáticos, soportando temperaturas extremas, debido a que se utiliza material plástico de alta calidad reciclables y reciclados, como es el polipropileno (Plástico). Finalmente, es de producción nacional bajo estándares de normas de calidad ISO.

Si

NO

Ilustración 9: Encuesta a clientes Minoristas (Fuente: Elaboración propia).



¿Como valora los siguientes atributos? *

Valore cada atributo de 1 a 6, ordenando por importancia de acuerdo a su criterio (Siendo 1 el más importante y 6 el menos importante)

Fila 1. Precio	Columna 1. 1
Fila 2. Calidad	Columna 2. 2
Fila 3. Duración	Columna 3. 3
Fila 4. Estética	Columna 4. 4
Fila 5. Impacto Ecológico	Columna 5. 5
Fila 6. Garantía	Columna 6. 6

¿Que precio estaría dispuesto a pagar por cada unidad? *

- Menos de \$20 por unidad
- Entre \$21 y \$30
- Entre \$31 y \$40
- Entre \$41 y \$50
- Más de \$50.

Después de la sección 3 [Ir a la siguiente sección](#)

Sección 4 de 8

Si usted no es propietario

Descripción (opcional)

Tiene proyección de comprar y/o construir su propia ▼ *

- Si
- No

Ilustración 10: Encuesta a clientes Minoristas (Fuente: Elaboración propia).



Potenciales Clientes

Descripción (opcional)

Conoce la Teja Francesa



Si

No

Cual de los siguientes tipos tejas



Fila 1. TEJA DE PLÁSTICO

Columna 1. La conozco y no la he usado

Fila 2. TEJA DE BARRO

Columna 2. La conozco y la he usado

Fila 3. TEJA ASFÁLTICA

Columna 3. No la conozco

Fila 3. TEJA ASFÁLTICA

Columna 3. No la conozco

Fila 4. TEJA DE FIBROCEMENTO

Fila 5. TEJA DE ARCILLA

Fila 6. TEJA DE PIZARRA

Fila 7. TEJA DE ACERO

Fila 8. TEJA DE CERÁMICA

Contemplando la descripción que se da a continuación ¿Utilizaría la Teja plástica en su casa?



La teja plástica se caracteriza por su bajo peso en comparación con otras como las de barro, tiene una duración de aproximadamente 50 años sin necesidad de mantenimiento. Puede ser colocada en diferentes estructuras (Madera, Cemento, ensamblada con soporte de vigas, etc.) sin requerir necesariamente una plataforma de apoyo gracias a ser liviana. Es resistente a los cambios climáticos, soportando temperaturas extremas, debido a que se utiliza material plástico de alta calidad reciclables y reciclados, como es el polipropileno (Plástico). Finalmente, es de producción nacional bajo estándares de normas de calidad ISO.

Si

NO

Ilustración 11: Encuesta a clientes Minoristas (Fuente: Elaboración propia).



¿Como valora los siguientes atributos? *

Valore cada atributo de 1 a 6, ordenando por importancia de acuerdo a su criterio (Siendo 1 el más importante y 6 el menos importante)

Fila 1. Precio	Columna 1. 1
Fila 2. Calidad	Columna 2. 2
Fila 3. Duración	Columna 3. 3
Fila 4. Estética	Columna 4. 4
Fila 5. Impacto Ecologico	Columna 5. 5
Fila 6. Garantía	Columna 6. 6

¿Que precio estaría dispuesto a pagar por cada unidad? *

- Menos de \$20 por unidad
- Entre \$21y \$30
- Entre \$31 y \$40
- Entre \$41 y \$50
- Más de \$50.

Ilustración 12: Encuesta a clientes Minoristas (Fuente: Elaboración propia).



Sección 6 de 8

Percepción sobre "Teja Plástica"

Descripción (opcional)

...

A continuación le brindamos un espacio para que nos brinde su opinión y percepción sobre el producto Tejas Plásticas. *

Texto de respuesta larga

Sección 7 de 8

Respecto de la Venta del Producto

Descripción (opcional)

Que medios utilizaría para buscar opciones de *

- Google
- Otros buscadores
- Asesoramiento personal con vendedores en un local comercial
- Asesoramiento personal telefónicamente
- Pediría información por e-mail
- Otro...

...

Cual de los siguientes medios le parece mas apropiado para acceder a información sobre el producto (Señale un máximo de 3 opciones) *

- Telefonicamente
- Personalmente
- E-Mail
- Pagina Web de la empresa o producto
- Facebook Oficial
- Otro...

Ilustración 13: Encuesta a clientes Minoristas (Fuente: Elaboración propia).



En donde consumiría este tipo de ⌵*

Grandes Superficies (Hipermercados, EASY, Sodimac, Corralones)

Empresas especializadas (Zarate, Ferrocons, Edificor, etc.)

Venta directa en fabrica

Venta online

Otro...

Por que medios le interesaría recibir ⋮ ⌵*

E-Mail

Telefonicamente

Publicidad en Redes sociales

Publicidad en revistas de empresas (Revista de Zarate, Revista de Ferrocons, Revista de Hperlibertad, etc.)

No me interesa recibir información

Otro...

Sección 8 de 8 ✕ ⋮

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Descripción (opcional)

Ilustración 14: Encuesta a clientes Minoristas (Fuente: Elaboración propia).

c. Anexo III: Resultados de Encuesta a Clientes Minoristas

Con el fin de conocer el consumidor al cual se dirigirá el producto, teja francesa plástica, se realiza una investigación de mercados para conocer las percepciones de los potenciales clientes.

Para el desarrollo de la entrevista se establecieron preguntas abiertas, cerradas y de elección múltiple. Estas, constaron de una serie de preguntas, cuyas respuestas guiaron aspectos básicos como edad y sexo del encuestado, preferencia de compra y percepción de la teja francesa plástica.

Para la aplicación de las mismas, el método de muestreo utilizado es aleatorio simple donde se tomaron personas al azar en la ciudad de Córdoba.

Esta encuesta arrojó un número total de personas encuestadas de ochenta y cuatro (84), discriminadas de la siguiente forma:

Sexo	
Femenino	69,40%
Masculino	30,60%

Edad	
20-29	35,10%
30-49	52,65%
50-70	12,24%

Nivel educativo	
Secundario Incompleto/Completo	18,40%
Terciario/Universitario Incompleto	32,70%
Terciario/Universitario Completo	42,90%
Postgrado/Maestría/Magister/MBA /Doctorado,	4,00%
Otro	2,00%

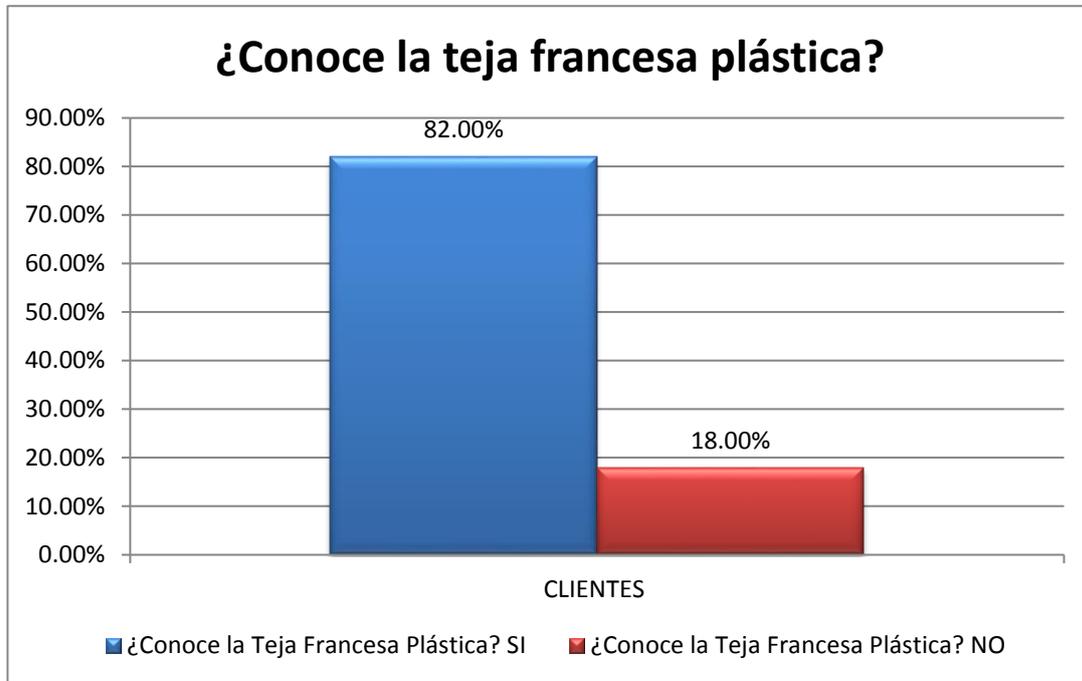
Situación Laboral	
Independiente	32,70%
Dependiente	51%
Desocupado	14,30%
Ocupación Informal (Contratación en negro)	2%

Situación de Vivienda	
Alquila	28,60%
Propietario	63,30%
Otro	8,20%



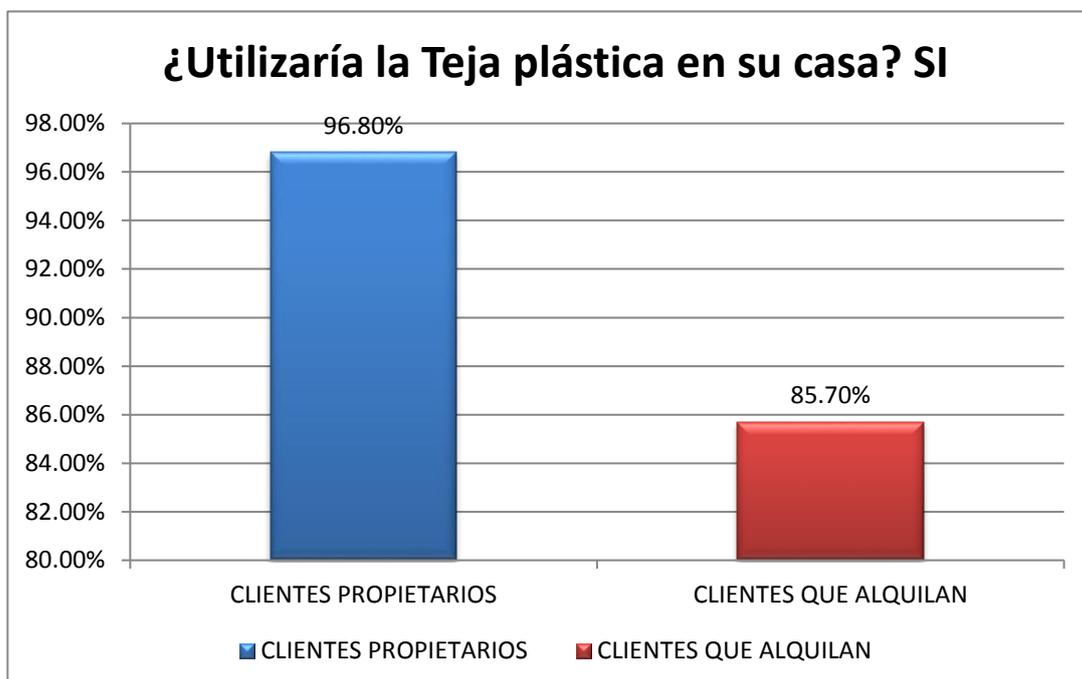
1) **¿Conoce la teja francesa plástica?**

- a. SI
- b. NO



Sobre la totalidad de los encuestados se puede observar que un 82 % no conoce el producto teja francesa plástica, es decir que la mayoría de ellos desconoce su existencia, tan solo un 18% ha oído hablar de ella, pero ninguno la ha utilizado aún.

2) **¿Utilizaría la teja francesa plástica en su casa?**

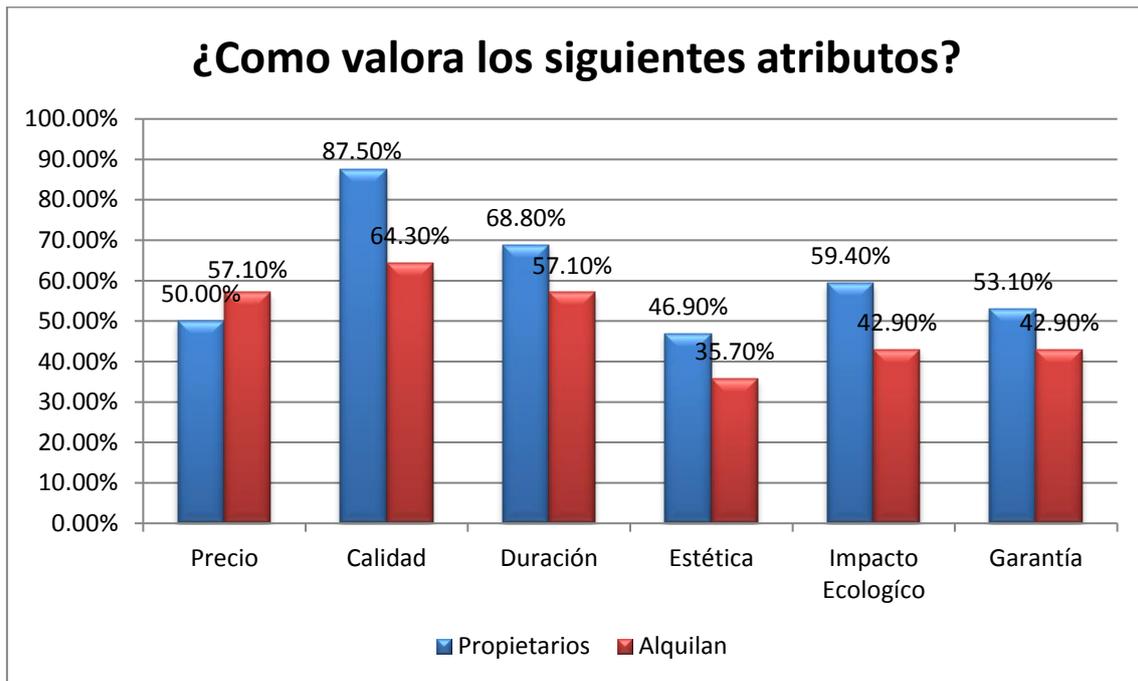




Luego de conocer detalles sobre las características principales de las tejas francesas plásticas un 96,8% del total de propietarios y un 85,7% de los inquilinos consultados, ven viable utilizar el producto tanto en proyectos de remodelación y/o construcción de su propia casa. Estos resultados muestran un panorama favorable para las futuras ventas de ingeniería Plástica.

3) Enumerando los siguientes atributos del producto los encuestados les dieron el siguiente orden de importancia:

- Precio
- Calidad
- Duración
- Estética
- Impacto ecológico
- Garantía



CLIENTES PROPIETARIOS		
1	Calidad	87,50%
2	Duración	68,80%
3	Impacto Ecológico	59,40%
4	Garantía	53,10%
5	Precio	50,00%
6	Estética	46,90%

CLIENTES QUE ALQUILAN		
1	Calidad	64,30%
2	Duración	57,10%
3	Precio	57,10%
4	Impacto Ecológico	42,90%
5	Garantía	42,90%
6	Estética	35,70%



Tanto para propietarios como para inquilinos la Calidad y la Duración son los atributos a los que les asignan mayor valoración al momento de realizar la decisión de compra.

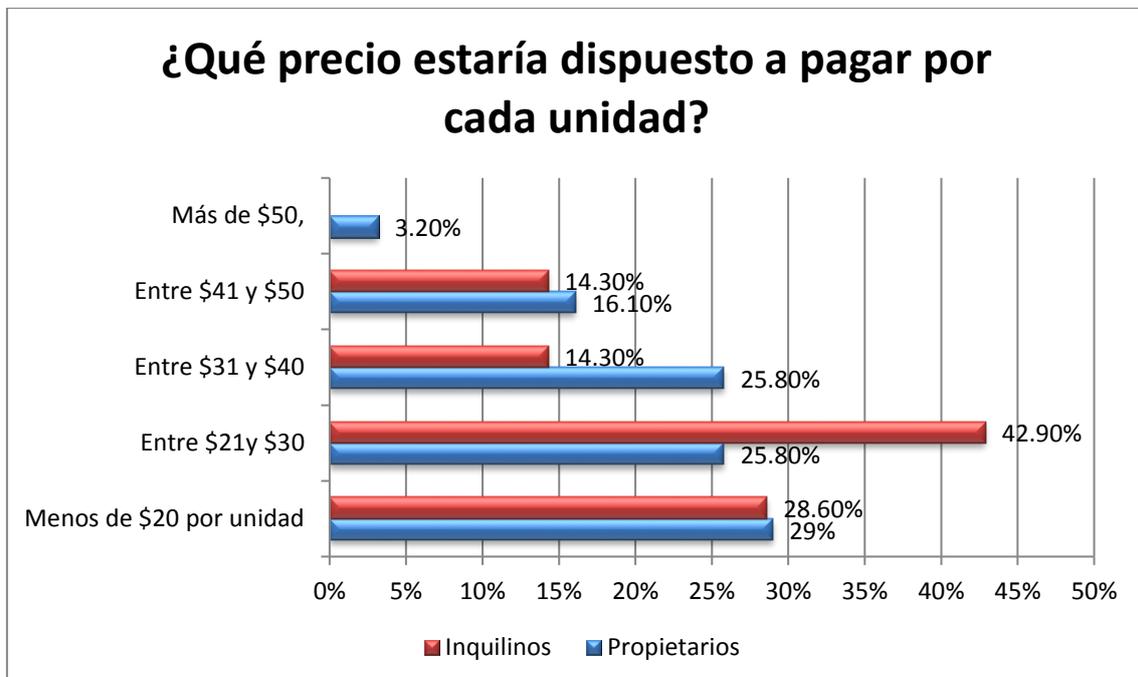
Luego las tendencias comienzan a diferenciarse, mostrando que los propietarios tienen otras prioridades a la hora de valorar el producto en comparación con los potenciales clientes que proyectan construir su casa.

Por ejemplo el impacto ecológico en los propietarios representa tener una mayor ponderación en comparación a las personas que actualmente alquilan.

Con relación al precio se puede observar que para los inquilinos resulta un factor fundamental a la hora de adquirir el producto, ya que analizan la totalidad de gastos que genera la construcción total de su vivienda, por eso para ellos es más importante la obtención de un precio más bajo en la compra, que para los propietarios, quienes ponen este atributo en quinto lugar.

4) ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por cada unidad?

- Menos de \$20 por unidad
- Entre \$21 y \$30
- Entre \$31 y \$40
- Entre \$41 y \$50
- Más de \$50





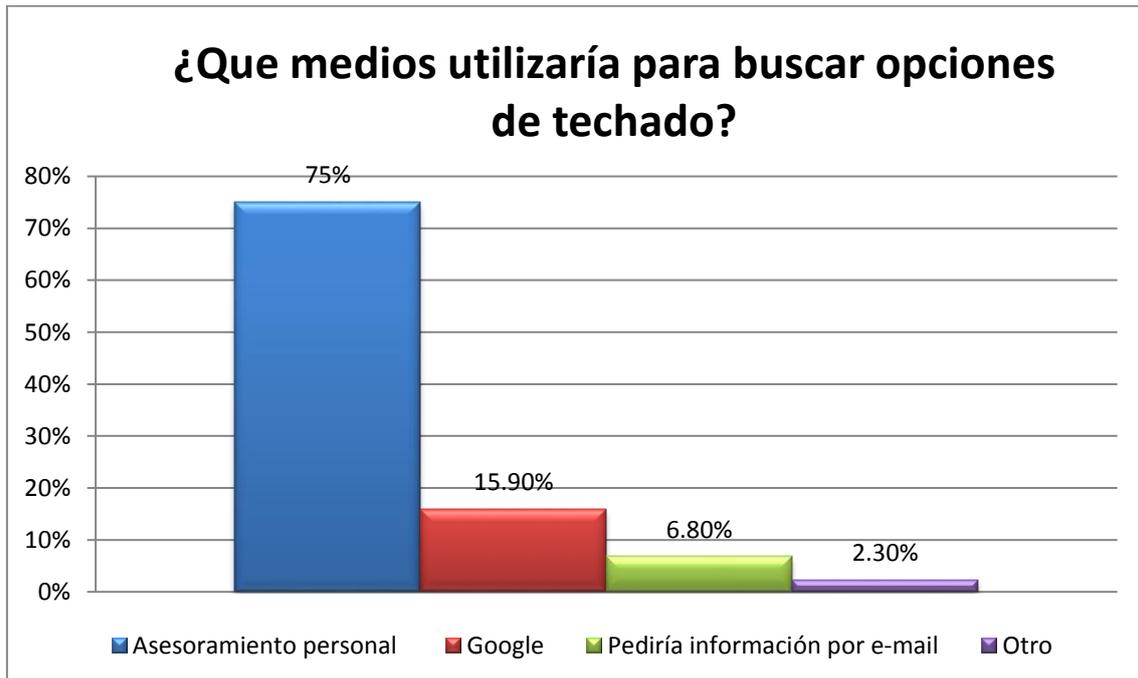
Como se puede observar en el presente gráfico los propietarios son los potenciales clientes que estarían dispuestos a pagar más del doble del precio actual que tiene en el mercado la teja francesa plástica (\$19).

Es de gran importancia destacar que tanto la mayoría de los propietarios (71%) como de los inquilinos (71,5%) estarían dispuestos a pagar más de \$20 por cada teja, es decir más del valor actual de las mismas.

Esto representa una ventaja competitiva para ingeniería Plástica S.R.L ya que normalmente, el precio que un cliente está dispuesto a pagar por un producto, viene determinado por el valor que un producto tiene para él.

5) Respecto de la venta del producto, ¿qué medios utilizaría para buscar opciones de techado?

- Asesoramiento personal
- Google
- Pediría información por e-mail
- Otro



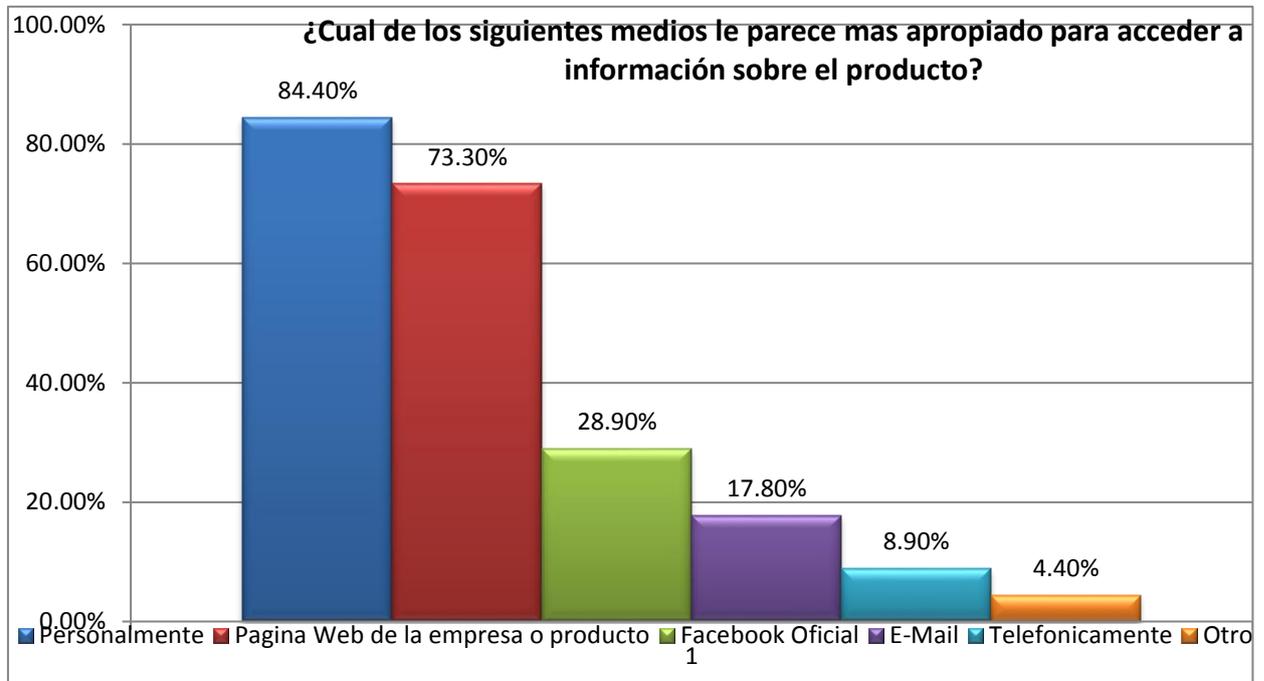
El 75 % de las personas encuestadas prefieren el asesoramiento personalizado para buscar opciones de techado, de esto se puede concluir que es fundamental la atención al cliente por parte de los vendedores ligados directamente con la empresa.



En cuanto a las preferencias la segunda opción más elegida fue el buscador de Internet “Google”, por ello es de gran importancia que la empresa se encuentre posicionada en dicho buscador y cuente con una página Web completa y dinámica que le brinde al usuario información completa sobre el producto.

6) **¿Qué medios le parecen más apropiados para acceder a información sobre el producto?**

- Personalmente
- Página Web de la empresa o producto
- Facebook Oficial
- E-Mail
- Telefónicamente
- Otro

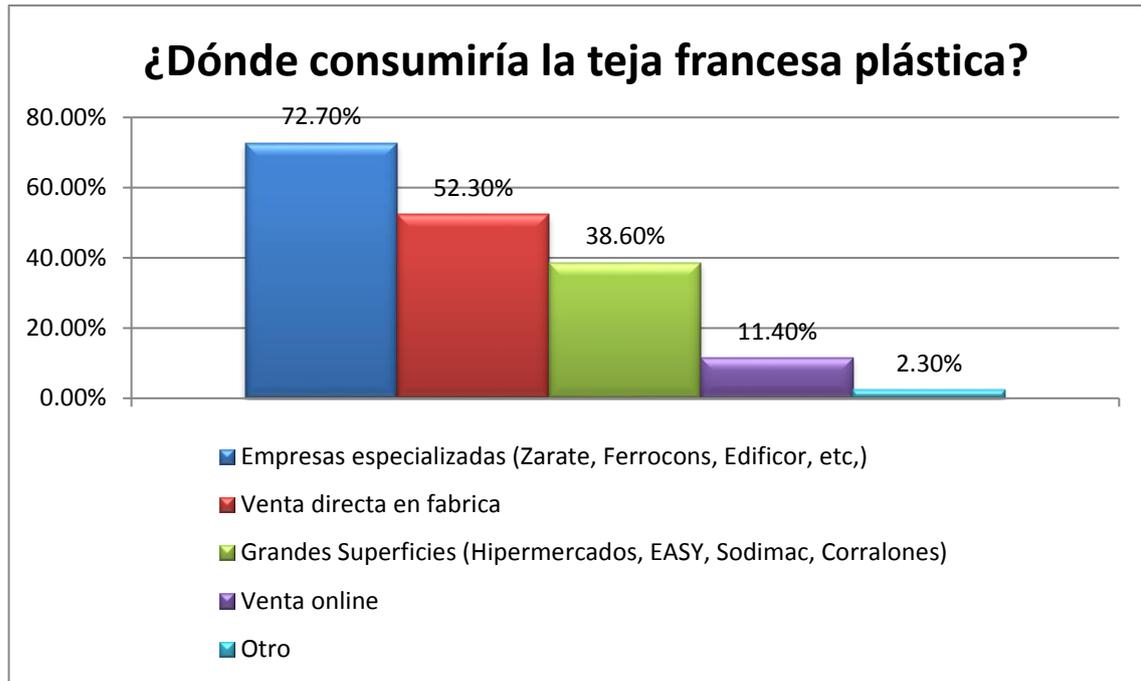


Los resultados obtenidos muestran que como primera opción los encuestados respondieron que prefieren obtener información personalmente sobre la teja plástica francesa. La segunda opción más elegida es la página Web de ingeniería Plástica S.R.L. Y como tercera alternativa con casi un 30 % se encuentra el uso del Facebook oficial de la empresa para la búsqueda de información sobre el producto, esta red social en la actualidad es una de las herramientas más importantes y utilizadas a nivel mundial en el mundo de los negocios.



7) ¿Dónde consumiría la teja francesa plástica?

- Empresas especializadas (Zarate, Ferrocons, Edificor, etc.)
- Venta directa en fábrica
- Grandes Superficies (Hipermercados, EASY, Sodimac, Corralones)
- Venta online
- Otro



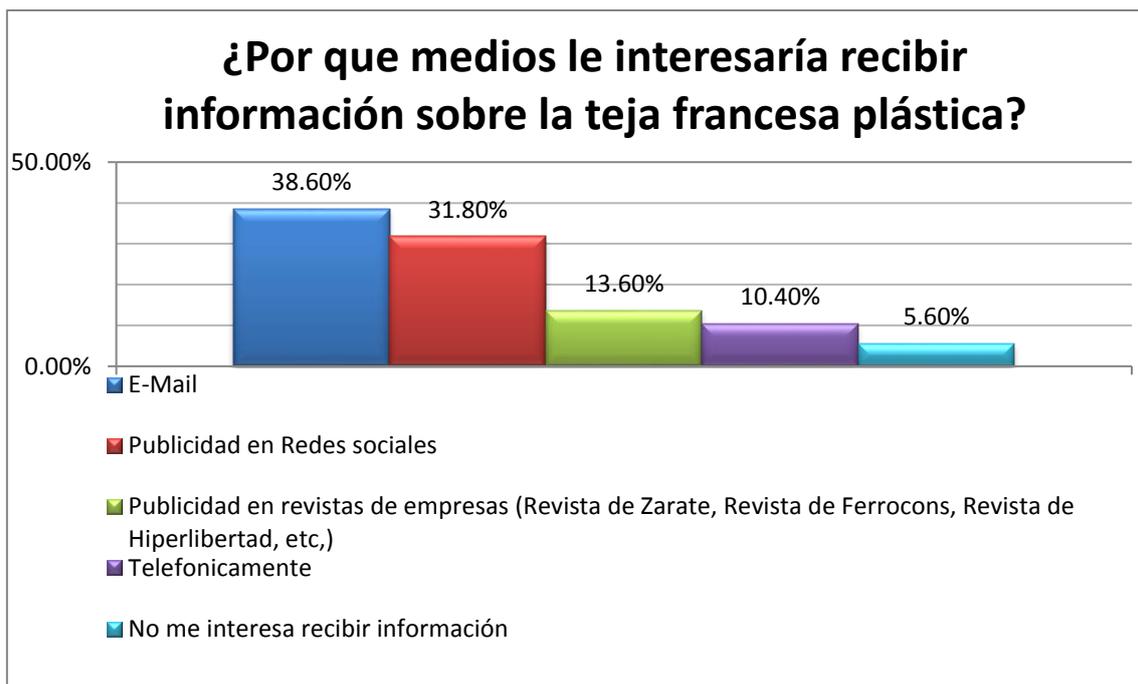
A la hora de elegir donde consumir el producto la mayoría de los potenciales clientes eligieron la compra en empresas especializadas (Zarate, Ferrocons, Edificor, etc), los cuales son clientes mayoristas de Ingeniería Plástica S.R.L, por lo que es muy importante desarrollar una estrategia comercial y de comunicación, para que cuando el cliente se dirija a estas empresas a buscar opciones de techado, elija a la teja francesa plástica por sobre los demás sustitutos.

Como segunda alternativa la mayoría de los clientes coinciden en que realizarían la compra del producto en cuestión directamente en Ingeniería Plástica S.R.L.



8) **¿Por qué medios le interesaría recibir información sobre la teja francesa plástica?**

- E-Mail
- Publicidad en Redes sociales
- Publicidad en revistas de empresas (Revista de Zarate, Revista de Ferrocons, Revista de Hiperlibertad, etc.)
- Telefónicamente
- No me interesa recibir información



A la hora de elegir un medio para mantenerse informados sobre el producto los encuestados eligieron como primera opción el contacto vía e-mailing, gracias a las ventajas de su uso, tales como su fácil y rápido acceso, la posibilidad de interacción entre las partes que intervienen y la sincronía, es decir que sus destinatarios podrán leer sus mensajes cuando lo deseen.

Por lo que Ingeniería Plástica debería optar por la realización del envío masivo de correos electrónicos a un conjunto de contactos, con el objetivo de promocionar la teja francesa plástica a través de la bandeja de entrada de sus emails.

La publicidad en redes sociales figura como la segunda opción de los clientes para recibir información del producto.



d. Anexo VI: Modelo de Encuesta a Clientes Mayoristas

ENCUESTA A POTENCIALES CLIENTES MAYORISTAS DE LA TEJA FRANCESA PLÁSTICA, PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS DE LOS POSIBLES COMPRADORES.

- Dirigido a: empresas dedicadas a la comercialización de materiales para la construcción.
- Objetivo general: Conocer los factores de decisión para comprar tejas francesas plásticas, si se reconoce o no la marca, precios y calidad del producto.

Agradecemos su gentil colaboración diligenciando el siguiente formulario.

PARA INICIAR POR FAVOR DILIGENCIE LOS SIGUIENTES DATOS:

MARQUE CON X SEGÚN CORRESPONDA:

1) **¿Vende tejas francesas plásticas dentro de los productos que ofrece?**

SI

NO

SI LA RESPUESTA ES SI:

2) **Marque con X el factor de decisión de compra que tiene en cuenta la empresa para adquirir las tejas francesas plásticas en su negocio:**

- Calidad.
- Precio.
- Duración.
- Estética.
- Impacto ecológico.
- Garantía.

3) **Marque con X el aspecto que usted observa que los clientes toman en cuenta para adquirir las tejas francesas plásticas en su negocio:**

- Calidad.
- Precio.



- Duración.
- Estética.
- Impacto ecológico.
- Garantía.

4) ¿Regularmente hace promociones de tejas francesas plásticas en su negocio?

SI NO

5) ¿A qué precio se vende?

6) ¿Le parece que el precio es más aceptable que los de la competencia?

- Mucho más aceptable.
- Un poco más aceptables
- Aproximadamente
- Un poco menos aceptables
- Mucho menos aceptables

7) ¿Qué política de descuentos maneja con este producto? Se realizan descuentos en relación al volumen de la venta de tejas.

8) ¿Recomienda este producto?

- Si
- No

9) Por favor valore su opinión sobre la calidad de las tejas:

- Muy baja
- Baja
- Regular
- Media
- Alta



10) Al momento de la venta, ¿Entregan alguna cartilla de información, tanto de especificaciones técnicas como manual de instalación del producto?

- Si,
- No, ¿Por qué?

11) ¿Alguna vez hubo algún reclamo de clientes para con ustedes sobre las tejas francesas plásticas? ¿Cuál?

12) Si la empresa productora de la teja le ofreciera un premio o recompensa por vender la teja francesa plástica ¿Usted recomendaría más el producto?

13) ¿De qué manera compra tejas en el mercado para vender en su comercio?

Mediante:

- El contacto personal con un vendedor de la empresa.
- A través de pedidos en la Web.
- Ambas

SI LA RESPUESTA ES NO

14) Si usted no vende actualmente el producto, con las características que se dan a continuación, ¿proyecta comercializarlo?

SI NO

15) Si la empresa productora de la teja le ofreciera a los vendedores un premio o recompensa por vender la teja francesa plástica ¿Usted recomendaría más el producto?

MUCHAS GRACIAS POR RESPONDER



e. Anexo V: Resultados de Encuesta a Clientes Mayoristas

Conclusiones de la investigación de mercados. Con los resultados de la investigación de mercados, se plantean las siguientes conclusiones:

- El principal factor de decisión de compra de teja francesa plástica de parte de los mayoristas, es la calidad, seguido del precio. Sobre estos dos factores deben enfocarse los esfuerzos de promoción del producto entre los mayoristas visitados por la empresa.
- Los mayoristas identifican que el consumidor final del producto teja francesa plástica, lo adquiere según el precio y la duración de la misma, siendo este un criterio de medición de la calidad del producto.
- Los mayoristas encuestados expresan que no hacen promoción del producto teja francesa plástica en sus comercios. Esto se constituye en una oportunidad para la empresa apoye campañas de promoción del producto.
- La mayoría de los encuestados respondió que el precio de la teja francesa plástica es más aceptable que los de la competencia indirecta y, por las características del producto, el 78 % recomienda las tejas francesas plásticas
- El 88% de los mayoristas compra el producto a un vendedor que los visita, lo cual constituye una oportunidad para la empresa Ingeniería Plástica S.R.L. de contratar un vendedor directo que ofrezca el producto y visite a los clientes, para garantizar la venta directa de las tejas.
- El 76% manifiesta que la calidad del producto es muy buena y que no tuvo reclamos de ningún tipo por parte de los consumidores finales
- El 95% de los vendedores manifiesta que se motivaría más, al ofrecer este producto en relación a los de la competencia, si Ingeniería Plástica S.R.L. brinda capacitaciones y premios por vender el producto.



- El 70% de los encuestados que no venden actualmente las tejas francesas plásticas en su comercio tiene intenciones de hacerlo en el corto o mediano plazo.
- Los encuestados manifiestan que al momento de la venta no ofrecen cartillas, ni material informativo como manual de instalación.
- Los mayoristas que no venden la teja francesa plástica, no la reconocen y expresan que los consumidores finales del producto tampoco. Esto se constituye en una oportunidad para el producto de la empresa, dado que se puede dar a conocer bajo la marca “Teja francesa plástica”, caracterizado por su calidad y precio.



f. Anexo VI: Modelo de Encuesta a profesionales.

ENCUESTA A PROFESIONALES DEDICADOS A PROYECTOS A LA CONSTRUCCIÓN (arquitectos e ingenieros)

Objetivo general: Conocer los factores de decisión para implementar las tejas francesas plásticas en los proyectos para lo que son contratados, si se reconoce o no la marca, precios y calidad del producto.

Agradecemos su gentil colaboración diligenciando el siguiente formulario.

PARA INICIAR POR FAVOR DILIGENCIE LOS SIGUIENTES DATOS:

MARQUE CON X SEGÚN CORRESPONDA:

1. **¿Hace cuánto que practica su profesión?**
2. **¿Se desenvuelve habitualmente en el ámbito de la construcción?**
3. **¿De qué material son las tejas que utiliza con mayor regularidad?**
4. **¿Conoce la Teja Francesa Plástica?**

Según la información que le brindamos con anterioridad sobre la Teja Francesa Plástica:

5. **¿Le parece que el precio de la Teja Francesa Plástica?**

- Muy aceptable
- Aceptable.
- Poco aceptable.
- Inaceptable.

6. **¿Qué características valora más del producto?**

- Calidad.
- Precio.
- Duración.
- Estética.
- Impacto ecológico.
- Garantía.

7. **¿Usaría este producto?**

- Si
- No
 - ¿Por qué?



- ¿En qué tipo de proyectos la incluiría?

8. ¿Recomendaría las Tejas Francesas Plásticas?

9. ¿Cuál sería su opinión sobre la calidad de las tejas?:

- Alta
- Media
- Regular
- Baja
- Muy baja

10. Si la empresa productora de la teja le ofreciera acudir a una charla informativa sobre la Teja Francesa Plástica ¿Usted asistiría a la misma?

MUCHAS GRACIAS POR RESPONDER.



g. Anexo VII: Manual de instalación de la teja francesa plástica.

La Teja Francesa Plástica es un producto de alta calidad, diseñado, fabricado y distribuido por Ingeniería Plástica S.R.L.

El producto es como la teja francesa plástica tradicional, pero inyectada en polipropileno con alta resistencia a los impactos y protección contra los rayos ultravioletas (UV), para protegerlas del sol y la intemperie.

Cabe destacar que no requieren cubierta por debajo, es decir que no requieren techo, gracias al sistema anti goteras. De todas formas se pueden instalar en cualquier tipo de techo inclinado.

MANUAL DE INSTALACIÓN DE LA TEJA FRANCESA PLASTICA

Para la correcta instalación, se necesitan:

Tres tornillos (punta alfiler) por teja.

No requiere tapón o tapa pájaros.

PASO 1:

Para colocar el hilo frontal de alineación es conveniente colocar una teja en cada extremo para determinar su correcta ubicación. Las clavaderas deben estar a escuadra.

PASO 2:

Colocar una primera hilada horizontal comenzando de izquierda a derecha, de abajo hacia arriba, o sea que la primera es la inferior izquierda, alineando los frentes, tratando de disponer las tejas de manera que resulte un número entero de piezas.

PASO 3:

La segunda fila se instala igual, de izquierda a derecha, atornillar la segunda fila a las clavaderas y también se atornilla la segunda fila sobre la teja de la primera fila. Se debe ir verificando la alineación permanentemente.

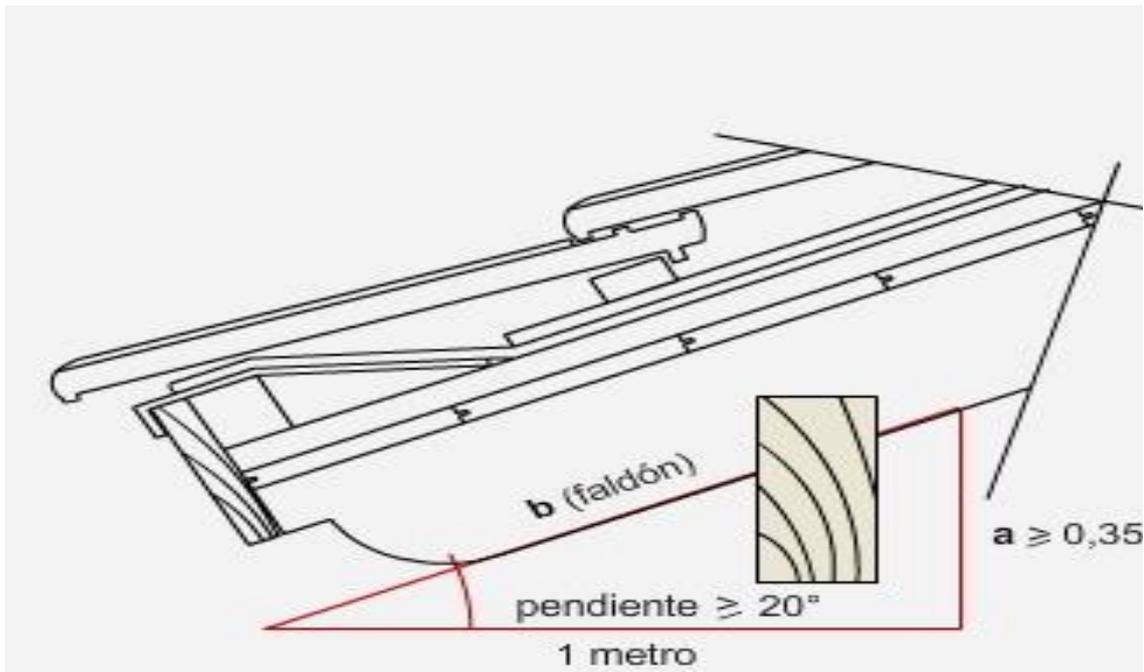
PASO 4:

Así se van instalando las siguientes filas de la misma manera. Luego se instalan las cumbreras, también con tornillos.



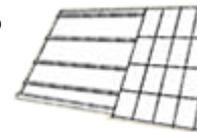
PENDIENTE

La pendiente mínima recomendada para las tejas francesas es de 20 grados (35%). Para que este valor se cumpla la medida del lado "a" de un triángulo trazado según el dibujo adjunto deberá ser igual o mayor a 0,35m.



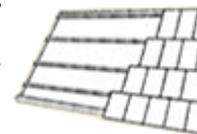
JUNTA

Las tejas francesas pueden colocarse a junta recta o cruzada dependiendo de las condiciones de exposición del techo y de la zona geográfica.



Junta recta

Es recomendable, no obstante, la junta cruzada o trabada. La misma evita la suma de los caudales en las canaletas de los encastres longitudinales que se genera al estar alineadas las tejas y volcar, sucesivamente, unos en otros.



junta cruzada

CLAVADO

Se deben clavar todas las tejas de bordes y aleros y 1 de cada 5 del resto. Para pendientes mayores al 100% (45°) se deberán clavar todas las tejas. Esta operación debe llevarse a cabo utilizando clavos de cobre de 2".



LISTONES

Un solo listón mal colocado implica modificar los siguientes. Para impedir que ocurra este tipo de inconvenientes es aconsejable utilizar un elemento especial, como el que se muestra en la foto. Así se evitan los errores que se pueden cometer en la lectura de la cinta métrica.





h. Anexo VIII: Presupuesto de Capacitación



Presupuesto de Servicios Profesionales

A continuación se brinda un presupuesto de Capacitación para la empresa Ingeniería Plástica S.R.L.

A continuación se presenta el cronograma de actividades, cantidad de horas y profesional a cargo de la misma. Posteriormente se presenta el presupuesto final.

1) Programa de Capacitación

MÓDULO I: TÉCNICAS DE VENTA

- Técnicas generales de venta
- Venta de salón
- Venta técnica
- Venta por teléfono
- Negociación comercial
- La respuesta a las objeciones
- Las técnicas de cierre de la venta
- EL PRODUCTO
- Definición de producto.
- Empaque, servicio al cliente.
- Ciclo de vida del producto.

MÓDULO II: ORGANIZACIÓN Y GESTION

- Gestión del tiempo de venta Planificación de la zona de venta
- Técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales



- Conocimiento del sector comercial

MÓDULO III: CULTURA TÉCNICA Y COMERCIAL

- Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones
- Técnicas de creatividad
- Elementos de administración comercial
- Investigación de mercado y análisis de la competencia
- Conocimiento de las operaciones de la empresa
- Conocimientos del producto

MÓDULO IV: RELACION Y COMUNICACION

- Recibimiento del cliente
- Manejo de las relaciones interpersonales
- Dominio del teléfono
- Comunicación interna entre los departamentos
- Psicología del consumidor

2) Responsable de capacitación

La capacitación estará a cargo del Lic. Ivan Giorgis y Lic. Roberto Kenkebe Lama, especialistas en el área comercial y ventas. Supervisados por los responsables de Proyectart.



3) Presupuestación

Se presupuesta un total de \$8000,00 (pesos dos mil trescientos cincuenta 00/100) por una cantidad de 16 hs.

En caso de que el pago se realice por transferencia o depósito bancario, se considerará efectivo en el momento que realicen la comunicación enviando el comprobante y se chequee la Efectivización del depósito o transferencia. En caso de que no medie aviso del pago no se registrará el mismo.

Ante cualquier otra consulta, dirigirse a fundacionproyectart@gmail.com