



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO – CerroPlast S.A.

# **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**Carrera:**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Trabajo Final de Grado**

***“Plan estratégico de expansión de la firma CerroPlast S.A. en  
Villa Carlos Paz***

Autor: Pesci, Rafael Francisco Octavio

Docente Tutor: Lic. Adrián Dolgonos



## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi padre y madre, hermanos, familia, amigos, profesores, a la empresa CERROPLAST S.A., a la Virgen de Schoenstatt, que me han apoyado incondicionalmente a lo largo de este camino y en especial se lo dedico a mi esposa y compañera de viaje, que fue un pilar muy importante en este último tramo de la carrera, estando siempre a mi lado.



## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a todo el equipo de CERROPLAST S.A. por su ayuda y por haberme brindado la información necesaria para llevar a cabo este proyecto; como así también a mi tutor, Prof. Cdr. Adrián Dolgonos, por su apoyo y asesoramiento en esta última etapa de la carrera.

También agradezco a los profesores Cdra. Miriam Mustafá y a la Mg. María Beatriz Ricci, que fueron excelentes docentes y tutores de este trabajo.



## **RESUMEN**

El Trabajo Final de Grado que desarrollaremos a continuación se basará en la empresa CERROPLAST S.A., dedicada a la comercialización de productos de embalajes y telas plásticas y la confección de productos a medida.

La empresa cuenta actualmente con 3 sucursales de venta minorista ubicadas estratégicamente en diferentes puntos de Córdoba, y un centro de distribución en la zona del Aeropuerto, donde se encuentra el taller de confección y las oficinas administrativas y comerciales con atención a ventas por mayor.

El objetivo de CERROPLAST es seguir expandiendo su firma mediante la apertura de sucursales en el interior de Córdoba y del país, buscando posicionarse como una cadena líder en comercialización y confección de telas plásticas y productos de embalajes. Para ello, necesitará incrementar su infraestructura e invertir en tecnología y capacitación, con el fin de agregar valor al producto y dar una solución al cliente.

El primer paso encarado por la empresa en este nuevo plan de expansión consistió en analizar la posibilidad de abrir una nueva sucursal en la localidad de Villa Carlos Paz, como primer nexo con el mercado de los valles serranos. Para esto se realizó un análisis interno y externo de la empresa, y un estudio económico y financiero, con el fin de determinar si estaban dadas las condiciones para abrir un nuevo punto de venta en esa región.

Finalmente, se pudo concluir que el proyecto es viable, en base al estudio de costos de inversión inicial y flujo de fondos proyectados, ya que así lo reflejan los indicadores obtenidos. Por lo que consideramos a este proyecto un primer paso muy importante en el proceso de expansión de la firma CERROPLAST a nivel provincial y nacional.



## **GLOSARIO DE PALABRAS**

**POLIETILENO:** El polietileno (PE) es químicamente el polímero más simple. Es uno de los plásticos más comunes debido a su bajo precio y simplicidad en su fabricación, lo que genera una producción mundial de aproximadamente 60 millones de toneladas anuales alrededor del mundo. Es químicamente inerte. Se obtiene de la polimerización del etileno (de fórmula química  $CH_2=CH_2$  y llamado eteno por la IUPAC), del que deriva su nombre.

**MALLA RASCHEL (MEDIA SOMBRA):** La malla raschel es un tipo de malla fabricada mediante cintas de polietileno de alta densidad (HDPE). Las fibras de HDPE utilizadas en la fabricación de las mallas raschel se tejen en diferentes densidades (35%,50%,65%,80%,90%,98%) y reciben un tratamiento especial para resistir el contacto con los rayos ultravioleta. Las principales aplicaciones que tiene la malla raschel de Polynop son:- Sombreado para invernadero y áreas de cultivo, protección contra el viento, granizo o ataques de aves o insectos, medio de recolección de frutos, techado para vehículos.

**INVERSION:** Es el acto mediante el cual se usan ciertos bienes con el ánimo de obtener ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio, con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual, a cambio de obtener beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.

**VENTAS:** La compraventa es un contrato consensual, bilateral, oneroso y típico, en virtud del cual una de las partes (vendedor) se obliga a dar algo en favor de la otra (comprador) a cambio de un precio en dinero.

**COSTOS:** Es el gasto económico que representa la fabricación de un producto. El costo de un producto está formado por el precio de la materia prima, el precio de la mano de obra directa empleada en su producción, el precio de la mano de obra indirecta empleada para el funcionamiento de la empresa y el costo de amortización de la maquinaria y de los edificios.



**GASTOS COMERCIALES Y ADMINISTRATIVOS:** Son todas las erogaciones monetarias destinadas para la comercialización y distribución del producto.

**DEMANDA:** La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores.

**COMPETENCIA:** Se dice que existe competencia cuando diferentes firmas privadas concurren a un mercado a ofrecer sus productos ante un conjunto de consumidores que actúan independientemente, y que constituyen la demanda.



## **OBJETIVOS Y ALCANCE**

En el presente trabajo se analizará la posibilidad de expansión de la firma CERROPLAST S.A. hacia el interior de Córdoba, siendo la misma una empresa dedicada a la comercialización de telas plásticas y productos de embalaje; estudiando puntualmente como primer paso la apertura de una nueva sucursal en la localidad de Villa Carlos Paz.

### **Objetivos generales**

Determinar la rentabilidad de la apertura de una nueva sucursal en la localidad de Villa Carlos Paz, a través de un análisis económico financiero.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un estudio de oferta-demanda en esa región
- ✓ Desarrollar estrategias comerciales con el fin de posicionar a la firma en ese mercado y lograr captar nuevos clientes.
- ✓ Determinar la inversión inicial necesaria para la apertura de la sucursal en esa localidad.



## **INTRODUCCION**

La empresa sobre la cual vamos a llevar a cabo este proyecto es una organización privada con fines de lucro, denominada CERROPLAST S.A. con capitales propios y locales.

Es una empresa familiar con más de 30 años de experiencia en el mercado, que se dedica a la comercialización de telas plásticas y productos de embalaje en la localidad de Córdoba capital y Villa Allende. Esta compañía tiene como objetivo a largo plazo ser una cadena líder en este rubro en el interior de Córdoba y el país; con el fin de alcanzar dicho objetivo, buscará como primer paso en este proceso de expansión analizar la posibilidad de abrir una sucursal en una localidad del Valle de Punilla, la ciudad de Villa Carlos Paz.

Lo que motivó a la empresa a llevar a cabo este proyecto es la creciente demanda de esa región, la necesidad de productos que la firma comercializa y la escasez de oferta existente, acompañado de múltiples consultas que han llegado a la empresa de clientes potenciales de aquella región.

De esta manera, el trabajo se enfocará en realizar un estudio económico y financiero para saber si resulta viable o no, la apertura de la sucursal en esa localidad, analizando antes interna y externamente a la empresa, con el fin de entender cuáles son los recursos y capacidades con los que cuenta, y determinar su posición en el mercado y frente a la competencia.





## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| DEDICATORIA  | 2  |
| AGRADECIMIENTOS  | 3  |
| RESUMEN  | 4  |
| GLOSARIO DE PALABRAS                                   | 5  |
| OBJETIVOS Y ALCANCE                                    | 7  |
| INTRODUCCION   | 8  |
| INDICE   | 9  |
| CAPITULO I: La Empresa                                 |    |
| I.1 Presentación de la empresa                         | 12 |
| I.2 Misión, visión y valores                           | 13 |
| I.3 Orígenes y expansión                               | 14 |
| I.4 Estructura   |    |
| I.4.1 Organigrama                                      | 16 |
| I.4.2 Descripción de puestos                           | 17 |
| I.4.3 Sector de Producción                             | 17 |
| I.4.4 Sector de Compras, Almacenamiento y Distribución | 18 |
| I.4.5 Sector de Finanzas                               | 19 |
| I.4.6 Sector Comercial                                 | 20 |
| I.4.7 Sector de R.R.H.H.                               | 21 |
| I.4.7.1 Políticas                                      | 22 |
| I.4.7.2 Cultura organizacional                         | 23 |
| I.4.7.3 Sindicato                                      | 25 |
| I.4.8 Nuevo centro de distribución y sucursales        | 26 |
| I.5 Productos y servicios comercializados              | 27 |



## CAPITULO II: Análisis externo e interno

|  |    |
|--|----|
| II.1 Análisis externo                          |    |
| II.1.1 La Competencia                          | 28 |
| II.1.1.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter | 31 |
| II.1.2 Análisis PESTEL                         | 39 |
| II.1.3 Análisis FODA                           | 44 |
| II.1.4 Matriz BCG                              | 46 |
| II.1.5 Matriz Producto-Mercado                 | 48 |
| II.1.6 Matriz Ciclo de vida                    | 50 |
| II.2 Análisis interno                          | 53 |
| II.2.1 Descripción del negocio                 | 53 |
| II.2.2 Descripción de productos                | 53 |
| II.2.3 Descripción de servicios                | 56 |
| II.2.4 Clientes                                | 57 |
| II.2.5 Proveedores                             | 58 |

## CAPITULO III: Diagnóstico, formulación e implementación estratégica

|   |     |
|---|-----|
| III.1 Diagnóstico   | 60  |
| III.2. Planificación estratégica                          | 61  |
| III.2.1 Definición de objetivos                           | 63  |
| III.2.2 Evaluación del proyecto                           | 65  |
| III.3 Formulación del proyecto                            | 65  |
| III.4.1 Estrategias de producto                           | 66  |
| III.4.2 Estrategias de precio                             | 75  |
| III.4.3 Estrategias de distribución                       | 82  |
| III.4.4 Estrategias de comunicación                       | 96  |
| III.5. Localización                                       | 105 |
| III.5.1 Macro y microlocalizacion                         | 106 |
| III.5.2 Diseño de sucursal                                | 107 |
| III.6 Análisis económico y financiero                     | 108 |
| III.6.1 Presentación de Estados contables y anexos        |     |
| III.6.1.1 Presentación de Estado de situación Patrimonial | 108 |
| III.6.1.2 Presentación de Estado de Evolución Patrimonial | 109 |
| III.6.1.3 Presentación de Estado de Resultados            | 110 |
| III.6.1.4 Presentación de Flujo de efectivo               | 111 |
| III.6.1.5 Notas y Anexos                                  | 112 |



|  |     |
|--|-----|
| III.6.2 Estudio económico y financiero       | 117 |
| III.6.2.2 Fuentes de financiamiento          | 121 |
| III.6.2.3 Cuadro de fuentes y usos de fondos | 122 |
| III.7 Factibilidades                         | 123 |
| III.8 Conclusión                             | 128 |
| <br>   |     |
| BIBLIOGRAFIA                                 | 130 |
| <br>   |     |
| ANEXOS                                       | 131 |



## **DESARROLLO**

### **Capítulo 1**

#### **LA EMPRESA**

##### **I.1 Presentación de la empresa**

CERROPLAST S.A. es una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos de embalaje y seguridad, y la confección de telas plásticas a medida. La misma cuenta con tres sucursales propias, y un centro de distribución ubicado en una zona industrial, camino al aeropuerto, donde se encuentran las oficinas administrativas, taller de producción y depósito.

##### **I.2 Misión, Visión y Valores**

###### **Misión**

Brindar soluciones a los profesionales de la construcción, industrias, empresas, comercios, y familias, proveyendo productos y servicios de primera calidad y a la medida del cliente.

###### **Visión**

Ser reconocido como una cadena líder de sucursales a nivel regional que se distinga por su atención personalizada y productos a la medida del cliente, con un fuerte grado de compromiso con el medio ambiente y la fuerza de trabajo.





**Valores:**

✓ **CALIDAD**

Ofrecer un producto y un servicio de calidad, es decir, entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

✓ **SERVICIOS**

Nos destacamos por una atención personalizada, entrega inmediata, productos a medida del cliente y facilidades en las formas de pago.

✓ **SERIEDAD**

Actuamos de acuerdo a los valores morales, éticas comerciales y buenas costumbres, buscando difundirlo en toda la organización.

✓ **COMPROMISO**

Estamos comprometidos día a día, buscando incorporar cada vez más productos reciclados o que puedan ayudar a reducir la contaminación ambiental.

✓ **INNOVACION**

Buscamos incorporar constantemente nuevas tecnologías a fin de mejorar la calidad de nuevos productos y servicios, y la gestión de la compañía.

✓ **SEGURIDAD EN EL AMBIENTE DE TRABAJO**

Velamos por brindar condiciones de trabajo óptimas en cuanto a salubridad y seguridad.

✓ **TRABAJO EN EQUIPO**

Se fomenta la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos a mejores resultados gracias a un ambiente positivo y una capacitación



en equipo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.

### **I.3 Orígenes y expansión**

La empresa CERROPLAST S.A. se dedica a la comercialización de productos de embalaje y seguridad, y la confección de telas plásticas a medida; la misma comenzó a funcionar a principios de 1990 siendo fundada por Abillabil Estanislao Pesci. La idea inicial fue vender en el interior del país bolsas de todo tipo a comercios minoristas. Estas bolsas eran confeccionadas en una habitación de su vivienda familiar con máquinas especiales adquiridas para ese fin.

Luego de un tiempo y gracias a las ganancias que obtuvo de la venta de bolsas en el interior del país, decidió abrir la primera sucursal. La misma se estableció en Barrio Urca sobre la Av. Menéndez Pidal 3919, con la idea de vender un producto accesible y a bajo precio como eran las bolsas de plástico y productos de embalajes. En el año 2003 dos de sus hijos mayores decidieron abrir una nueva sucursal en la localidad de Villa Allende al detectar un nicho de mercado con amplio crecimiento.

En el año 2004 se produce el fallecimiento del fundador de la empresa de manera inesperada, quedando la sucursal original en manos de su esposa e hijos, con una situación económica y financiera muy delicada.

Ante esta realidad sus hijos menores, que quedaron a cargo de la sucursal de Urca, confiaron en que podían revertir la situación económica y financiera en la cual se encontraba la familia. Así, detectaron un nuevo nicho de mercado, que era la construcción, debido a que la Municipalidad de Córdoba exigía el cerramiento de las obras tanto privadas como públicas con el material de media sombra. Este producto era comercializado por la empresa, por lo que se decidió su explotación masiva, a través del ofrecimiento de un precio diferenciado y el servicio de entrega en las obras sin cargo. De esta manera se fueron agregando productos relacionados al sector de la construcción (productos de seguridad, cintas de embalar, cartón corrugado, film stretch, etc.) que permitieron incrementar las ventas y formar una importante cartera de clientes (GRUPO EDISUR, GAMA SA, BETANIA, RODE SRL, AYASSA & FOMBELLA, PROACO, INARCO, ETC.), lo que posicionó a CERROPLAST como una empresa líder en media sombra y productos de embalajes para la construcción. Cabe destacar que esto fue posible también gracias al crecimiento económico del país en esa época.



## **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO – CerroPlast S.A.**

En el año 2006 se decidió realizar la apertura de una tercera sucursal, por parte de sus hijos menores y un hijo mayor (como socio), ubicada en la zona sur sobre la Av. O'Higgins al 3151, impulsada por el “boom” de los barrios cerrados que se construyeron en ese sector de la ciudad, e incorporando un nuevo servicio, que fue la confección de paños de media sombra y telas plásticas a medida para los cercos perimetrales y toldos. Para ello fue necesaria la instalación de un taller de confección, ubicado en la parte trasera de la sucursal, donde se llevaban a cabo dichas tareas.

Con el paso del tiempo y el incremento de las ventas se decidió alquilar una oficina ubicada en Barrio Urca en la calle Pedro N. Rodríguez 1174, para la realización de las tareas administrativas y una mejor atención a las empresas. Al cabo de seis meses, como resultaba escaso el espacio físico de almacenamiento de la mercadería en la vivienda familiar, que se encontraba en la parte trasera de las oficinas, se optó por alquilar un pequeño depósito ubicado al lado de la oficina administrativa para un mejor ordenamiento del material e incrementar el stock de los diferentes productos. Además de inversión en infraestructura apuntaron a la mejora en la imagen y marketing de la empresa, creando el logo y la página web, dándole su impronta al negocio

En el año 2012 se decidió realizar la fusión de la compañía, unificando todas las sucursales de Villa Allende, Urca, Barrio Jardín y Atención a Empresas, depósito, cartera de clientes y oficinas administrativas, bajo la denominación CERROPLAST S.A. siendo Cristina Lons de Pesci, madre del núcleo familiar, elegida como Presidente de dicha sociedad, buscando definir un mismo modelo de negocio para todas las sucursales con el fin de expandir la firma.

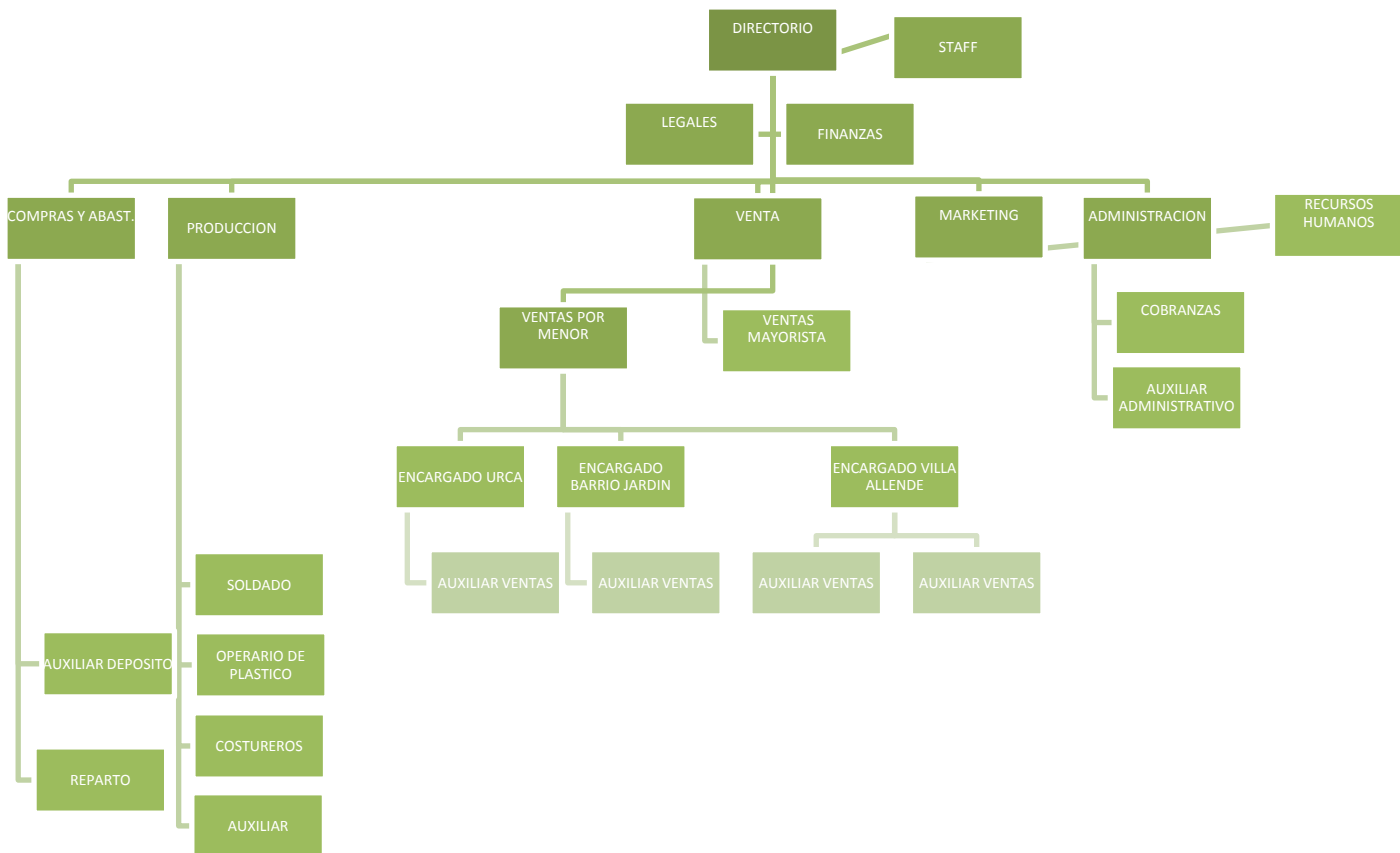
Actualmente posee tres sucursales propias, un canal de venta mayorista, y un centro de distribución ubicado en una zona industrial camino al aeropuerto, donde se encuentran las oficinas comerciales y administrativas, taller de producción y depósito.

De esta forma los hermanos y su madre trabajan en conjunto, tanto directa como indirectamente, para concretar el sueño de ser una gran empresa familiar avalada por treinta años de trayectoria y experiencia en el mercado del embalaje y la construcción.



## I.4 Estructura de la empresa

### I.4.1. Organigrama







#### **I.4.2 Descripción de puestos**

En este punto mencionamos que la firma CERROPLAST S.A. cuenta con una planilla de 23 miembros, integrada por personal administrativo, comercial, contable y operarios.

En el ANEXO I se puede visualizar la descripción de cada puesto de trabajo, desde su rango, actividades y responsabilidades que desarrolla. Asimismo en el ANEXO II se encontrará el reglamento de trabajo confeccionado por la firma, donde se estipulan las normas que rigen a la empresa.

Podemos decir que la firma es una empresa que se encuentra en un crecimiento permanente generando modificaciones de puestos de trabajo de manera constante debido a la necesidad y demanda del cliente que lleva a ir mejorando cada día la atención comercial, calidad del producto y servicios.

#### **I.4.3 Sector de Producción**

El sector de producción está a cargo de un gerente y se subdivide en dos áreas: el área de producción de bolsas y el área de confección de telas plásticas a medida. La primera está compuesta por dos empleados, que se encargan del cortado y empaquetado de las bolsas a medida. Por otra parte, el área de confección de telas plásticas está conformado por tres empleados: dos costureros que realizan la confección de las telas plásticas a la medida requerida por el cliente; y un operario que se encarga de la colocación de los ojales, el control de las medidas, y empaquetado del producto.

El gerente de producción tiene como principal responsabilidad por un lado, cumplir con las cantidades, medidas y calidades de bolsas solicitadas por el gerente de compras en las respectivas órdenes para el correcto abastecimiento del depósito. Y por otro lado, es también responsable de entregar a los costureros las órdenes de producción de telas a medida emitidas por cada sucursal para su confección, control y empaquetado.

El proceso de producción varía de acuerdo al área. En el área de producción de bolsas el proceso comienza cuando el gerente de compras envía al área en cuestión una orden de producción de bolsas a medida. Esta orden es recibida por el gerente de producción, quien es responsable de entregarla a los operarios para que produzcan, empaqueten y coloquen las bolsas terminadas en el sector de almacenamiento que corresponde.



En el área de confección de telas a medida el proceso se inicia a través de la recepción de las órdenes de producción de telas a medida emitidas por cada sucursal por parte del gerente de producción. Estas órdenes deben ser cargadas al sistema informático de la empresa, y luego entregarse a los costureros para que los mismos confeccionen dichas telas. Una vez confeccionada la tela, se la entrega al operario para que le coloque los ojales que correspondan, controle las medidas, empaquete el producto y lo coloque en el box de trabajos terminados para que sean enviados a las sucursales.

#### **I.4.4 Sector de Compras, Almacenamiento y Distribución**

El sector de compras, almacenamiento y distribución de la firma está formado por tres personas: el gerente de compras, el encargado de depósito y el repartidor.

El gerente tiene como principal responsabilidad conseguir el mejor precio de costo del mercado nacional, acompañado de una financiación a 30-60-90 días y entrega de la mercadería en un plazo no mayor a 7 días por parte de sus proveedores. Esta política se lleva a cabo con el fin de poder satisfacer la demanda en el corto y mediano plazo. Otra responsabilidad a destacar es la búsqueda de contratos de exclusividad y/o representaciones de alguno de los productos claves que comercializa la firma. Con respecto al almacenamiento, la responsabilidad recae en cumplir con los niveles de stock determinados en base a la demanda proyectada y realizar los pedidos de mercadería.

El encargado de depósito es responsable de la recepción, orden y distribución interna de los productos dentro del depósito, y de su correcto despacho y packaging en el camión.

Por último, el repartidor se encargará de cargar la mercadería en el camión, controlar que coincida con lo pedido por la sucursal y entregarla en tiempo y forma en el lugar de destino.

El proceso de compras comienza con la detección de faltante de mercadería, lo que motiva el pedido de la misma a la fábrica. Este pedido se realiza mediante el envío de una orden de compra por correo electrónico, y una vez que la fábrica la aprueba, la mercadería es enviada a través de un expreso de transporte, cuyo costo está a cargo del comprador. Al llegar al centro de distribución, la mercadería es controlada a través de la comparación del remito con la orden de compra emitida, para luego ser acomodada en el



lugar correspondiente dentro del depósito, con el fin de enviarla al taller de producción o a las distintas sucursales según sea el caso.

El proceso de distribución se inicia con el pedido de faltante de mercadería por parte de los encargados de cada sucursal al gerente de compras a través del sistema interno de comunicación. El gerente transmite esta información al encargado del depósito, quien arma los distintos pedidos para las sucursales y/o clientes mayoristas. Una vez que la mercadería se carga en el camión, la misma es controlada por el repartidor y el encargado de depósito, para ser enviada al punto de venta, a través de la emisión de un remito interno. Este remito será verificado y firmado por el encargado de cada sucursal, y en el caso de los clientes mayoristas, por el encargado de la obra.

#### **I.4.5 Sector de Finanzas**

Este sector está compuesto por un Gerente de finanzas, un auxiliar contable y un asesor externo.

El gerente tiene como principal responsabilidad recibir, administrar y destinar los fondos recaudados por las ventas de la empresa.

El auxiliar contable es aquel que debe registrar en el sistema administrativo todos los movimientos diarios de dinero que recibe y destina la empresa.

El asesor externo es el contador de la firma, quien tiene la responsabilidad de asesorar acerca de la situación económica y financiera de la empresa. También tiene el deber de confeccionar y presentar la documentación que corresponde legalmente (balances, recibos de sueldos, formularios, libros de iva, impuestos, etc.)

El proceso comienza al recibir diariamente el dinero recaudado en las distintas sucursales y venta mayorista, luego de ser controlado con la hoja de cierre de caja de cada sucursal.

Posteriormente se asientan dichos ingresos en el ESTADO DE RESULTADOS y FLUJO DE FONDOS para luego ser enviados a la caja de seguridad o depósito bancario en la cuenta de la empresa.



Luego se prosigue a darle un destino específico a dichos ingresos, como puede ser: pagos de proveedores, sueldos, impuestos, gastos varios, reservas legales, inversiones en bienes de uso o de cambio, etc...). Esos movimientos son registrados en el sistema administrativo.

#### **I.4.6 Sector Comercial**

Este sector está dividido en dos áreas; un gerente comercial, quien tiene bajo su mando a un jefe de venta mayorista que es el responsable de las ventas realizadas por volumen a empresas, industrias y ferreterías; y al gerente de sucursales, quien es el responsable del funcionamiento diario de los tres puntos de venta minorista. A su vez el gerente de sucursales tiene a su cargo a los responsables de cada punto de venta, quienes deben supervisar a los vendedores en la actividad cotidiana, como por ejemplo: tener buena presencia y atención con el cliente, mantener ordenado y limpio, reponer la mercadería diaria, etc.

El proceso de venta consiste, en el caso de venta mayorista, en visitar al cliente en su domicilio particular, ofreciéndole la gama de productos y servicios brindados por la compañía a través de un catálogo. En el caso de cerrar una venta, dicho jefe envía la orden de pedido por correo electrónico al gerente comercial con el fin de que 'este lo facture y proceda al envío de la mercadería.

En el caso de venta minorista, el proceso se inicia con la llegada del cliente a la sucursal, quien es atendido y asesorado por los vendedores de manera personalizada. Luego, si el cliente decide comprar el producto, se procede a su facturación y se lo empaqueta para ser retirado o enviado a domicilio, dependiendo de la necesidad del cliente.



#### **I.4.7 Sector de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos cumplirá las siguientes funciones en este proceso:

- Coordinador de todos los eventos involucrados en el proceso.
- Asesor de gerentes y de los empleados en general en cuanto a la interpretación y aplicación del presente proceso.
- Proveedor de la capacitación inicial para gerentes y empleados
- Realizar el control de que cada una de las etapas indicadas se cumpla en tiempo y con la calidad necesaria. En ese sentido avisará fechas de los diferentes eventos con la debida antelación.
- Verificar que los objetivos que se establecen cumplan con las cualidades previstas y en caso de duda o diferencias con el plan original, consultar con el gerente.
- Analizar la equidad y consistencia de los objetivos, la ponderación de las actitudes claves y de los resultados de la evaluación.
- Presentar reportes a las respectivas gerencias generales de los resultados del proceso, cumplimiento de los tiempos y las etapas por parte de los gerentes.
- Realizar los ajustes que resulten necesarios.

#### **Responsabilidades**

Recursos Humanos: es responsable por la actualización del presente procedimiento, por informar y capacitar a los gerentes y a los colaboradores acerca de la aplicación del mismo.

Asimismo, operativamente, aprueba los adelantos solicitados por los colaboradores.

Gerentes de Unidad de Negocio / Área: son responsables por la correcta aplicación de este procedimiento, de comunicarlo a su personal y de dar respuesta y asesoramiento a los colaboradores de su equipo de trabajo.



### **I.4.7.1 Políticas**

La política empresarial define como se deben llevar a cabo las cosas en la organización, en otras palabras podemos decir: "En esta empresa se hacen las cosas de esta manera".

Tipos de políticas:

- **CAPACITACIÓN:** Crea constantemente las condiciones para la capacitación de los empleados con la finalidad de mantener actualizados los conocimientos y las habilidades que requieran para sus funciones. Ayuda al crecimiento personal y laboral.
- **COMUNICACIÓN:** Se asegura que la comunicación sea descendente, ascendente, horizontal, clara y precisa; que predomine una comunicación abierta y fluida entre todos los miembros de la empresa.
- **AMBIENTAL:** Reducir y prevenir la contaminación, de acuerdo a las posibilidades tecnológicas y financieras de la empresa. Control de calidad de cada producto. Concientizar al personal sobre la contaminación de los productos elaborados. Minimizar la mayor cantidad posible de desechos contaminantes.



Una vez analizado las políticas que se llevan a cabo en una empresa, podemos decir que en la firma CERROPLAST tiene como principal política lograr:

- Que los trabajadores tengan una actitud positiva frente al trabajo.
- Que se sientan parte de la organización, formando así, una gran familia.
- Se prioriza incorporar personas comprometidas, honestas, trabajadoras y buenas personas, antes que personal capacitado, dándole la oportunidad de ser formados dentro de la empresa.
- Crear un clima de trabajo armónico, colaborador y organizado, en el que haya una buena relación y comunicación entre los diferentes integrantes.
- Lograr en sus integrantes un sentido de pertenencia y que se sientan contenidos.



- Se busca incorporar personas mayores a 40 años, para los puestos que tengan personal bajo su cargo, debido a que se considera a que son personas más comprometidas con el trabajo y poseen cultura laboral.
- Se premia el esfuerzo realizado luego de alcanzar objetivos de gran envergadura cuando se cuenta con poco tiempo para llevarlos a cabo.

#### **I.4.7.2 Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos, valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Una “norma” es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. En el caso de CERROPLAST SA las normas están escritas por ejemplo en el Reglamento de Trabajo (ver ANEXO II)

Un “hábito” es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Por ejemplo en CERROPLAST: Al ingresar o egresar del lugar de trabajo saludar cordialmente a todos los compañeros que estén presentes; otro ejemplo puede ser estar predispuesto en cualquier momento a brindar ayuda a otras áreas de la compañía, en el caso que se lo solicite.

Un “valor”, es una cualidad que comparten los integrantes de una empresa. Por ejemplo en CERROPLAST son: la puntualidad, buena presencia, la responsabilidad, el respeto hacia los demás, entre otros.



### **I.4.7.3 Sindicato**

En la firma CERROPLAST SA los empleados pertenecen a dos sindicatos diferentes, según su puesto de trabajo. En primer lugar podemos mencionar a U.O.Y.E.P (Unión de Obreros y Empleados del Plástico), y por otro lado a la A.G.E.C (Asociación Gremial de Empleados de Comercio)

La U.O.Y.E.P (Unión Obreros y Empleados Plásticos) comenzó el 24 de noviembre de 1945, por iniciativa de un grupo de delegados de fábricas, entre ellas: Fornalit, Anelit, Fridman y Wilson, etc., que se reunieron en Castro 1471, Capital Federal, en Sede de la Federación Argentina de Trabajadores Agremiados, para crear el Sindicato Unión Obreros Plásticos y Afines, cuya personería gremial N° 63 fuera otorgada por Res. M.T. N° 0203 del 29-07-1947, con ámbito de actuación en Capital Federal y sesenta (60) Km. de la misma. El continuo crecimiento de la industria exigió a la pujante organización extender su ámbito de actuación; así en el año 1951 se incorporan Rosario (prov. de Sta. Fe) y San Nicolás (Prov. de Buenos Aires), y luego a la Prov. de Tucumán. En el año 1972 el ámbito de actuación es extendido a toda la Nación. Del mismo modo, en ese año, se cambió la denominación Unión Obreros Plásticos y Afines a Unión Obreros y Empleados Plásticos, para encuadrar a los empleados administrativos en los alcances del Convenio que hasta entonces no estaban comprendidos en el mismo. En la ciudad de Córdoba su sede se encuentra en la calle Rodríguez Peña 366. Su convenio colectivo N 419/05 rige para todos los trabajadores, obreros o empleados, de las empresas comerciales o industriales, cuya función principal sea, fabricación, industrialización, manufacturación, transformación, elaboración, confección, manipulación, comercialización, etc. de todos los productos fabricados con los materiales o productos que se conocen generalmente como plásticos, más allá de sus nombres compuestos u originales. (VER ANEXO III). En el caso de CERROPLAST S.A. los trabajadores alcanzados por este convenio son todos aquellos que integran el taller de producción de bolsas y telas plásticas, es decir, 4 empleados. La obra social que corresponde a estos trabajadores es O.S.P.I.P. (Obra Social del Personal de la Industria del Plástico).

*Unión de Obreros y Empleados del Plástico (2014), Nuestra historia, U.O.Y.E.P //www.uoyep.com*





La A.G.E.C. tuvo comienzo el 21 de enero de 1933, cuando un grupo de empleados de comercio pusieron a andar lo que es hoy AGECE, la Asociación Gremial de Empleados de Comercio.

Este gremio fue refractario permanente y activo de la lucha por la consolidación de aquella reforma al art. 157 del Código de Comercio, que lejos de concluir en 1933 con la sanción de la ley 11.729 era quizás el punto de partida de una puja que duraría años y que finalmente constituyera la piedra angular de las bases de la legislación de los derechos fundamentales de todos los trabajadores argentinos.

Una vez sancionada la ley 11.729, se sancionaron una serie de leyes laborales que tuvieron a los empleados de comercio como protagonistas.

En la actualidad la A.G.E.C posee su sede gremial en la ciudad de Córdoba, en calle Deán Funes 266 y según el convenio colectivo de trabajo, abarca a los trabajadores que se desempeñen como empleados u obreros en cualquiera de las ramas del comercio o en actividades civiles con fines de lucro, o como administrativos en explotaciones industriales de los productos que elaboran, y en las agropecuarias, todos los que son representados en general, o que tengan bocas de expendio por la Confederación General de Empleados de Comercio (Actual FAECYS) y sus filiales en todo el país. Este convenio será asimismo aplicable a los empleados de la Confederación General de Empleados de Comercio de la República Argentina, y sus filiales, de los institutos y organismos que integren la citada confederación y los ocupados por las entidades gremiales empresarias cuyas actividades estén encuadradas en el mismo.

*Asociación Gremial de Empleados de Comercio (2010), A.G.E.C. //http://www.agec-cba.org.ar/*

En la firma CERROPLAST SA podemos decir que los empleados que se encuentran bajo el régimen de esta sindicatura son todos los empleados que no forman parte del taller de producción, como los vendedores, empleados administrativos, de depósito, etc..



#### **I.4.8 Nuevo centro de distribución y sucursales**

La apertura del nuevo centro de distribución se llevó a cabo por dos motivos principalmente; el primero fue la necesidad de ampliar la infraestructura del depósito y las oficinas comerciales, a raíz del importante crecimiento que experimentó la compañía en los últimos años, quedando obsoletas las instalaciones anteriores.

El segundo motivo surgió por la necesidad de ubicar el depósito en un lugar estratégico que permita abastecer de productos a las sucursales en el menor tiempo posible. A su vez, esta nueva ubicación permite facilitar el ingreso y egreso de camiones provenientes de distintos puntos del país que abastecen a dicha empresa, por encontrarse en una zona industrial y no en una zona residencial como fue hasta entonces.

Con respecto a las sucursales, podemos decir que las mismas se encuentran ubicadas en tres puntos estratégicos de Córdoba: en Barrio Urca ubicado en la zona norte, también en Barrio Jardín, ubicado en la zona sur y por último en Villa Allende noroeste, con el fin de abastecer la zona en desarrollo de las sierras chicas como Río Ceballos, Unquillo y Mendiolaza.



## I.5 Productos y Servicios comercializados

### Productos:

- ✓ Media sombra de todo tipo.
- ✓ Lonas y coversol
- ✓ Bolsas de todo tipo y a medida
- ✓ Cortinas black out para interior.
- ✓ Tela cubre cercos.
- ✓ Polietileno de 8 metros de ancho.
- ✓ Cintas de embalar, papel, peligro.
- ✓ Descartables
- ✓ Redes plásticas.
- ✓ Mallas de advertencia
- ✓ Mallas de revestimiento
- ✓ cartón corrugado y cajas
- ✓ Manteles y cuerinas
- ✓ Productos de seguridad.

### Servicios:

- ✓ Flota propia de vehículos.
- ✓ Confección de trabajos a medida.
- ✓ Atención personalizada.
- ✓ Amplio stock.
- ✓ Variedad de productos.
- ✓ Apertura de cuentas corrientes.
- ✓ Cobranza a domicilio.
- ✓ Flexibilidad en forma de pago.
- ✓ Envío de mercadería a obras sin cargo.





## **Capítulo II**

### **II.1 Análisis externo**

Como sabemos el entorno comprende a todo lo ajeno a la empresa, desde sus competidores, tecnología, productos, geografía del entorno, clima económico y situación política del país. Hay ciertas características del entorno que son importantes saber al momento de analizar a la firma entre las que podemos mencionar:

#### **II.1.1 La Competencia**

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público.

Con respecto a este punto cabe destacar que la firma Cerroplast S.A. no posee un competidor directo en el rubro sino varios competidores indirectos según los productos que comercializa:

- TAPICORD/LA SOMBRA: son unos de los competidores más importantes que se caracterizan por comercializar productos como “media sombra, tela cubre cercos, manteles, lonas, etc” y tener un precio muy competitivo y ofrecen el servicio a medida. Sin embargo, presenta varias desventajas como tener su única sucursal en el centro de Córdoba, por lo cual los clientes deben dirigirse hacia ese punto para comprar, perdiendo tiempo, dinero en movilidad y riesgos. A su vez no brindan facilidades en las formas de pago como tarjetas de crédito o cheques. Podemos decir que ese competidor abarca tanto al público familiar y de barrios cerrados. Y otra desventaja es la demora en confeccionar un trabajo a medida que hoy en día es de 25 días aproximadamente, en cambio la firma Cerroplast tiene una demora de 5/7 días.



- **OBRAS Y PROYECTOS SRL:** Esta empresa se caracteriza por la construcción de estructuras metálicas para playas de estacionamiento, acompañado por la confección e instalación de media sombra para la misma. La ventaja que posee la firma es que se trata de una empresa con trayectoria en la construcción de playas de estacionamiento, acompañada de un precio competitivo y la ventaja de ofrecer todo el servicio desde la construcción, instalación de estructuras metálicas hasta la instalación de media sombra. La desventaja que posee la misma es que solamente se dirige a un solo mercado de clientes de grandes superficies, por lo cual no atienden a pequeños comercios o familias que deseen instalar un paño; otra desventaja es que demora mucho tiempo para aquellos clientes que deseen cambiar algunos paños de media sombras para las cocheras, por lo cual los mismos terminan acudiendo a otros proveedores como CERROPLAST para que le confeccionen e instalen los paños en tiempo y forma. Es un competidor directo en el rubro de media sombra para cocheras.
  
- **PINTECORD:** Es un competidor fuerte, que se caracteriza por ofrecer el mismo servicio de cercanía al cliente como el que brinda Cerroplast. Los productos con los que compete son principalmente de embalaje (cintas de embalar, cartón corrugado, film stretch, etc.). Este competidor abarca no solamente a los clientes de consumidor final sino también a los clientes de la construcción pero no posee precios bajos debido a sus elevados costos de logística.
  
- **PACKING S.A.:** Este es un competidor que se encuentra ubicado en la misma zona del centro de distribución y se caracteriza por la comercialización de productos de embalaje como: cintas, film stretch, cartón corrugado, cajas, etc. Presenta como ventajas su amplia trayectoria en el mercado del embalaje, las representaciones de marcas importantes y precios competitivos, pero solamente comercializa esos productos por el canal de venta mayorista y no al público en general.
  
- **DISTRIBUIDORES MAYORISTAS DE FERRETERIAS:** Esta competencia tiene como principal objetivo ofrecer variedad de productos y precios bajos a revendedores como por ejemplo ferreterías, corralones, etc; y compete con la firma en el canal mayorista. Es uno de los competidores más hostiles, ya que al manejar precios bajos y hacer mucha rotación, algunas veces la firma queda afuera de ciertas ventas por volumen o licitaciones. Sin embargo, tiene como desventaja que no



pueden comercializar en principio sus productos con clientes que serían clientes de sus revendedores, por lo que el daño de perder clientes es bajo pero existe. Algunos ejemplos son LECONS S.A., FERRETERA GENERAL PAZ S.R.L. y DILMAS S.R.L.

- FERRETERIAS BARRIALES: Son competidores que ofrecen variedad de productos y cercanía al cliente entre los cuales están algunos de nuestros productos como: nylon para la construcción, media sombra, cintas de embalar, productos de seguridad, etc. Sin embargo presentan como desventajas que al no ser sus productos principales no poseen una amplia variedad y stock de los mismos; y tampoco ofrecen el servicio de confección a medida de las medias sombras. El punto que los beneficia es el bajo precio y la facturación informal.
- NEGOCIOS DE DESCARTABLES: Aquí podemos mencionar a los competidores que se dedican a la comercialización de productos de embalaje y descartables para la venta al público. Los mismos se encuentran concentrados en las zonas aledañas al Mercado Norte y Mercado Sur de la ciudad de Córdoba; y se caracterizan por tener una gran variedad de estos productos (bolsas camisetas, bolsas de pre-corte, descartables, cartón corrugado, nylon, etc.) y precios muy competitivos. Su desventaja es su lejanía a las zonas semi-desarrolladas o en expansión y las formas de pago, ya que todas las operaciones se realizan de contado y en efectivo.
- GRANDES SUPERFICIES: En este punto podemos diferenciar a dos competidores de las grandes superficies, como el EASY y SODIMAC, que comercializan algunos de los productos (media sombra, nylon, cintas de embalar, cartón corrugado, productos de seguridad), y tienen como ventaja la amplia variedad de productos y su horario de atención los siete días de la semana. Las desventajas son sus altos precios y no brindar el servicio de confección a medida. El otro competidor son los supermercados que ofrecen solamente algunos de los productos como bolsas, films para comida, film aluminio, cortinas de baño, etc. Tienen precios competitivos pero poca variedad y stock por volumen, y solamente se dirigen al consumidor final.



### **II.1.1.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter:**

Existen cuatro variables que influyen directamente en la competencia y la rentabilidad de la empresa:

- N° de competidores
- Barreras de entrada y salida
- Diferenciación del producto
- Información disponible

La finalidad es poder analizar las fuerzas competitivas que posee una empresa y poder identificar tanto las oportunidades como las amenazas del mercado. Mientras más sólidas sean cada una de estas fuerzas, permiten que sean una amenaza ya que disminuye las utilidades; en cambio, una fuerza competitiva débil es una oportunidad, debido a que se pueden obtener mayores márgenes de utilidad. La tarea del gerente es poder identificar tanto las amenazas como las oportunidades y formular respuestas.

Las cinco fuerzas que define Porter que podemos implementarlas a la situación actual de la firma CERROPLAST son:

- 1) Riesgo por el nuevo ingreso de competidores potenciales
- 2) Rivalidad entre compañías
- 3) Poder de negociación de los compradores
- 4) Poder de negociación de los proveedores
- 5) Amenaza de productos sustitutos

#### 1) Riesgo por el nuevo ingreso de competidores potenciales

Los competidores potenciales son empresas que aún no participan directamente en el mercado al cual se dirige CERROPLAST pero tiene la capacidad para hacerlo si lo deciden. Mientras más competidores ingresen a este mercado, más difícil será mantenerse y lograr los márgenes de utilidad.

Un alto riesgo de ingreso de competidores es una amenaza para la firma y por otro lado, si el riesgo es menor permitirá sacar una ventaja de esta oportunidad para aumentar precios y obtener más rendimientos.



Tanto la solidez como la debilidad de ingresos de nuevos competidores dependerán de las dificultades de las “barreras de entrada”. Esto implica que al querer ingresar al mismo mercado que CERROPLAST, deberán analizar las siguientes barreras:

- Economía en escala
- Diferenciación de producto
- Inversión inicial
- Desventaja en costos

*Economías de Escala:*

Las grandes compañías logran niveles de producción masiva en comparación con pequeñas empresas y esto trae como consecuencia que los costos de producción se reduzcan. Este efecto se debe a que al aumentar la producción las empresas disminuyen el costo fijo unitario de cada producto y les permite ser más competitivos.

En el caso de CERROPLAST podemos decir, que la firma ha logrado una economía de escala en los últimos 5 años, gracias al fuerte crecimiento y la apertura de nuevas sucursales que le permitió comprar la mayoría de sus productos directamente a las fábricas, salteando a los distribuidores, debido a su creciente volumen de compra. Este proceso se está analizando y se busca mejor aún más la economía de escala a través de la importación directa de algunos productos como por ejemplo: la media sombra desde Chile, y a la instalación de una propia fábrica de bolsas para así mejorar los costos unitarios. Para poder llevar a cabo esto, se necesita incrementar más los volúmenes de venta a los fines de implementar estas inversiones.

En resumen, podemos decir que la firma ha logrado una economía de escala en los últimos años debido a su aumento de volumen de ventas, pero si quiere lograr ser más competitivo en las ventas por cantidad, tendrá que mejorar los precios de costos unitarios a través de importaciones directas o inversiones en maquinarias y tecnología. Sus competidores directos si quisieran insertarse en este mercado, podemos decir que al abarcar mucha variedad de productos que ofrece la firma, se les hace más complicado debido a que son competidores en algunos artículos y no en la mayoría, por lo que tendrían que salir a comprar a precios más caros.





*Diferenciación del Producto:*

En casi todos los mercados los competidores establecidos han logrado posicionar sus productos y marcas gracias a grandes esfuerzos de calidad, publicidad y fidelización. Si una compañía establece firmemente sus productos y los diferencia de los de la competencia, será muy complicado para los nuevos competidores conseguir alguna participación en el mercado.

En la firma CERROPLAST podemos decir que existe una gran diferenciación con respecto a la competencia gracias al valor agregado que le incorpora a sus productos a través de la confección de telas plásticas a la medida del cliente. De esta manera, mediante el ofrecimiento de este servicio, se logró la fidelización del cliente por entregarle al mismo no lo que quería, sino lo que realmente necesitaba a su medida. Hoy en día la competencia tiene la posibilidad de conseguir y ofrecer la misma variedad de productos pero no puede agregarle el valor de un trabajo a medida debido que eso implicaría una alta inversión inicial como por ejemplo: instalar un propio taller de confección, alquiler de un espacio físico, maquinarias, empleados capacitados, impuestos, etc.

En resumen, podemos decir que hay una alta barrera de entrada hacia la competencia, porque no implica solamente vender un producto sino ofrecer el producto a la medida del cliente y eso es lo que diferencia a CERROPLAST de la competencia.

*Inversiones de Capital inicial:*

Otro tipo de barrera a la entrada en el mercado se produce cuando los nuevos participantes tienen que invertir grandes recursos financieros para competir en la industria. Por ejemplo, ciertos mercados pueden requerir grandes inversiones de capital en inventarios o en instalaciones de producción. Los requisitos de capital forman una barrera particularmente fuerte cuando se requiere capital para las inversiones.

Con respecto a este punto, podemos mencionar que en el caso de CERROPLAST, existe una alta barrera de entrada ya que se requiere una elevada inversión inicial para insertarse en el mismo mercado. Hoy en día abrir una sucursal con las mismas características y servicios que la firma ofrece, implicaría invertir tanto en espacios físicos amplios, instalaciones, tecnología en software administrativo, costos y capacitación de empleados como así también en variedad de stock, taller de confección, etc. Además se



debe tener en cuenta que no sólo se necesita de una alta inversión para comenzar un emprendimiento de este tipo, sino también de un amplio conocimiento del rubro. Esto representa una ventaja para CERRROPLAST, ya que se trata de una compañía que tiene más de 20 años de trayectoria en el mercado. En síntesis, podemos decir que en este punto hay una alta barrera de entrada, pero no imposible.

*Desventaja en Costos independientemente de la Escala:*

Existe cierto tipo de comportamientos en los mercados en los cuales las empresas logran una ventaja competitiva sobre otras. En estos casos las empresas que pretenden competir con las empresas ya instaladas, deben adecuarse y tratar de llegar a niveles de producción con costos competitivos.

Un gran ejemplo de esto son: tecnologías patentadas, buenos accesos a las materias primas (alianzas) y la experiencia. En el caso de las tecnologías patentadas las empresas que quieren competir con las empresas ya instaladas deben buscar nuevas formas de reducir sus costos, lo cual implica grandes inversiones.

En este caso, podemos mencionar que en el rubro en el cual se encuentra la empresa CERRROPLAST, hoy en día es difícil tener una representación de una firma, ya que la mayoría de las fábricas tienen venta directa hacia los distribuidores y algunas en particular tienen representación en Córdoba; por lo cual, hay algunos artículos en los cuales se hace muy difícil competir debido a las representaciones, tecnologías o alianzas que ya existen en el rubro. De esta manera, la única forma de insertarse con precios competitivos implicaría invertir en tecnología y un sostén financiero hasta poder obtener una cuota de mercado. Un ejemplo sería el caso del film stretch, ya que en la actualidad a CERRROPLAST se le hace difícil cerrar operaciones de mayor volumen debido a que el mercado está dominado por una o dos empresas, por lo cual para ser competitivo y tener precios bajos debería invertir en tecnología y realizar alianzas comerciales. En síntesis, podemos afirmar que es una barrera alta de ingreso hasta para la propia firma.



2) Rivalidad entre los compañías

La rivalidad entre las compañías depende de tres factores fundamentales:

a) *La estructura competitiva*

En este punto podemos distinguir dos tipos de estructuras competitivas:

- Estructura consolidada: hay una o pocas firmas consolidadas en el mercado.
- Estructura fragmentada: hay muchas firmas y ninguna dominante, con baja barrera de salida.

b) *Las condiciones de la demanda (creciente o decreciente)*

La alta o baja demanda trae consigo mismo tanto una oportunidad como una amenaza y dependerá de la firma cómo lleve a cabo sus decisiones.

c) *Dificultad de las barreras de salida*

Para una empresa retirarse de un mercado al cual no le ha ido bien, le implicaría elevados costos económicos, estratégicos o emocionales como por ejemplo: alta inversión en equipos, elevados costos fijos de salida y desgaste emocional.

En este punto podemos analizar como la demanda y la barrera de salida son determinantes de las oportunidades y amenazas en una empresa consolidada.

En el caso de CERROPLAST podemos mencionar que en su mercado hay una estructura fragmentada, ya que actualmente hay muchos competidores según la línea de productos que comercialicen pero no hay ninguno dominante. Como ejemplo podemos decir que cada uno es fuerte en algunos productos pero no dominan la variedad de artículos que ofrece la firma (Packing domina el mercado del embalaje, Tapicor domina el mercado de las lonas, etc.)

Con respecto a la demanda se puede observar que ha habido un crecimiento constante y agresivo pero no en toda la variedad de productos que ofrece la firma sino especialmente en una línea de artículos que son la confecciones de telas plásticas a medida; los demás artículos tuvieron un crecimiento constante pero no tan radical como el mencionado anteriormente. Es por eso, que lo que busca la firma es seguir agregando



valor a esta línea de productos y ofrecer variedad de artículos estando cada vez más cerca del cliente.

Al referirnos a la barrera de salida se puede decir que en base a la experiencia que ha tenido la firma con competidores que han surgido y no han permanecido en el tiempo, observamos que los gastos económicos que implican salir de este mercado son muy elevados, ya sea por las inversiones generadas en instalaciones y muebles, y sobre todo por la mercadería, que es difícil revenderla rápidamente debido a que no son productos de primera necesidad.

Por lo cual se puede concluir que la firma se encuentra en un mercado en el cual hay una creciente demanda pudiendo generar nuevas oportunidades, acompañado de una alta barrera de salida.

### 3) Poder de negociación de los compradores

En este punto se puede destacar que habrá poder de negociación de los compradores cuando tengan la capacidad de influir sobre sus proveedores siempre y cuando el mercado se encuentre dominado por dichos compradores y no por proveedores. Esto significa que al haber un poder de negociación de los compradores obliga a los proveedores a tener que bajar los precios de costo, demandan mayor calidad de productos, y a mejorar el servicio.

Los compradores son más poderosos que los proveedores cuando:

- el mercado se encuentra dominado por muchos proveedores pequeños y medianos y los compradores son pocos y de grandes volúmenes.
- los compradores realizan compras de grandes volúmenes
- los proveedores tienen una alta dependencia de pocos y grandes clientes.
- los compradores tienen la flexibilidad de cambiarse de proveedor apenas detecten mejores precios de costo, calidad o servicio.
- económicamente es factible adquirir el producto en varias firmas a la vez.

En el caso de CERROPLAST podemos mencionar que al abarcar diferentes tipos de clientes, algunos tienen más poder de negociación que otros. En el caso de las empresas constructoras (GAMA S.A., REGAM, Edisur, etc.), se trata de compradores de grandes



volúmenes de materiales, lo que les permite negociar precio, calidad y entrega inmediata, ya que tienen muchos proveedores que les ofrecen el mismo producto, pudiendo cambiar rápidamente uno por otro y no generar una dependencia directa con ninguno. De esta manera el comprador tiene un alto poder de negociación hacia sus proveedores.

Caso contrario surge con la venta de tela para cerco confeccionada a la medida del cliente, ya que la firma es la que impone y determina el precio de mercado, debido a que ofrece un valor agregado al comprador y stock permanente que no lo puede conseguir tan fácilmente en otro lado. Por lo cual, en este último caso el comprador no tiene un alto poder de negociación debido a que no es tan fácil de conseguir el mismo producto de manera inmediata y a precio competitivo como lo ofrece la firma.

#### 4) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son una amenaza cuando tienen la capacidad de poder decidir qué precios tienen que pagar sus clientes o reducir la calidad de los bienes.

Los proveedores son más poderosos cuando:

- el producto que fabrican tiene pocos sustitutos y es importante para sus clientes.
- maneja muchos y pequeños clientes.
- el producto del proveedor se diferencia ampliamente de sus sustitutos que al cliente le sería riesgoso cambiarse de proveedor.
- a fin de aumentar los precios, los proveedores amenazan con integrarse verticalmente dentro de la industria.

Actualmente en la firma CERROPLAST no hay una dependencia directa hacia ningún proveedor en particular, ya que son fábricas que producen una línea determinada de artículos, y a su vez tienen venta directa hacia cualquier cliente del país que tenga un consumo relativamente importante.

La desventaja que tienen los proveedores es que en la mayoría de los casos todos tienen sustitutos que ofrecen los mismos precios competitivos y servicios semejantes, por lo cual el poder de negociación no es tan alto y permite al comprador tener la flexibilidad de cambiar de proveedor en la medida que no cumpla con sus expectativas. Cabe destacar que hay algunas excepciones en este rubro que son el caso de MANULI S.A. (film stretch),



POLUMNDI (bolsas camiseta) ABRASIVOS ARGENTINA SA (cintas de embalar), o AGROREDES (media sombra), que lideran ampliamente el mercado del país o tienen sus representantes oficiales en la provincia, por lo cual se hace muy difícil negociar precios más bajos o exclusividades debido a que tienen un alto grado de dominación, y esto también lleva a perder ventas por volumen que son absorbidas por ellos mismos.

En resumen, no hay un alto grado de poder de negociación en los proveedores debido a la amplia variedad de sustitutos y a la amplitud del mercado, excepto en los productos mencionados anteriormente.

#### 5) Amenaza de productos sustitutos

Al tratarse de una firma que comercializa mucha variedad de artículos, en la mayoría podemos decir que son sustitutos entre sí como por ejemplo: la media sombra y la tela para cerco, o bolsas camisetas y de polietileno, cintas de embalar y de enmascarar. Podemos observar solamente en algunos casos algunos productos sustitutos como por ejemplo: las aberturas de aluminio en reemplazo de los cerramientos de lona para galerías, construir una tapia de ladrillo en reemplazo de la tela para cerco, o colocar un techo cubierto en una cochera en reemplazo de la media sombra. En todos estos casos observamos que los productos sustitutos podrían llegar a perjudicar nuestro nicho de mercado pero al tratarse de una alternativa muy costosa, lleva a reducir la oferta por lo cual, no son considerados una fuerte amenaza pero si son tenidos en cuenta.



## **II.1.2 Análisis PESTEL**

### **II.1.2.1 Análisis Político**

Tanto los procesos políticos como la legislación tienen influencia en las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones del gobierno pueden beneficiar o perjudicar los intereses de una compañía.

*Análisis PESTELS del entorno general (2010), <http://slideplayer.es/slide/4308501>*

Con respecto al análisis político podemos decir que en los últimos años, ha sido uno de los instrumentos que ha beneficiado en algunos aspectos a la firma CERROPLAST, debido a que uno de sus productos principales como la tela para cerco, y la media sombra para playas de estacionamiento, han tenido un agresivo crecimiento gracias a la sanción de ordenanzas provinciales, municipales y barriales; en otros aspectos la firma ha tenido que ir adaptándose a las ordenanzas que se han emitido en lo que se refiera a la protección del medio ambiente.

En el caso de la media sombra, podemos destacar que el gobierno sancionó una ordenanza según la cual, aquellos espacios que sean cubiertos con materiales que no sean 100% impermeables como por ejemplo: media sombra, cañas, etc.; estarían excluidos del pago de impuesto sobre la superficie cubierta tanto de Rentas de la Provincia como también así de la Municipalidad. La causa por la cual estarían excluidos es que se trata de espacios que no se pueden habitar. Esto llevó a que las industrias automotrices, supermercados, fábricas, comercios y familias busquen instalar este tipo de cobertores como la media sombra con el fin de evitar pagar mayores impuestos, y también por su costo altamente inferior al de un techo cubierto.

Por otra parte, la tela para cerco ha experimentado un fuerte crecimiento gracias también a la sanción de una ordenanza que han implementado la mayoría de los barrios cerrados. La misma indica que por una cuestión estética, se prohíbe la construcción de tapias perimetrales de materiales como ladrillo, y exige la instalación de cercos vivos de plantas o la utilización de tela para cerco para mantener la privacidad. Esta reglamentación fue un pilar en el crecimiento de CERROPLAST, ya que hoy en día es la empresa líder en Córdoba en la comercialización de tela cubre cercos. Por lo cual podemos decir que la reglamentación de estos barrios ha beneficiado a la firma y ha marcado una tendencia en los barrios cerrados y semi-cerrados.



El último punto se refiere a un tema que viene creciendo y afecta directamente a toda la población: “la contaminación mundial”. En este caso, la firma CERROPLAST, al ser una empresa que la mayoría de sus productos son derivados del plástico, ha estado siempre a la vanguardia de las ordenanzas o leyes que pudieran surgir y afectar a la firma.

En el último tiempo el gobierno provincial ha promovido distintas iniciativas de tipo ecológicas con el fin de ayudar a preservar el medioambiente. Entre ellas podemos mencionar la reducción de entrega de bolsas plásticas en los supermercados y la promoción de bolsas ecológicas.

En este sentido, desde la empresa se ha tomado conciencia y se está trabajando en concientizar a los clientes de utilizar materiales reciclados, es decir, aquellos que vienen de un proceso de reciclaje de la materia prima, como por ejemplo las bolsas de residuo o consorcio. Otra manera de concientizar a los clientes es ofrecerles las nuevas bolsas camisetas oxi-biodegradables, que tienen un tratamiento especial que acelera su proceso de degradación. Por último, la firma también buscó cooperar fabricando bolsas ecológicas con los retazos o sobrantes de materiales de media sombra, lonas, etc., que son comercializadas en las distintas sucursales con el fin de evitar la utilización de bolsas descartables, y también ayudar a la firma a disminuir sus costos al reutilizar los retazos plásticos en la confección de bolsas ecológicas y colchones para mascotas.

En síntesis, podemos concluir que en el ámbito político las decisiones que han llevado a cabo los organismos estatales, han beneficiado en algunos aspectos a la firma y en otros casos ha llevado a replantearse y buscar alternativas que permitan cooperar con la protección del medio ambiente a través de las actividades que la firma realiza como las mencionadas anteriormente.

#### II.1.2.2 Análisis Económico

##### Situación y tendencias de la economía local

Desde del año 2004, cuando la firma fue tomada por los hijos para enfrentar la delicada situación económica y financiera en la que se encontraba, el contexto económico fue favorable: la devaluación de la moneda y un atractivo precio internacional de la soja, le permitieron al país superar la profunda crisis que estaba atravesando. Uno de los pilares para la recuperación de la economía fue la construcción que comenzó a reactivar el





mercado; la firma CERROPLAST pudo detectar ese efecto a través de sus clientes que consumían productos para la construcción, lo que le permitió tener un crecimiento sostenido y prolongando acompañado de un buen entorno económico durante varios años. Sin embargo, la crisis del campo en el año 2008 llevó a la firma a experimentar uno de sus meses más complicados, ya que provocó la paralización de las obras en construcción y del mercado en general, aunque posteriormente se reactivó.

Actualmente la situación económica es frágil con una inflación del 40%, y la caída de la construcción, que afecta directamente a uno de los canales de venta de la firma, lo que obligó a ampliar la variedad de productos y agregarles valor con el fin de mantenerse en el mercado.

La tendencia local lamentablemente marca a los próximos años bastante complicados debido a una crisis político-económica profunda del país, con una elevada inflación, caída del empleo y de las inversiones extranjeras, factores a tener en cuenta al momento de realizar una inversión. En el mercado de CERROPLAST esta tendencia puede afectar pero no tan directamente como a otros mercados como el automotriz o metalmecánico, ya que la firma ofrece productos al consumidor final, y no depende de clientes del exterior del país; sin embargo si puede verse afectada por una simple caída de la demanda, generada ya sea, por pérdida de empleo, o caída del poder adquisitivo de la moneda.

#### Estacionalidad y asuntos climáticos

Este punto es muy importante mencionarlo, ya que la firma se caracteriza por ofrecer productos que se utilizan sobre todo en los meses de primavera-verano. Esto se refleja claramente en las ventas que experimentan un fuerte incremento desde Septiembre hasta Marzo, debido a que sus productos principales como la media sombra o la tela para cercos, son en su mayoría demandados durante esa época. De esta manera podemos decir que la firma tiene una cierta dependencia del factor climático, lo que hace que algunos de sus productos sean estacionales, aunque no depende de ellos para subsistir, gracias a la comercialización de artículos de embalaje o para la construcción y el hogar que le permiten cubrir los costos en temporada baja.



### II.1.2.3 Análisis Social

Argentina potenció la concentración de sus centros urbanos en los últimos 50 años. Ante este panorama, muchos se juegan hoy a la apuesta contraria: abandonar las ciudades, tanto para vivienda permanente como para los fines de semana. Los desarrolladores de diversas provincias del país supieron escuchar esta demanda y ampliar la oferta, teniendo en cuenta el perfil de cada comprador. Devolverle el tiempo a la gente y brindarles tranquilidad y seguridad se transformaron en los conceptos clave que explican este verdadero boom de los barrios privados en el interior.

En los barrios cerrados, de acuerdo con una encuesta de la consultora Reporte Inmobiliario, los compradores buscan en primer lugar seguridad; en segundo, cercanía al centro urbano y en el tercero, cercanía a las autopistas y los accesos.

En el interior, estos emprendimientos encontraron terreno fértil. La situación de Córdoba es representativa. Más de 100 countries se apostaron en la zona, de los cuales más de 60 están en la ciudad y sus alrededores, y algo de 30 en destinos más alejados, para aquéllos que priorizaron el contacto con la naturaleza. Tener de marco el verde intenso de las sierras tentó a más de uno.

Por esta razón podemos decir que esta tendencia social que viene creciendo en los últimos años es uno de los pilares para el crecimiento de la firma CERROPLAST, ya que la misma busca ofrecer tanto cercanía como variedad de productos que demandarán según sus necesidades. Algunos ejemplos podrían ser: la tela para cerco, para cubrir los lotes de los nuevos barrios cerrados; productos a medida como cortinas de interior, cerramientos de galerías, media sombra para cocheras, entre otros; y productos para uso doméstico como bolsas, manteles, o descartables. En resumen, la tendencia social en Córdoba busca cada vez más expandirse hacia el interior y es ahí donde la firma CERROPLAST quiere estar para cumplir con las necesidades de los consumidores.



#### II.1.2.4 Análisis Tecnológico

En este punto podemos mencionar que la firma ha invertido en el último tiempo en tecnología, entre esas inversiones se encuentran las soldadoras de lonas, máquinas de coser, anilladoras, y perforadoras neumáticas. A su vez, la compañía ha invertido en otro tipo de tecnología, como la incorporación de cámaras de seguridad y la compra de software logísticos, que contribuyen a mejorar la seguridad y el control.

Cabe destacar que la firma no se encuentra en un mercado en el cual la tecnología sea una exigencia primordial como puede suceder en otras empresas; sin embargo la firma tiene como uno de sus objetivos incorporar paulatinamente la tecnología como mencionamos anteriormente para aumentar productividad, mejorar tiempos, costos, calidad e imagen del producto con el fin de lograr “una integración vertical” que le permita tener una economía de escala y obtener no solamente una reducción en costos unitarios sino también aumentar las barreras de entrada, facilitar inversiones en activos, proteger la calidad y lograr una programación mejorada. Esto se debe a que la firma no produce un solo producto para un solo cliente, sino que se caracteriza por ofrecer una amplia variedad de artículos y a la medida del cliente, por lo cual el análisis que hace la empresa es invertir en tecnología que le permita en el futuro poder autoabastecerse de aquellos productos que tengan mayor valor y rotación, y a su vez que sean rentables.

#### II.1.2.5 Análisis Demográfico

En el siguiente gráfico podemos observar lo mencionado anteriormente, como el crecimiento poblacional en Córdoba se fue expandiendo hacia el interior y no tan verticalmente como otras ciudades del mundo. Esto significa que a través de la disponibilidad de tierras, una demanda poblacional en crecimiento y la tendencia social llevaron a encontrarnos con este panorama actual.



**CENSO AÑO 2001- 2010**

| Departamento ▾          | Crecimiento medio anual de la población 2001-2010 | Población 2010 | Población 2001 |
|-------------------------|---|----------------|----------------|
| Capital, Córdoba        | 3,50 %  | 1.329.604      | 1.284.582      |
| <b>Punilla, Córdoba</b> | <b>14.32 %</b>                                    | <b>177.353</b> | <b>155.124</b> |
|                         |   |                |                |

*Censo nacional. Estadísticas Poblacional de la Provincia de Córdoba, (2010), [http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro\\_cordoba.asp](http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro_cordoba.asp)*

Podemos decir que este crecimiento demográfico llevó a la firma CERROPLAST a analizar la posibilidad de expandirse hacia el interior de Córdoba, acompañado no solamente de esta demanda poblacional sino también el tipo de mercado al cual se dirige la empresa

### **II.1.3 Análisis F.O.D.A.**

A continuación presentaremos brevemente un detalle de cómo se encuentra posicionada la empresa actualmente en el mercado en el que está inserta:

#### **FORTALEZAS**

- Trayectoria , experiencia y conocimiento del mercado
- Amplia variedad y stock de productos
- Cercanía al cliente
- Confección de productos a medida
- Atención personalizada y envío a domicilio
- Gerencia proactiva
- Estabilidad económica y financiera
- Barrera de entrada elevada
- Demanda creciente de los productos ofrecidos



### DEBILIDADES

- Falta de capacitación del personal
- Deficiencias en procesos logísticos, administrativos y control de gestión
- Problemas en control de calidad
- Problemas de comunicación interna y externa
- Deficiencias en habilidades gerenciales
- Deficiencias en recopilación, análisis y presentación de informes contable y administrativos
- Deficiencia en el servicio de instalación propia
- Escasez de maquinarias que mejoren la productividad

### OPORTUNIDADES

- Tendencia de mercado en crecimiento
- Regulación municipal y barrial beneficiosa

### AMENAZAS

- Surgimiento de posibles competidores
- Presión gremial
- Informalidad comercial
- Competencia con precios agresivos

Luego de haber analizado las cuatro fuerzas, podemos concluir que CERROPLAST es una empresa de amplia trayectoria y conocimiento del mercado, que ofrece variedad de productos y un servicio a la medida del cliente, insertada en un mercado en constante crecimiento.

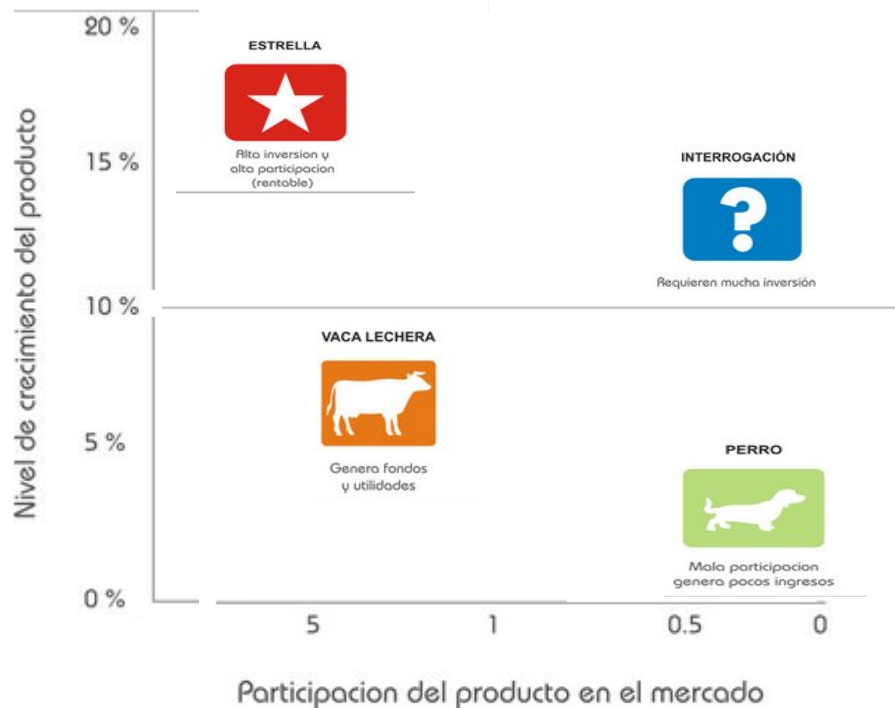
Sin embargo la firma debe estar atenta al surgimiento de nuevos competidores procurando fortalecer la capacitación de su personal y a su vez mejorar los procesos de



control de gestión, con el fin de tomar decisiones eficientes y consolidar su posicionamiento en el mercado.

#### II.1.4 Matriz B.C.G.

En la siguiente matriz podemos visualizar cuál es el grado de participación de los productos más importantes de CERROPLAST en el mercado creciente al cual se dirige.



CERROPLAST S.A.

- **CUADRANTE I:** Es considerado como el “interrogante” (¿), ya que son los *productos nuevos* que agrega la empresa en un mercado en crecimiento, pero su participación en un principio es baja. Acá podemos mencionar a dos productos que ha incorporado la firma en el último semestre que son las “cortinas de black out para interiores y los cerramientos de lona para galería”. El objetivo es lograr



insertarse en ese mercado, ya que hay una demanda en crecimiento y la firma posee los medios y las instalaciones necesarias para poder explotarlos.

- **CUADRANTE II:** Es el cuadrante de la **“Estrella”** donde la empresa es líder en un mercado creciente, por lo cual deberá desarrollar mejoras en el producto, invertir en I y D, y tener una promoción agresiva. En el caso de CERROPLAST se puede observar que el producto estrella es la **“tela para cerco”**. Este producto viene teniendo un crecimiento sostenido en los últimos años, generado por del boom de los barrios cerrados, donde la firma se ha hecho fuerte ofreciendo un producto de primera calidad, a la medida del cliente, con precio competitivo y entrega inmediata, por lo cual tendría que seguir invirtiendo en este producto.
- **CUADRANTE III:** Es el cuadrante de la **“vaca lechera”** en el cual el producto tiene una alta participación pero en un mercado decreciente. Por lo cual para mantenerse se deberá segmentar bien el mercado, reducir los costos y aumentar la rotación del inventario. En el caso de la firma podemos decir que el **“agrotileno para la construcción”** es unos de los productos principales de la empresa que tiene una alta participación en el mercado de la construcción; sin embargo, se estima que en el mediano y largo plazo va a ser un producto que va a consumirse cada vez menos debido a políticas sobre la concientización del cuidado del medio ambiente.
- **CUADRANTE VI:** Este último cuadrante es llamado el **“Perro”** debido a que la firma no realiza ningún tipo de inversión en productos o servicios que tengan una baja participación en un mercado decreciente, ya que realizar inversiones acá es probable que vayan a pérdidas. Lo que se busca es desincentivar y no invertir en esta línea de productos. En este caso, podemos mencionar dentro de la firma a la línea de **“bolsas camisetas “**, ya que la empresa tiene una baja participación en este mercado, generan poca ganancia y las políticas gubernamentales están desincentivando cada vez más el consumo de las mismas debido a su fuerte contaminación ambiental.



### II.1.5 Matriz PRODUCTO-MERCADO

La matriz de Ansoff permite analizar los objetivos que tiene una empresa en un mercado y poder relacionar los productos que ofrece y lo que demanda el mercado.



CUADRANTE I: Una empresa que ofrece productos existentes en mercado existente, si quiere progresar tiene que llevar a cabo estrategias de penetración. Se busca mayor consumo de productos existentes en mercados existentes, por lo cual se deben implementar estrategias como:

- ✓ Captación de clientes de la competencia
- ✓ Captación de no consumidores actuales
- ✓ Atraer nuevos clientes del mismo segmento mediante publicidad y/o promociones.

En el caso de CERROPLAST, podemos decir que los productos/servicios que se encuentran en este cuadrante son la línea de artículos de “embalaje”, debido a que es un mercado muy competitivo y ya desarrollado en el cual la manera de atraer y mantener nuevos clientes es mediante estrategias agresivas de precios bajos, facilidades en formas de pago y alto volumen de stock.





**CUADRANTE II:** En este cuadrante se posicionan empresas a las cuales se les complica progresar en el cuadrante I y deciden desarrollar nuevos productos para insertarlos en mercados ya existentes. Se deben tener capacidades creativas, procesos tecnológicos y de fabricación, aprovechando la infraestructura comercial y productiva que posea la empresa.

En este punto, podemos mencionar un producto nuevo que lanzó la firma que se llama “RAFIMAX”, una media sombra de calidad superior, confeccionada a medida del cliente, con la impresión del logo de la empresa, y sirve para cubrir fachadas de edificios o cercos perimetrales. Este producto es nuevo e innovador ofreciendo un servicio a medida y brindando privacidad acompañado de publicidad masiva a bajo costo.

**CUADRANTE III:** Acá las empresas buscan insertar productos ya existentes en mercados nuevos, donde deberán tener una experiencia de mercado y llevar a cabo estrategias como:

- ✓ Apertura de mercados geográficos
- ✓ Atracción de otros sectores del mercado.
- ✓ Política de distribución y posicionamiento

Este cuadrante, es muy importante para la firma, ya que uno de los objetivos principales que tiene es insertar productos ya existentes en nuevos mercados como es el caso de Carlos Paz. De esta manera, se está analizando la posibilidad de abrir una sucursal en aquella región con el fin de explotar nuevos mercados que se encuentran en zonas más alejadas a la ciudad.

**CUADRANTE IV:** En este último cuadrante, las empresas buscan explotar sus capacidades y aprovechar al máximo las oportunidades desarrollando nuevos productos en mercados que se encuentran en expansión.

Es el cuadrante más riesgoso, ya que implica altos costos en desarrollo y estudios de mercados junto con la necesidad de respaldo económico y financiero para soportar el tiempo necesario que lleve desarrollar un producto nuevo en un mercado emergente.



En el caso de CERROPLAST podemos mencionar que en este cuadrante ha obtenido grandes logros, ya que unos de sus objetivos fue innovar en productos nuevos hacia mercados que estén en desarrollo. Una prueba de esto puede ser el caso de la “tela para cerco a medida” donde la empresa fue innovadora , ya que detectó la necesidad de un mercado que estaba empezando a surgir llamado “boom de los barrios cerrados”, quienes estaban demandando un producto que todavía no estaba explotado en Córdoba y al detectar esta necesidad la firma pudo encontrar el producto que ofreciera las nuevas necesidades de este mercado emergente, ofreciendo un material de primera calidad, a precio accesible y confeccionado a la medida del cliente. Las opciones que había en el mercado eran pocas, no estaban promocionadas ni desarrolladas, lo que llevó a la firma que se dedicara a explotar este nuevo nicho, invirtiendo en stock y valor agregado.

Podemos concluir que la matriz de Ansoff, permitió saber dónde se encuentra la firma CERROPLAST posicionada en el mercado según los productos que ofrece. Y llegamos a la conclusión que los cuadrantes III y IV fueron los que le han dado un salto a la firma, buscando expandirse hacia nuevos mercados y segmentos, acompañado del desarrollo de nuevos productos con valor agregado que busquen satisfacer las necesidades de mercados emergentes.

#### II.1.6 Matriz de CICLO DE VIDA

Luego de analizar las cinco fuerzas de Porter, podemos identificar el posicionamiento que tiene la firma CERROPLAST ante sus competidores, y analizar la solidez de cada fuerza para detectar en qué faceta de su evolución se encuentra.

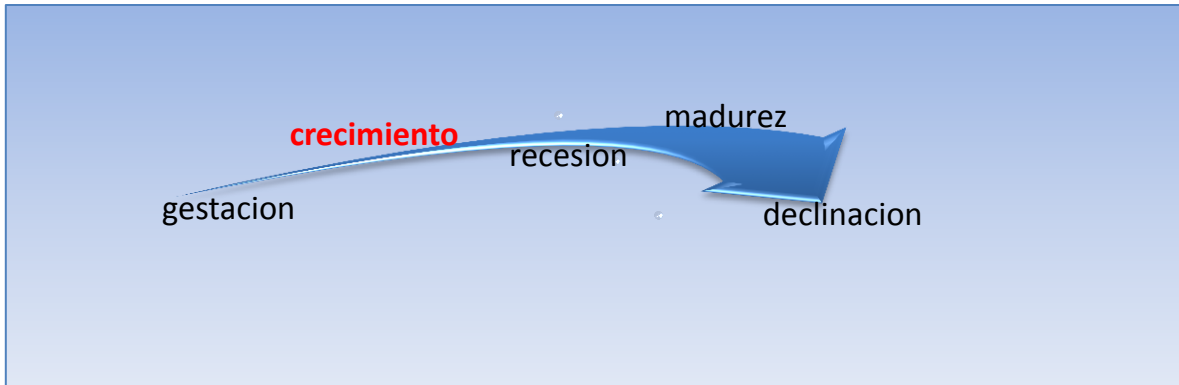
De esta manera, podemos decir que la firma se encuentra en una etapa de CRECIMIENTO, ya que es una empresa con trayectoria en el mercado pero joven y con mucho potencial, acompañada de una demanda creciente.

Sus precios de costos unitarios van disminuyendo debido a la economía en escala que va logrando por el incremento del volumen de compra; y también gracias a la buena relación existente con sus proveedores que le permite obtener facilidades en las formas de pago, entregas inmediatas y prioridades ante sus competidores.

El desarrollo de los canales de distribución se encuentra en expansión y la amenaza de nuevos competidores existe pero su trayectoria y el know now le permite a



CERROPLAST estar un paso adelante. Por lo cual, la firma debe llevar a cabo estrategias de inversión en crecimiento, para así poder progresar en un mercado que se encuentra en expansión.



#### Etapa de gestación

En esta etapa el cliente no entiende el producto y muy posiblemente ni siquiera sabe cómo utilizarlo. Los objetivos y estrategias a seguir deben tener esto en cuenta; se debe informar y educar a los clientes potenciales, comunicándoles que el producto existe, cómo debiera ser utilizado y cuáles son las satisfacciones que le proporciona. Si el producto es una innovación total se cultivará la demanda primaria (esfuerzo por estimular el interés por la categoría del nuevo producto) frente a la demanda selectiva (esfuerzo por estimular la demanda de la marca en cuestión). La venta personal, demostraciones del producto, publicidad testimonial de personajes conocidos recomendando el uso del producto, pueden ser algunas de las técnicas concretas a utilizar.

#### *Etapa de crecimiento*

Los clientes ya conocen el producto y son conscientes de sus ventajas. En esta etapa debe estimularse la demanda selectiva (marca). La publicidad en grandes medios parece la más indicada para los productos de consumo.



### *Etapa de madurez*

Los clientes que siguen con el producto muy probablemente sean aquellos a quienes gusta decididamente el mismo, siendo las ventas las que provienen de las reposiciones. Ya no entran compradores nuevos en el mercado. La publicidad se usa más como arma de persuasión que para proporcionar información solamente. Los gastos realizados en publicidad suelen estar en una proporción normal con la venta. Se hacen los mayores esfuerzos por encontrar el mejor mensaje publicitario, lo suficiente atractivo y recordable para hacer inclinar la participación del mercado a favor de la firma. Una gran parte del presupuesto promocional se dedica al consumidor. Con esta política lo que se pretende es por una parte tratar de colocar los excesos de stock que se pueden producir, y por otra intentar atraerse los clientes de la competencia, que una vez que prueben nuestra marca se conviertan en compradores usuales de nuestro producto.

### *Etapa de declinación*

Durante esta etapa las ventas y los beneficios disminuyen, aquí se pueden tomar tres tipos de decisiones con respecto al producto: o bien se elimina del catálogo, o bien continúa en él sin prestársele atención especial en cuanto a medidas de marketing se refiere, o se le reanima en sus ventas mediante las modificaciones pertinentes, aunque esta situación tal vez hubiera que considerarla más como un nuevo producto, que emprende un nuevo ciclo de vida. En cuanto a la política a seguir respecto a los gastos de promoción en esta etapa, la empresa los deberá reducir al mínimo posible.

Como resumen podríamos decir que el Ciclo de Vida del Producto puede ser usado por el director de marketing para recomendar y prever cuál puede ser la mejor estrategia posible en cada momento.



## **II.2 Análisis interno**

### **II.2.1 Descripción del negocio**

#### Actividades que desarrolla

CERROPLAST S.A. es una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos de embalaje y seguridad, y la confección de telas plásticas y bolsas a la medida del cliente.

#### Valor del producto que se ofrece al cliente

Se ofrece principalmente un producto a la medida del cliente como así también una amplia variedad de productos tanto para la construcción, como para el hogar y el comercio, acompañado de una atención personalizada.

#### Necesidades que satisfacen

La necesidad que CERROPLAST busca satisfacer al público al cual se dirige consiste en que el cliente encuentre en un mismo espacio físico, cercano a su domicilio, una amplia variedad y calidad de productos, a un precio competitivo, y sobre todo la opción de realizar productos a su medida.

### **II.2.2 Descripción de productos**

- ✓ Media sombra: Este producto es una red hecha de fibras de plástico, de varios colores, que se usa en lugares soleados y reduce enormemente la cantidad de luz y calor que llegan del sol. Su nombre se debe a que no produce una sombra total, permitiendo usar la luz del sol de verano que de otra manera sería demasiado intensa y tiene varias utilidades en el mercado de la construcción como para cubrir las fachadas de los edificios con el fin de proteger tanto a los ciudadanos que circulan por debajo de la obra como a los obreros que trabajan sobre la fachada y a su vez evitar la caída de materiales de construcción hacia la vía pública. También se utiliza para techos de cocheras de playas de estacionamiento y particulares, para cubrir galerías, cercos perimetrales, etc.



- ✓ Lonas: Es una tela vinílica de polietileno que se confecciona para cerramientos de galerías, cubrir cercos perimetrales, toldos, piletas y cubrepiletas, cortinas., etc.
- ✓ Coversol: este producto es una lona micro perforada que permite pasar la luz y tiene una mayor durabilidad que la media sombra. Generalmente se la utiliza para cobertores de piletas, techos de cocheras, cubre-cercos, reposeras, cortinas de interior, etc.
- ✓ Polietileno hasta 8mts de ancho: es un film de polietileno que viene en varios anchos y espesores según el uso que se le vaya a dar. Usualmente se comercializa en la construcción como aislante de suelos, y para cubrir materiales o mercaderías. Otro destino que tiene para uso familiar es el cerramiento de galerías, ya que es una opción mucho más económica que el cerramiento de lona pero también tiene una duración mucho menor.
  
- ✓ Tela cubre cerco: es un tejido plástico monofilamento de una opacidad del 100%, es decir, evitar visualizar hacia el otro lado. Este producto es uno de los más importantes, ya que ha tenido un crecimiento sustancial en los últimos años debido al boom de los barrios cerrados, donde es utilizado para cubrir los cercos perimetrales con el fin de mantener privacidad con respecto a los vecinos, siendo además una opción más económica que la lona.
- ✓ Mallas plásticas: son mallas plásticas de polietileno y se subdividen en mallas de advertencia y de seguridad. Las mallas de advertencia vienen de varios colores reglamentados según el uso que se les vaya a dar y se utilizan para cubrir caños (de agua, luz, cloaca, gas, telefonía, etc.) que van enterrados bajo tierra con la finalidad de que al excavar, dicha malla advierta al obrero que hay un caño en ese sector y evite dañarlo.  
Las mallas de seguridad son de color naranja y se utilizan para señalar los perímetros de obras viales que están en construcción y advertir en los balcones de los edificios en construcción como zona peligrosa.  
Por último podemos mencionar a las mallas de revestimiento que vienen de 1 metro de ancho y de varios gramajes, y tienen múltiples usos para: guardas cerámicas, armado de pisos de alisado cementicio, revoques finos, restauración de superficie de fachadas y de muros internos, encuentros de junta de hormigón con mampostería, y para armado de carpetas cementicias (pisos radiantes)
- ✓ Film stretch: es un film de polietileno principalmente color cristal y viene de varios anchos (10 y 50 cm). Sus principales características son su flexibilidad, fácil utilización y contención de materiales en su traslado. Es utilizado en la construcción para paletizar ladrillos, mosaicos, caños, vidrios, entre otros, logrando un traslado más seguro y que el producto no se dañe. También es usado en las mudanzas para trasladar electrodomésticos, muebles, vajillas, etc.
- ✓ Bolsas para todo uso: las bolsas que se comercializan son principalmente de polietileno y vienen de muchas medidas, espesores y colores con el fin de poder



cumplir con las necesidades del cliente. Las mismas tiene muchos usos como por ejemplo: desde bolsas para guardar cosas pequeñas, ropa, comida, hasta para residuos, escombros, plantas, piezas, etc.

- ✓ **Cintas de embalar:** son cintas de polietileno con autoadhesivo y vienen de varios colores, espesores y medidas según su utilización. Las mismas se clasifican en tres tipos:
  - 1) Las cintas de embalar que son de polipropileno, vienen de color marrón o cristal, y su principal uso es para embalaje de cajas, bolsas, equipos, etc.
  - 2) Las cintas de enmascarar o papel que se utilizan principalmente para pintar, para industrias autopartista, comercios, familias, etc.
  - 3) Las cintas de polietileno señalizadoras que tienen como fin advertir el contenido de alguna caja o señalar caminos, autos, etc.
- ✓ **Redes plásticas:** son redes de polietileno con tramajes abiertos que vienen de 1.00, 1.20, 2.00 y 3.00 metros de ancho y se utilizan tanto para el jardín en cercos de plantas, como así también para proteger a las mismas de pájaros, granizos, fuertes vientos, sol, lluvia, etc.
- ✓ **Descartables:** Esta es una línea de artículos plásticos que se utilizan principalmente para eventos familiares, empresariales, etc, y son por ejemplo: vasos, copas, platos, bandejas, cubiertos, etc.
- ✓ **Manteles:** esta es una línea de telas plásticas que se utilizan para el hogar. Podemos diferenciarlos en: manteles con simple faz que quiere decir que tienen estampado de un solo lado; manteles con doble faz que presentan estampados en las dos caras; manteles con felpa que vienen con una lámina de algodón en una de las caras con el fin de proteger la mesa; manteles de hule que se caracterizan por tener en la parte inferior una capa de tejido en hilos con el fin de darle mayor durabilidad y evitar que se dañe.
- ✓ **Cuerinas:** Son telas plásticas con base de felpa que vienen de varios colores (blanco, verde, marrón, azul, gris, beige, etc.) y se utilizan tanto para retapizar sillas, sillones, muebles, estantes, entre otros, como así también para proteger mesadas.
- ✓ **Productos de seguridad:** esta es una línea de artículos que se utilizan para la seguridad en las obras de construcción. Acá podemos mencionar una amplia gama de productos como por ejemplo: guantes de todo tipo, conos de seguridad, cascos para protección craneal, antiparras para protección visual, protectores auditivos, fajas lumbares.
- ✓ **Cartón corrugado:** este producto viene de 90 y 1.20 metros de ancho y está compuesto por dos láminas de cartón, una lisa y otra ondulada con el fin de proteger materiales (un piso cuando se está remodelando una habitación, envolver artículos frágiles cuando se tienen que trasladar de un lugar a otro, etc.)



- ✓ Cajas de cartón: estas cajas estas compuestas por unas aletas de cartón con el fin de poder almacenar artículos dentro de las mismas. Estas cajas viene de varias medidas según el uso que se les vaya a dar.
- ✓ Tela antihelada: este material es una tela de polipropileno que viene de varios espesores según la finalidad. Por ejemplo la tela de 17 gr x mtr2 se utiliza para las heladas con el fin de proteger las plantas de las bajas temperaturas del invierno. La tela de 40 gr x mtr2 que tiene muchos usos entre ellos podemos mencionar, manteles descartables, mamelucos hospitalarios descartables, barbijos, etc.

### **II.2.3 Descripción de Servicios**

Con respecto a este punto podemos decir que la firma se caracteriza por una amplia variedad de servicios que mencionaremos a continuación y que con el paso del tiempo permitieron marcar una diferencia con la competencia.

- ✓ *Confección de productos a la medida del cliente*

La confección de productos a medida implica no darle al cliente lo que quiere sino lo que realmente necesita, es decir la medida que realmente necesita, como por ejemplo: confeccionar una media sombra para una cochera particular, producir bolsas a la medida y espesor que se requiera o también fabricar un cobertor para sus cercos.

Para la empresa este servicio es unos de los más importantes ya que es el que permite agregarle valor al producto ofrecido, y a su vez ha sido uno de los pilares para el crecimiento; es por esto que permanentemente se realizan importantes inversiones con el fin de brindar un servicio de excelencia, como por ejemplo : la adquisición de maquinarias nuevas, ampliación del taller de confección, etc.

- ✓ *Atención personalizada*

La firma se caracteriza por tener un personal altamente capacitado con el fin de poder asesorar al cliente y brindarle la posibilidad de que el mismo se lleve no lo que pensó que le haría falta sino lo que realmente necesitaba.

En este punto consideramos que es fundamental un buen asesoramiento, ya que, al tratarse de productos a medida, el vendedor tiene que tener la capacidad de detectar la necesidad del cliente y brindarle una solución en tiempo, forma y a su medida. Es por esto que constantemente se capacita e incentiva a los vendedores a través de distintas





técnicas como por ejemplo: cursos de capacitación personalizados, charlas grupales, test de evaluación de desempeño, etc.

✓ *Facilidades en la forma de pago*

Podemos mencionar que al tener como cliente al mercado de la construcción, la apertura de cuentas corrientes fue fundamental para ingresar en el mismo, ya que para concretar la operación era imprescindible brindarle alguna forma de financiación por el tipo de negocio en el que están insertos. Asimismo, en las sucursales con atención al público se ofrece la posibilidad de pagar con tarjetas de crédito hasta 3 cuotas y el uso de tarjeta de débito.

✓ *Envíos a domicilio y entrega inmediata*

Otro bastión importante en los servicios, fue ofrecer la posibilidad de enviar la mercadería a obra de manera inmediata, y sin cargo en la ciudad de Córdoba.

#### **II.2.4 Clientes**

Con respecto a este punto, podemos decir que la firma tiene diferentes tipos de clientes que concurren habitualmente a las sucursales:

- ✓ *Profesionales relacionados al rubro de la construcción:* Estos clientes consumen diferentes tipos de productos que utilizan en las obras como por ejemplo: Media sombra para cubrir cercos perimetrales como así también fachadas verticales de edificios; productos de embalaje como: nylon, mallas de revestimiento, cintas de embalar, film stretchs, capa aisladoras y productos de seguridad tales como mallas de advertencia, conos, cascos, guantes de seguridad.
- ✓ *Habitantes residentes de barrios cerrados o semi-cerrados:* Este tipo de cliente es uno de los más importantes junto con los del rubro de la construcción, ya que consumen uno de los productos estrella que la firma comercializa tales como “ la tela cubre cercos, toldos para galerías y media sombra para cocheras ”
- ✓ *Residentes barriales:* consumen principalmente productos para el uso doméstico como: bolsas para todo uso, film para comida, descartables para eventos, cintas de embalar, cartón corrugado, o también están los clientes residenciales que se



dirigen a comprar artículos para mudanzas como cajas, cartón corrugado, pluriball, film stretch, cintas de embalar, etc.

- ✓ *Viveros*: también son considerados grandes clientes que se dirigen a la firma a consumir productos como: bolsas para platines, media sombra y plásticos para los invernaderos.
- ✓ *Los comercios cercanos* también son clientes habituales, ya que consumen productos como: bolsas camisetas, bolsas de arranque para frezar, bolsas impresas y a medida del cliente, cintas de embalar, cajas, etc.

### **II.2.5 Proveedores**

La firma CERROPLAST S.A. cuenta con una cartera de más de 50 proveedores que se encargan de abastecer constantemente a la empresa. La mayoría de los artículos que la firma comercializa son de producción nacional, a excepción de la media sombra al 90% que es importada desde Chile, y las mallas de revestimiento, rafia cubre cercos y manteles para el hogar que son importados de China o Brasil por algunos de sus proveedores

Con respecto a su localización, el 20% de los proveedores se encuentran dentro de la ciudad de Córdoba y el 80% restante está concentrado en la provincia de Buenos Aires.

Al referirnos a los tiempos de entrega, podemos mencionar que los productos que provienen de Buenos Aires, desde que se solicita el pedido, tienen una demora de 7 a 10 días hábiles según la fábrica, el stock y las características de los productos. En el caso de los proveedores locales los tiempos de entrega se reducen de 1 a 3 días hábiles.

Con respecto a la forma de pago, gracias a la confianza y trayectoria que existe entre ambas partes, se trabaja a través de cuentas corrientes con los proveedores con el fin de facilitar el proceso de compra y entrega de mercadería. La misma consiste en brindar al cliente facilidades en la forma de pago, al permitir enviar la mercadería sin que se haya efectuado el pago previamente. Generalmente el pago se realiza a los 30 días de la fecha de factura mediante depósito bancario y/o el envío de cheques propios o de terceros que no superen los 30/45 días de fecha de cobro. Podemos destacar que existe un solo proveedor que le brinda a la firma una financiación especial con cheques propios de CERROPLAST S.A. a 30, 60,90, y 120 días para el envío de mercadería, permitiéndole a



la empresa abastecerse de un amplio stock sin tener que generar un desembolso anticipado.

En resumen, podemos decir que gracias a la amplia variedad de artículos que la firma ofrece a sus clientes, no existe una dependencia relevante hacia un proveedor en particular.

Algunos proveedores de la firma CERROPLAST son:

- ✓ ABRASIVOS ARGENTINOS S.A.
- ✓ CORRUGADORA CENTRO S.A.
- ✓ FERRETERA GRAL PAZ S.R.L.
- ✓ SIXCOM S.A.
- ✓ POLIMUNDI



## **CAPITULO III**

### **Diagnóstico, formulación e implementación estratégica**

#### **III.1 Diagnóstico**

En base a lo que hemos analizado tanto interna como externamente de la firma CERROPLAST S.A. podemos afirmar que se trata de una empresa familiar con una amplia trayectoria en el mercado del embalaje y la construcción, que en los últimos diez años ha logrado un crecimiento sostenido y alcanzado una posición destacada en el mercado.

En cuanto al *análisis interno* podemos decir que la propuesta innovadora de la firma, que consistió en una amplia variedad y stock de productos de embalaje y para la construcción, y la confección de telas plásticas a medida, le permitió atraer nuevos nichos de mercado y de esta manera captar nuevos clientes como consumidores, profesionales y grandes empresas, logrando así posicionarse en el mercado del plástico en la ciudad de Córdoba. Por otro lado, un factor clave fue la economía en escala que le permitió obtener mejores precios de costos o directos de fábrica, trasladándose esto a un incremento de las ventas. Sin embargo, como todo crecimiento agresivo surgieron varias falencias entre las que se destacan: la falta de capacitación en los puestos gerenciales y en los servicios y productos que se iban incorporando, problemas de comunicación interna, y sobre todo la falta de definición sobre el modelo de negocio.

Con respecto al *análisis externo* podemos mencionar que la firma se encuentra en un buen momento, gracias a un incremento sostenido de sus ventas generado por un mercado en expansión y una demanda creciente, y a una situación económica-financiera estable. A su vez se vio beneficiada por ciertos hechos como: el boom de los barrios cerrados, la falta de competidores directos, la sanción de ordenanzas municipales que promovían la utilización de sus productos, entre otros, lo que le permitió expandirse y posicionarse como una empresa reconocida en el mercado del embalaje y telas plásticas. Sin embargo, en los últimos años han surgido nuevos competidores que han detectado esta demanda y se han insertado en el mercado con precios agresivos, lo que resulta una amenaza para la empresa que deberá ser tenida en cuenta.

Es por esto, que nos plantearemos a continuación la posibilidad de expandir la firma hacia el interior, puntualmente en la localidad de Villa Carlos paz. Para esto se deberán corregir muchas debilidades y falencias; no obstante la favorable situación actual,



la infraestructura existente y las necesidades futuras del mercado permiten analizar esta posibilidad. Esto implicará definir políticas comerciales, analizar profundamente el nicho de mercado, evaluar la posibilidad económica y financiera de llevarlo a cabo, analizar los costos y estrategias a seguir.

### **III.2. Planificación estratégica**

Para irnos introduciéndonos en el tema, podemos decir que el planeamiento es:

- ✓ Pensar en el futuro (*Bolan, 1974*);
- ✓ Controlar el futuro, no sólo pensar en él (*Weick 1969:5*)
- ✓ La planificación es un proceso de decisiones orientadas hacia el futuro (*Ozbekhan 1969:151*)

Hay diferentes tipos de estrategias: las intentadas, las emergentes, las deliberadas y las realizadas que son las que se llevan a cabo luego de un proceso de decisiones. (9) (*Torres, Juan Emilio, 1996*)

Cabe destacar que para implementar una estrategia comercial tiene que haber una visión corporativa de la empresa. Esta visión significa hacer una síntesis acerca de todas las percepciones de la realidad que tienen sus tomadores de decisiones, en el cual luego de un juego político entre los tomadores, se busca llegar a un consenso sobre la visión corporativa de la empresa donde estén integradas todas las perspectivas de cada uno amoldadas a un objetivo corporativo.

Es acá donde para lograr armar un proceso estratégico de expansión de la firma de CERROPLAST S.A. se tiene que ordenar, analizar e implementar varios pasos mencionados anteriormente y detallados a continuación.

Para iniciar esta etapa lo primero que tiene que estar definido es la Visión corporativa de la firma, que en base a lo explicado en los capítulos anteriores se puede definir a la Visión como:



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO – CerroPlast S.A.**

***“Ser reconocido como una cadena líder de sucursales a nivel regional que se distinga por su atención personalizada y productos a la medida del cliente, con un fuerte grado de compromiso con el medio ambiente y la fuerza de trabajo.”***

Esta visión corporativa que tiene la empresa hacia su futuro debe ser abocada a una Misión, que luego será llevada a cabo mediante la implementación de objetivos, los cuales serán detallados en el próximo punto. La Misión de CERROLAST S.A. consiste en:

***“Brindar soluciones a los profesionales de la construcción, industrias, empresas, comercios, y familias, proveyendo productos y servicios a la medida del cliente y de primera calidad”***

Es por esto, que el proceso estratégico busca definir la Visión, para luego declarar la Misión, establecer los objetivos, formular las estrategias, implementarlos y luego proceder a evaluarlos.



*Plan de marketing*

El plan de marketing concentra un resumen de todo lo mencionado anteriormente, como un trabajo estratégico y táctico, en relación a variables comerciales para poner en práctica y optimizar la relación empresa-mercado.



**III.2.1 Definición de objetivos generales**

- ✓ El objetivo de la firma CERROPLAST S.A. es expandirse hacia el interior de Córdoba, haciendo hincapié en la localidad de Villa Carlos Paz como primer destino fuera del radio de Córdoba capital. (Villa Allende esta antes)
- ✓ Ofrecer cercanía al cliente, variedad de productos y valor agregado a su medida.
- ✓ Ser una marca reconocida en el mercado del plástico



### **III.2.1.1 Objetivos cuantitativos**

Los Objetivos cuantitativos establecen en cifras lo que tiene que alcanzar la firma en el corto, mediano y largo plazo. En el caso de Cerroplast son:

- ✓ Definir el monto de inversión que implicará abrir una sucursal en Villa Carlos Paz
- ✓ Lograr una facturación anual en los próximos cinco años de \$ 14.700.000 para recuperar la inversión inicial en 3 años.
- ✓ Lograr un crecimiento anual de la facturación del 10%, por encima de la inflación para el 2016 y 2017
- ✓ Conseguir una cuota del mercado del 10 % en aquella localidad para el 2017.

### **III.2.1.2 Objetivos cualitativos**

- ✓ Desarrollar un estudio económico-financiero sobre el costo de apertura de la sucursal en esa localidad
- ✓ Realizar un estudio de mercado en la localidad de Carlos Paz
- ✓ Hacer un análisis de oferta-demanda en esa región
- ✓ Desarrollar estrategias comerciales con el fin de posicionar la firma en ese mercado
- ✓ Captación de nuevos clientes en ese sector
- ✓ Promocionar e introducir nuevos productos en ese nicho de mercado
- ✓ Lograr una mayor cobertura territorial mediante servicios a medida y cercanía al cliente.
- ✓ Fidelizar cartera de clientes mediante estrategias de fidelización





### **III.2.2. Evaluación del proyecto**

Como sabemos evaluar un proyecto es entendido como un conjunto de técnicas tomadas de la economía, administración, estadísticas, finanzas e informáticas, que se aplican simultáneamente con el fin de determinar si un proyecto es rentable o no, si es financieramente factible y si su flujo de ventas servirá para cubrir los gastos y si logramos financiarlo con el menor costo posible

*Torres, Juan Emiliano (1996)*

En el caso de CERROPLAST S.A. vamos a evaluar la posibilidad de abrir una sucursal en la localidad de villa Carlos paz mediante la utilización de las herramientas y técnicas mencionadas anteriormente para definir si el proyecto es viable o no.

#### Clase del proyecto

En este caso, podemos mencionar que llevaremos a cabo un proyecto nuevo de expansión hacia el interior, por lo cual la firma deberá contar con:

- ✓ Equipamiento tecnológico moderno para soportar dicha expansión
- ✓ Estructura organizativa sólida capaz de dar respuesta ante la demanda de ese proyecto
- ✓ Tener bien definido el modelo de negocio a seguir.
- ✓ Contar con procesos y procedimientos bien claros que permitan un correcto desenvolvimiento de la firma

### **III.3. Formulación de proyecto**

En este punto vamos abocarnos profundamente a analizar tanto las estimaciones y proyecciones de la demanda como así también los medios necesarios que necesita la firma para poder cumplir con su objetivo y lograr abastecer a esa demanda insatisfecha de manera eficiente.

Como sabemos, el estudio de la demanda es la columna vertebral de un proyecto mediante el cual nos permitirá tener una aproximación acerca del flujo de ingresos por ventas provenientes durante la vida útil del proyecto. En este punto los que buscamos determinar es la demanda del proyecto que surge de la diferencia entre la demanda del mercado y la ofrecida por la competencia. Por lo cual vamos a analizar profundamente el



nicho de mercado mediante diferentes tipos de estudios analizados en los siguientes puntos.

### **III.4.1 La estrategia del producto**

#### **III.4.1.1 Definición de producto**

Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer una necesidad o deseo.

*Bonta, Patricio; Farber, Mario. URI (1994) <http://saber.ucab.edu.ve/handle/123456789/32066>.*

#### **III.4.1.2 Componentes de un producto:**

A continuación detallamos todos los componentes que integran un producto son:

- ✓ Marca
- ✓ Diseño e imagen
- ✓ Packagning
- ✓ Color
- ✓ Garantía
- ✓ Calidad y seguridad
- ✓ Servicio del vendedor y post venta

#### **III.4.1.2 Gama y Línea de productos:**

Luego de haber descripto algunos tipos de productos que la firma CERROPLAST ofrece, en este punto vamos a detallar la gama y línea que comercializa.

##### **Gama de productos:**

Se refiere al total de productos, bienes o servicios que ofrece la empresa. En este caso podemos decir que la gama de los artículos que comercializa la firma son:

- 1) **EMBALAJE y CONSTRUCCIÓN:** Dentro de esta gama encontramos a productos que sean útiles para embalar o proteger tanto en el hogar como en la construcción, industrias, etc , tales como: cintas de embalar, cartón corrugado, film stretch, film de polietileno, cajas, bolsas, precintos, aislantes de polietileno, mallas de revestimiento, etc..



- 2) TELAS PLÁSTICAS: dentro de esta gama podemos mencionar aquellos productos que se utilicen tanto para cubrir un cerco, una pérgola, un cerramiento de galería, fachada de edificio, entre los mismos podemos destacar a: media sombra, lonas, coversol, tela cubre cercos, rafias, cercos plásticos, cubre piletas, etc.
- 3) PRODUCTOS DE SEGURIDAD: en esta gama de artículos encontramos todos aquellos que ofrezcan una utilidad relacionada con la seguridad y protección, ya sea de personas como de zonas a delimitar, algunos que podemos mencionar son: mallas de seguridad y advertencia, conos de seguridad, cascos, guantes, cintas de peligro, red de protección, etc.
- 4) HOGAR: Por último, esta gama de artículos abarca todos aquellos que sean útiles para el hogar, la cocina y el uso doméstico familiar, como por ejemplo: film de comidas, bolsas para freezar, descartables de todo tipo, cortinas para baño, manteles y pvc cristal para mesadas, cuerinas mangueras para riego etc.

#### Línea de productos

La línea de productos son aquellos que están constituidos por familias que se agrupan según las características que comparten. Podemos mencionar algunas líneas de productos que se encuentran en la firma CERROPLAST, como por ejemplo:

- ✓ Línea de cintas adhesivas: abarca todo tipo de cintas con pegamento como: cintas de embalar, cintas de papel, cintas demarcatorias, cintas duck tape, cintas para geomembranas, cintas impresas, etc.
- ✓ Línea de film de polietileno: Aquí encontramos a diferentes tipos y espesores de film de polietileno para uso doméstico y para la construcción, como: film color negro, cristal, L.D.T, geomembranas, film stretch. aislantes de polietileno, etc.
- ✓ Línea de cartón: abarca todos los derivados del cartón como: cajas de cartón, cartón corrugado.
- ✓ Línea de bolsas: en esta línea encontramos una amplia variedad de bolsas para diferentes usos como: bolsas de residuo, consorcio, para residuos patógenos, bolsas cristales para ropa, bolsas a medida, impresas y de diferentes colores, etc.
- ✓ Línea de media sombra: se dividen según sus porcentajes de sombra como al 85%,85%,90% y 95%. A medida que aumenta el porcentaje, más cerrado es el tramaje y mayor durabilidad tiene. Viene de varios colores como negro, verde, azul, gris, etc.



- ✓ Línea de lonas: las lonas son todas de la misma calidad y lo que las diferencia son sus colores como: verde, blanco, gris, azul, rayadas, etc.
- ✓ Línea de redes plásticas: esta línea abarca todo lo que sean redes plásticas como: cerco plástico para jardines, mallas de advertencia, mallas de seguridad, redes anti pájaro, redes antigranizo.

#### III.4.1.3 La Marca de un producto

Cuando hablamos de marca, nos referimos a un nombre, término, signo, símbolo o diseño o una combinación entre ambos, cuyo propósito es identificar los bienes y servicios que ofrece una empresa y diferenciarlos de la competencia. La marca es valor y mientras más aceptación tenga, mayor va a ser su valor; aunque hoy en día es muy difícil sacar exactamente el valor de la marca, se utilizan variables de aceptación del cliente para ver su grado de satisfacción.

*Levitt, Theodore (1974) The Marketing Mode. Nueva York,*

Cuando hablamos de CERROPLAST, hablamos de una marca que ya tiene una amplia trayectoria en el mercado del embalaje, pero con un potencial de crecimiento importante, debido a que ofrece una amplia variedad de productos y servicios que hoy en día es difícil encontrarlos en un mismo lugar, lo que constituye una herramienta valiosa para diferenciarse.

Lo que busca la firma es posicionar el nombre CERROPLAST en la cabeza de los consumidores como una empresa que esté presente al momento que el cliente necesite:

- ✓ Cubrir un alambrado perimetral con la tela para cerco
- ✓ Cubrir una pérgola con una media sombra confeccionada
- ✓ Cerrar una galería con cobertor de lona
- ✓ Proteger, señalar ó delimitar una obra en construcción con artículos de seguridad
- ✓ Usar productos descartables para un evento, etc.



Estos son algunos de los puntos en los cuales la firma busca estar presente en la mente del consumidor al momento que tenga que tomar decisiones relacionadas con estas necesidades. Por lo cual, para que la marca tenga valor, tiene que ser el mejor en algo, el más confiable, el más rápido, el más seguro, el más fácil, el mejor diseño, etc. Cuando hablamos de esto, nos referimos a la relación de lo que ofrece la firma por lo que se paga. Como sabemos, hay cinco posiciones de valor:

1. -Más por menos
2. **-Más por lo mismo**
3. -Lo mismo por menos
4. -Menos por mucho menos
5. -Menos por mas

En el caso de firma, lo que busca ofrecer es “*Más por lo mismo*”, esto quiere decir que el objetivo es ofrecer más variedad de productos, más servicios , más cerca del clientes , a un precio competitivo y en un mismo lugar. Esto significa, que la firma no busca tener el precio más bajo del mercado sino ofrecerle variedad, cercanía, servicios a su medida y pagar un precio razonable.

Al momento de elegir la marca, sabemos que tiene que ser un nombre que identifique a la empresa, su contexto, que sea fácil de pronunciar y mencionar sus beneficios en pocas palabras. En el caso de CERROPLAST®, podemos decir que su nombre surgió por el lugar de origen donde fue fundado, que es oriundo Córdoba capital, del Barrio Cerro de las Rosas, y decidió mantener ese nombre con el paso de los años con la finalidad de que el cliente sepa donde nació la firma. El diminutivo Plast significa poder resumir en la mente del consumidor a que rubro se dedica la firma, ya que la mayoría de sus productos son derivados del plástico. Pero la parte más desafiante, es poder lograr identificar ese nombre dentro del rubro del plástico, con los productos que ofrece, ya que como sabemos hay muchas empresas que terminan con la denominación Plast y eso pude generar una confusión al momento de pensar en la marca. Por lo cual es fundamental diferenciarnos con un buen slogan y campañas publicitarias que permitan a la firma hacerle llegar su oferta al consumidor, en resumidas palabras. El slogan elegido es “soluciones a medida”, esto significa poder ofrecerle al cliente:



- ✓ Solución a su medida: Confeccionar un paño de media sombra a su gusto o una bolsa a su medida.
- ✓ Variedad de productos: solucionarle el problema de tener que buscar diferentes productos que la competencia lo vende por separado, en un solo lugar.
- ✓ Stock permanente: hoy en día tener un nivel de stock elevado tiene un costo financiero, pero la firma considera que si queremos ser fuertes en este rubro, tiene que tener un stock necesario para poder afrontar una posible demanda.
- ✓ Precio competitivo: busca tener un precio competitivo y acorde al servicio que brinda.
- ✓ Cercanía al cliente: le ofrecemos la solución de no tener que dirigirse a otros puntos más lejanos para tener que buscar un producto,

Con esto, podemos resumir que la firma CERROPLAST “soluciones a medida”, busca cada vez estar más cerca del cliente, ofrecerle amplia variedad de productos en un mismo lugar, amplio stock y un servicio a su medida.

#### III.4.1.3 El packaging del producto

El Packaging es todo aquel envase que contiene el producto, protege, ayuda a venderse a sí mismo y muestra sus beneficios y ventajas al cliente. Cuando hablamos de esto, nos referimos a la presentación del mismo hacia los ojos del cliente, ya que dicen que lo que se ve es lo que importa y la forma del envoltorio crea la impresión; por lo cual es sumamente importante tener un packaging bien diseñado (12). (Ricci, Maria Beatriz.Mgter., 2005).

En el caso de CERROPLAST podemos decir que cada vez más se está invirtiendo en mejorar el packaging de los productos que comercializa, a través de mejoras en el diseño de la presentación.

El objetivo que tiene la empresa es que en el mediano plazo, la mayoría de los productos terminados que ofrece la firma, lleven un correcto envoltorio con el nombre de la firma o nombre de productos nuevos que vaya desarrollando y registrando las marcas.

De esta manera, lo que busca es posicionar la marca en la mente del consumidor y en la medida que incremente el volumen de venta lograr una economía de escala,



incorporar maquinarias, que permitan poder aumentar la productividad de sus artículos, reducir los costos, etiquetar y codificar con un código de barra los productos con su nombre y así mejorar su posición en el mercado.

Cabe aclarar que hay productos que deben mostrar su marca de fábrica, debido a que se trata de nombres con amplia trayectoria en el mercado y generan confianza y seguridad al cliente. Podemos dar como ejemplos:

- ✓ DOBLE A: Fábrica de cintas adhesivas de primera marca
- ✓ PLAVINIL: Fábrica de manteles
- ✓ AGRIPLAST: Fábrica líder en calidad de media sombras

Luego de haber explicado las características de un producto y su marca, nos enfocamos en buscar la manera de cómo insertar ese producto en el mercado, para lo cual primero se lleva a cabo un proceso que nos permita definir el producto que queremos lanzar y posteriormente definiremos la estrategia según su ciclo de vida.

Cuando hablamos de un proceso para lanzar un producto nos referimos a una serie de pasos que se van llevando a cabo hasta su lanzamiento, tales son:

1. *Generan ideas de productos nuevos*
2. *Seleccionan las mejores ideas*
3. *Desarrolla el producto (pruebas, marca, empaque, etc.)*
4. *Plan de comercialización*
5. *Selecciona un mercado muestra*
6. *Lanzamiento*
7. *Seguimiento*

Estos son los pasos que deben seguirse al momento de lanzar un producto nuevo o rediseñado al mercado, que nos van a ir guiando hasta su lanzamiento definitivo, para luego analizar su ciclo de vida.

Este punto nos permite definir qué estrategia de producto elegir según su vida útil. Como sabemos todo producto tiene un ciclo de vida, y esa ahí donde vamos viendo que camino elegir según en qué etapa se encuentre.

Como la firma CERROPLAST no es una fábrica que elabora un producto o una pieza para otras fábricas, sino que es un distribuidor de muchos productos y confecciona telas plásticas, vamos a elegir algunos de los productos más importantes que comercializa la firma y los analizamos.



El ciclo de vida de un producto se divide en 4 etapas y es en cada una de ellas donde vamos a mencionar algunos de los productos.

1) LANZAMIENTO:

En esta etapa se buscan ofrecer productos básicos, porque cuanto más se ofrece desde el inicio, más es el riesgo de fracasar por la no aceptación aunque la investigación de resultados positivos. Se trabaja en la comunicación y evitar grandes costos iniciales. En el caso de la firma, en los últimos años se han ido lanzando nuevos productos como: cortina de black out para interior, el practik-cerco, etc. que no requieren una alta inversión inicial pero si una correcta capacitación del personal de venta que debe conocer correctamente el producto y sus beneficios, y también un buen canal de comunicación para hacerlo llegar al consumidor, como expositores en las sucursales, publicidad por Facebook, Google, página web, revistas, etc. Por lo cual en la apertura de la nueva sucursal, se buscará explotar estos nuevos productos

2) CRECIMIENTO:

En la etapa de crecimiento, se busca ofrecer “extensiones” de producto, servicios y garantías, o sea trabajar más sobre lo intangible que lo tangible, con la finalidad de mantener el crecimiento de ese producto con el paso del tiempo. Hay varios productos de la firma que se encuentran en esta etapa, entre los cuales podemos mencionar a la tela para cerco y la media sombra. De esta manera, con el paso de los años, se buscó agregarle más valor a los mismos, ya que en un principio solamente se ofrecía la tela de cerco sin costura o un paño de media sombra, y la instalación la hacía el cliente de una manera muy precaria y poco durable. Fue en ese momento donde la firma detectó un nicho de mercado que era agregarle valor al producto mediante la confección del paño a la medida del cliente y ofrecerle todos los materiales para una correcta instalación, y el servicio de instalación para el caso que el cliente no quiera instalarla por su cuenta.

En la apertura de la sucursal de CERROPLAST en V.C.P. se buscará hacer hincapié en estos productos que son el fuerte de la empresa, destinándoles un amplio sector que permita exponerlos, mostrar sus características, beneficios y que el cliente pueda observar cómo queda instalado un paño de media sombra o tela de cerco, acompañado de un buen asesoramiento por el vendedor.





3) MADUREZ:

En la etapa de madurez, el producto ya es conocido por sus consumidores, la demanda se estabiliza y la única manera de mantenerlo en el mercado, es a través de su re- funcionalización mediante la diversificación de marcas, o modificaciones en el mismo o cambiar el canal de comunicación para reposicionarlo.

En el caso de esta firma, encontramos el caso de las bolsas para residuos, ya que es un producto que comercializamos hace bastante, pero cada vez se racionaliza más su consumo por el material contaminante del que están hechas que es el polietileno. Sin embargo, como su finalidad es guardar residuos, siempre va hacer falta en el mercado por lo que su proceso de madurez es amplio. Para reactivar su consumo, se está buscando desarrollar variantes alternativas como por ejemplo: cambiar el color negro de la bolsa por colores verdes, amarillo y rojo, que son los colores que segmenta el contenido de los residuos para así concientizar a la población sobre la separación de la basura en lo orgánico y lo recuperable, también cambiar la calidad de las bolsas haciéndolas más reforzadas que el que ofrece la competencia y a un precio razonable, cambiar la composición química de la bolsa para acelerar su proceso de degradación mediante campañas de comunicación y un packaging que permita destacar todos los beneficios que brinda este tipo de productos.

Otro producto que se encuentra en madurez son las cintas de embalar, cartón corrugado, film stretch, que la manera de mantener su consumo es mediante campañas agresivas de precios.

4) DECADENCIA:

En la última etapa, encontramos productos que se encuentran en decadencia, ya sean porque ya no brindan las mismas soluciones, o surgió algún producto sustituto mejor, o la demanda cayó abruptamente o por políticas gubernamentales que afectan la fabricación del mismo.

En este caso, podemos mencionar que en la firma CERROPLAST existen algunos productos que en los últimos años están en decadencia y es probable que en el mediano plazo desaparezcan. Es el caso de las bolsas tipo camisetas, como las que ofrecen los supermercados. La firma comercializa estas bolsas para los comercios



vecinos o para uso familiar, pero en los últimos años se han realizado campañas de concientización para reducir el consumo de este tipo de bolsas que son las que más contaminan el ambiente debido a su alta participación en los supermercados que las regalan. Se ha buscado reducir mediante la prohibición de su venta en algunos supermercados, concientizar a los consumidores que no las acepten o lleven cajas para retirar la mercadería. A raíz de esto se han implementado cambios en este tipo de bolsas como por ejemplo: fabricar estas bolsas con un componente químico que permite reducir su proceso de degradación a 10 años, pero los costos de este nuevo tipo de bolsas son más elevados, por lo que los supermercados y comercios no las ofrecen y buscan promocionar otro tipo de bolsas en reemplazo de estas que son “las bolsas ecológicas”, fabricadas por otro tipo de material llamado “friselina” y que son más resistentes, contaminan menos y tienen una mayor durabilidad.

En resumen, podemos decir que la firma CERROPLAST tiene una amplia ventaja, ya que gran parte de sus productos más destacados se encuentran en un proceso de crecimiento y algunos en una etapa de lanzamiento y maduración, y son pocos los que se encuentran en un período de decadencia, ya que la firma con el paso de los años fue incorporando nuevos productos y servicios que agreguen valor y empezó a dejar de lado la alta dependencia hacia las bolsas plásticas, que fue uno de los primeros productos que empezó a comercializar, con la finalidad de ser una firma que busca constantemente mantenerse e innovar en el mercado del plástico.



### **III.4.2 Estrategias de precio**

El objetivo de fijar una estrategia de precios es asegurar un nivel de precios para que el producto responda a los objetivos del marketing.

El precio desde el punto de vista económico es la cantidad de unidades monetarias que se deben erogar para adquirir un producto, sin embargo desde el punto de vista del marketing, el precio es el valor del producto percibido por el cliente.

*Mg. Ricci, Maria Beatriz. 2005) Comercializacion I.*

#### **III.4.2.1 Objetivo de fijación de precios**

Los objetivos de fijación de precios son para:

1) *Aumentar los beneficios*

Los precios tienen efectos directos e indirectos sobre los beneficios. El efecto directo se refiere a si el precio cubre el costo de producir el producto. El precio afecta al resultado indirectamente al influir en el número de unidades vendidas. El número de productos vendidos, también influye en la ganancia a través de economías de escala, el beneficio relativo de vender más unidades. El principal beneficio basado en la fijación de precios objetivos es maximizar el precio de rentabilidad a largo plazo.

2) *Incrementar la participación en el mercado*

Las ventas orientadas a los objetivos de precios tratan de aumentar el volumen o cuota de mercado. Un aumento en el volumen de ventas se mide a través de períodos de tiempo específicos. La cuota de mercado de una empresa mide sus ventas frente a las ventas de otras empresas del sector. El volumen y cuota de mercado son independientes uno de otro, un cambio en uno no necesariamente estimula un cambio en el otro.

3) *Supervivencia*

Los precios son flexibles. Una empresa puede bajarlos con el fin de aumentar las ventas como para mantener el negocio en marcha. La empresa utiliza un objetivo de precios basado en supervivencia cuando se está dispuesta a aceptar pérdidas a corto plazo en aras de la viabilidad a largo plazo.



4) Status Quo

Un objetivo de precios status quo es un objetivo táctico que fomenta la competencia en factores distintos al precio. Se centra en mantener la cuota de mercado, por ejemplo, no aumentar, o coincidir con el precio de un competidor en lugar de superarlo. Los precios status quo pueden tener un efecto estabilizador sobre la demanda de productos de una empresa.

Luego de haber explicado los diferentes tipos de objetivos de fijación de precios, podemos decir que en caso de CERROPLAST, el objetivo actualmente de la firma es “incrementar la participación” en el mercado de las telas plásticas y embalaje, por lo cual buscará por un lado, en el canal de venta minorista, expandirse mediante la apertura de nuevas sucursales en el corto y mediano plazo ofreciendo un precio a la altura de la competencia pero con más servicios que agreguen valor, y buscando incrementar su cuota de mercado, comparando el volumen de venta de cada zona con respecto a la competencia de la misma en ese sector; y en el canal de ventas mayorista, buscará incrementar el volumen de ventas en el corto plazo, mediante precios agresivos que permitan captar nuevos clientes ofreciendo no solamente valor agregado a la medida del cliente, sino también facilidades en las formas de pago, servicios de entrega inmediata, stock permanentes, etc.

#### III.4.2.2 Política de precios

La política de precios es una guía de acción a seguir para establecer un nivel de precios; es decir, que ante un cambio de precios, la política de la empresa puede ser de:

- ✓ Precios altos: son precios de “quemar mercado”, que se aplican a productos que no tienen competencia, o cuando se quieren obtener grandes beneficios en el corto plazo por algún motivo particular.
- ✓ Precios medios: son los llamados “precios competitivos”, que buscan acceder a la demanda principal del mercado ubicándose en la misma línea que la competencia.
- ✓ Precios bajos: son los “precios de penetración”, estimulan el crecimiento y apuntan a la conquista de la cuota de mercado



Todas estas políticas son competitivas, el dilema consiste en decidir si se apunta a un esquema de gran volumen de ventas y precios bajos o si se apunta a bajo volumen de ventas y precios altos.

*Mg. Ricci, Maria Beatriz. 2005) Comercializacion I.*

Hoy en día podemos mencionar que en el caso de la firma CERROPLAST se están implementando dos políticas de precios:

Por un lado, en el canal de venta minorista la empresa busca tener precios competitivos, con la finalidad de estar a la altura de la competencia y además ofrecer otros servicios que le permitan diferenciarse, como los que mencionamos anteriormente.

En el canal de venta mayorista, la empresa tratará de insertarse con precios de penetración en ese mercado que le permitan ingresar nuevamente, ya que en los últimos años se le había complicado, debido a la fuerte competencia actual que existe donde se requieren altos volúmenes de venta y márgenes de ganancia bajos. El objetivo de la empresa es poder abastecer a los dos canales de venta, ya que posee la infraestructura para hacerlo y además tiene como objetivo incrementar volúmenes de compra que le permitan conseguir descuentos adicionales, representaciones, servicios adicionales, etc.

#### III.4.2.3 Factores claves de fijación de precios

Los factores son aquellos puntos importantes que deben de tenerse en cuenta al momento de querer fijar un precio, los cuales mencionaremos a continuación:

- Estructura de costos

En este punto se analizan los costos fijos, costos variables y costos totales, pues en el corto plazo los precios pueden no cubrir los costos pero en el mediano plazo deben hacerlo para evitar caer en quiebra. En el caso de esta firma podemos mencionar que hoy en día posee una estructura de costos controlada, que le permite cumplir sus objetivos de mantenerse, pero debe de tener mucha precaución al momento de fijar los precios principalmente mayoristas donde los márgenes son muy bajos y se requiere mucho volumen. La ventaja que posee la firma es que gran parte de sus costos son absorbidos por las ventas minoristas, lo que le permitirá explotar más el canal de venta mayorista sin arriesgar tanto los costos fijos.



- Precio de la competencia

Cuando nos referimos a la competencia, sabemos que en este caso la empresa posee dos tipos de competencias en dos mercados distintos, en la venta mayorista nos encontramos con una competencia perfecta, en el cual hay muchos competidores, una elasticidad de precios elevada, por lo cual no podremos alejarnos bastante de los precios de los mismos. En la venta minorista existe una elevada competencia pero los márgenes son distintos y se puede jugar un poco más debido a que los competidores son indirectos.

- Tipo de mercado

Como la firma se dirige hacia dos mercados distintos, se puede observar que en el canal de venta mayorista nos encontramos antes un oligopolio, donde el precio es fijado entre varios competidores, y si se desea ingresar a ese nicho hay que tener en cuenta que no se puede salir de esos precios. En este caso podemos decir que los precios mayoristas son fijados por ejemplo por: PACKING S.A. / TAPICOR / FERRETERA GRAL PAZ/ EMBALAJE DEL CENTRO S.A. Con respecto a la venta minorista, se puede encontrar un mercado de competencia monopolista, ya que la firma fue buscando diferenciarse de la competencia y destacarse con algún servicio o valor agregado que fue tomando importancia con el paso del tiempo y captando nuevos clientes. Es el caso de la confección de las telas plásticas a la medida del cliente, que nos permitió diferenciarnos y logran una fidelidad del cliente.

- Elasticidad

En el canal de venta mayorista, encontramos una elasticidad de precios elevada, en el cual el precio está fijado por varios competidores y no se puede salir de esos rangos si se desea mantenerse y captar clientes.

En la venta minorista es un poco más inelástico, ya que aunque hay mucha competencia en ese mercado, los márgenes son mayores y la competencia está más diferenciada. Aunque el cliente busque precios bajos, la cercanía de sus sucursales y los servicios que ofrece la firma le permiten tener precios más altos, que son aceptados por el cliente.



- *Precio de productos sustitutos y complementarios*

En el caso de los productos sustitutos, se puede observar una ventaja en este punto, ya que en los productos estrella que la firma comercializa como la tela para cerco o media sombra, sus sustitutos son elevadamente caros, por ejemplo levantar una tapia de ladrillo en vez de colocar una tela para cerco, o hacer una pérgola para el auto de material de construcción, en vez de colocar una media sombra. Hoy en día, con el elevado costo que implica realizar estas obras, cada vez más la gente se está inclinando a estos productos que ofrece la empresa que son más económicos. Si hay un aumento de precios en esta línea de productos no se inclinará tanto la demanda hacia su sustituto, ya que la diferencia de precios es muy marcada, por lo cual solamente pueden elegir la otra alternativa aquellos con una posición económica muy alta. Con respecto a los complementarios, la firma fue agregando productos de estas características y han tenido un éxito, por ejemplo, al principio solamente ofrecía la tela de cerco confeccionada y luego incorporó los materiales para su instalación, permitiéndole al cliente llevarse un combo más completo para una correcta instalación y así evitar tener que dirigirse a otro lado a comprarlos. Para colocar una tela para cerco requiere de: hierros, alambres y torniquetes para tensarlo y poder presentar un mejor producto.

#### III.4.2.4 Momentos de fijación de precios

Los momentos para fijar los precios varían, según la situación del mercado, ya sea por: incorporación de nuevos productos innovadores, cambios en el precio de la competencia, para liquidar stock estacionado, para penetrar en un nuevo mercado etc.

Actualmente, en la empresa se puede observar que surgen diferentes momentos en donde se fijan nuevos precios, por ejemplo la empresa acaba de conseguir un nuevo proveedor de cartón corrugado, por lo cual va a lanzar una campaña de precios agresivos; también surgió la posibilidad de incorporar un producto nuevo e innovador que se llama practicerco y se lanzará con un precio competitivo.

Son diferentes ejemplos que demuestran que constantemente hay diferentes momentos que se van fijando nuevas políticas de precios, dependiendo del objetivo en sí de ese precio.



#### III.4.2.5 Precio de lanzamiento

Son precios establecidos cuando se debe insertar un nuevo producto al mercado; de acuerdo al perfil del producto y su demanda, se determina si el precio deberá ser bajo o alto. En el caso de CERROPLAST como sabemos la apertura de la sucursal en la localidad de V.C.P. apunta principalmente a un mercado minorista, por lo cual se enfoca en tener un precio competitivo a la altura de la competencia, con la diferencia de ofrecer un valor agregado y más servicios; mientras que en el canal mayorista buscará tener un precio de penetración que le permita captar volúmenes de venta más grande pero a un precio más ajustado.

La firma no posee precios políticos o los llamados precios cuidados, debido a que los productos que comercializa no son de consumo masivo o de primeras necesidades, lo que constituye una ventaja al no tener que fijar un precio impuesto por el gobierno.

#### III.4.2.6 Tipos de estrategias de precio

- *Estrategia de precio “Diferenciado”*  
Es la estrategia que busca fijar un precio diferente según al mercado al cual se dirige. Suele pasar por ejemplo en una empresa de cadenas de sucursales que posea diferentes precios sobre el mismo producto, dependiendo la zona o nivel social al cual se dirige cada sucursal. Se lleva a cabo siempre que haya segmentos de mercado diferentes que estén dispuestos a pagar diferentes precios por el mismo producto.
- *Estrategia de precio “Psicológico”*  
Es la estrategia que busca hacer sentir al consumidor que está pagando un precio más bajo cuando en realidad es superior a su percepción. Se aplica sobre bienes que son sensibles al precio y de valor unitario bajo.
- *Estrategia de precio “Competitivo”*  
Se fijan precios siempre cercanos al de la competencia. Esto sucede cuando nos encontramos en un escenario de competencia perfecta u oligopolios, pues buscan hacer una coalición entre los competidores para mantener un mismo precio de mercado

*Mg. Ricci, Maria Beatriz. 2005) Comercializacion I.*





Luego de haber analizado las tres estrategias de precios, podemos decir que en la firma CERROPLAST, al tratarse de una empresa que abarca tanto al mercado minorista como mayorista, no tiene una dependencia hacia una de estas estrategias sino una mezcla de ambas según el segmento al cual se dirige. Se puede observar que la firma utiliza en el canal de venta minorista una estrategia diferenciada, ya que busca ofrecer un producto a la medida del cliente como por ejemplo: confección de media sombra a su medida, producción de bolsa con las características que desee, o un cerramiento de lona, etc. Pero también utiliza la estrategia de precio psicológico en el canal minorista sobre la línea de productos que tiene una amplia rotación y que son de consumo masivo, como por ejemplo, promociones en bolsas de consorcio, cintas de embalar, films de comida, bolsas para horno, etc donde utiliza promociones como: 3X1, descuentos llevando bultos cerrados, combos de artículos de la misma línea. Etc.

En el canal minorista y mayorista la firma si utiliza estrategias de precios competitivos, sobre algunos productos que son su fuerte, como por ejemplo media sombra, tela para cerco, bolsas, cintas, cartón corrugado etc.

Apunta a un segmento donde se manejan volúmenes de ventas elevadas y el precio es muy elástico, por lo cual busca estar a la altura en precio y servicio, de la competencia. Este es un mercado hostil al cual se le dificulta ingresar por lo que deberá trabajar bastante en tener no solamente un precio competitivo, sino también stock permanente para afrontar a esa demanda, facilidades en las formas de pago, rápida entregas, acompañado de asesoramiento personalizado. El mercado mayorista está formado por varios oligopolios y cada vez hay más competencia acompañado de la puja por precios bajos hace difícil poder ingresar en ese mercado de manera agresiva, pero de a poco la firma ha ido captando nuevos clientes y buscara posicionarse en ese nicho.



### **III.4.3 Estrategias de distribución**

El canal de distribución es aquel constituido por conjuntos de “personas, medios y actividades” que buscan como objetivo transferir los productos desde la fábrica al consumidor.

En el caso de la firma CERROPLAST podemos decir que esta estrategia será fundamental en el desarrollo del proyecto, ya que, la distribución es una herramienta fundamental que debe estar bien definida debido a que se trata de una empresa que tendrá como objetivo aumentar su cantidad de sucursales en el interior con la finalidad de estar cada vez más cerca del consumidor, lo que implicará tener muy presente esta función de distribución.

#### **III.4.3.1 Modalidad de distribución**

Como sabemos existen tres modalidades de distribuir un producto. En el caso de la firma analizada, se realizan actualmente los tres tipos de distribución debido a que abarca diferentes segmentos de clientes buscando satisfacer sus necesidades.

En la siguiente descripción podremos mencionar algunos ejemplos:

✓ **DISTRIBUCION AL POR MAYOR:**

Este canal incluye todas las actividades relacionadas con la venta a quienes la revenden o tiene un elevado consumo de determinados productos que implicará mayor volumen y mejor precio.

En este caso podemos mencionar a algunos clientes mayoristas a los cuales la firma comercializa sus productos como por ejemplo: ferreterías, empresas de construyen cercos perimetrales (a los cuales les provee de tela para cerco confeccionada para que las revendan a sus clientes), industrias, colegios, municipios, empresas que consumen muchos artículos del embalaje para uso internos, etc.



✓ *DISTRIBUCION AL POR MENOR:*

Son todas las actividades relacionadas con la venta al por menor, esto significa que no son clientes que exigen un elevado volumen de compra y podemos dar el ejemplo de las ventas que se les realiza a las empresas constructoras, arquitectos, comercios, etc, que nos son consumidores de elevados volúmenes de artículos sino que tienen una necesidad de una amplia variedad de productos que la firma ofrece y exigen no solamente buen precio, sino también buenos servicios como facilidades en formas de pago, envíos a obras sin cargo, etc.

✓ *DISTRIBUCION DIRECTO AL CONSUMIDOR FINAL:*

Esta distribución implica al conjunto de actividades que busca hacer llegar al producto de la fábrica al consumidor final de manera directa sin tener que pasar por ningún intermediario.

Este no es el caso de la firma CERROPLAST, ya que hoy en día no fabrica directamente ningún producto sino más bien, modifica o agrega valor, pero no posee maquinarias que fabriquen bolsas, telas plásticas o productos de embalaje sino que es una distribuidora de artículos y confección de telas plásticas a la medida del cliente. Existe un objetivo al corto y mediano plazo de incorporar nuevas maquinarias que le permitan fabricar como por ejemplo film stretch o bolsas de polietileno con la finalidad de reducir los costos unitarios y aumentar la demanda.

#### III.4.3.2 Funciones de los distribuidores

Las principales funciones de los distribuidores son:

- ✓ Estar en contacto con el cliente y transmitir a las fábricas las consultas, dudas o sugerencias.
- ✓ Se enfocan en promocionar nuevos productos ofrecidos por los fabricantes.
- ✓ Realizan el proceso de negociación para cerrar ventas.
- ✓ Llevar a cabo la distribución del producto hacia el cliente.



### III.4.3.3 Acciones tácticas en la distribución del producto

Para poder llevar a cabo una distribución de manera eficiente, se deben implementar una serie de acciones tácticas, con el fin de eficientizar el sistema de distribución.

Algunas de las acciones que la firma CERROPLAST está poniendo en práctica son:

- ✓ Lleva a cabo una política de *descuentos especiales* desde una rebaja del -5% hasta un -40%, para captar clientes que tengan un consumo diferenciado del público, como por ejemplo a: empresas constructoras, ferreterías, industrias, entre otras.
- ✓ Tiene como objetivo armar en el mediano plazo una *red de sucursales y/o franquicias* que le permitan estar cada vez más cerca del cliente.
- ✓ Busca reforzar los lazos con los clientes actuales, mediante *visitas* permanentes, ya sea en su oficina, email o telefónicamente para ofrecerles nuevos productos o promociones.
- ✓ Esta constantemente buscando *nuevos nichos de mercados* para ingresar, siempre y cuando se trate de una línea de productos del rubro. Como por ejemplo, se está por lanzar un producto llamado antigranizo al mercado de los negocios de repuestos de autos, ya que se considera que es un nicho a explotar conociendo la vinculación que puede haber entre el antigranizo y un negocio de repuestos de autos.
- ✓ La firma buscará *masificar el consumo de los productos*, entre los cuales podemos mencionar a la tela de cerco confeccionada, ya que se trata de un producto que la empresa confecciona en su taller y considera que tiene un nicho a explotar como las empresas dedicadas a la instalación de cercos perimetrales.
- ✓ Implementó la modalidad de contratar vendedores que realicen visitas a empresas, colegios, industrias, ferreterías, etc, para no solamente captar nuevas ventas sino también para conocer cómo está el mercado y la competencia.
- ✓ Lleva a cabo un programa de *incentivos mediante un sueldo a destajo*, ya sea para los vendedores que están a cargo de las sucursales como así también los que visitan clientes, que consiste en pagarles un sueldo fijo, pero luego de



superan un monto de ventas determinado, obtienen una comisión por todas las ventas que superen ese piso, acompañado de otro tipo de incentivos no remuneratorios como por ejemplo: atenciones o regalos personalizados al vendedor o grupos de vendedores, ya sea un vino, una camisa, un día de vacaciones, una cena, etc.

A continuación podemos mencionar otras acciones tácticas que la firma CERROPLAST utiliza para mejorar la confianza, lealtad y poder de compra:

- ✓ Para “ elevar la confianza”: la firma lleva a cabo una política de inversión en stock, que le permita al cliente tener la confianza de saber que siempre va a tener el respaldo de sus productos más fuertes, dándole la tranquilidad que la mercadería va a estar y ser entregada de manera inmediata en su domicilio en tiempo y forma.
- ✓ Para consolidar su “lealtad”: este punto es muy importante, ya que para hacer leal un cliente, la firma busca ofrecerles por ejemplo: planes de facilidades de pago como cheques hasta 30/60/90 días, hacer regalos sorpresivamente a los clientes más leales, descuentos especiales y servicios de entrega.
- ✓ Para facilitar la “compra”: la firma busca incrementar el volumen de compra de sus clientes mediante descuentos especiales llevando más cantidad, ofrecerles envíos sin cargos y con entrega inmediatas, facilidades, atención personalizada por vendedores capacitados

Los puntos que la firma CERROPLAST debería incorporar en el corto y mediano plazo, son acciones enfocadas en mantener un consumo fijo e incrementarlo mediante la fidelización y lograr una satisfacción del cliente.

En el primer caso podemos decir que la firma podría implementar un “club de clientes” integrado por clientes fieles y nuevos, ofreciéndoles ser parte de un club exclusivo, que no solamente les otorgará importantes descuentos, sino también los invitará a eventos organizados por la firma con el fin de lograr una mayor integración entre los mismos clientes y una mayor fidelización con la empresa. Un ejemplo puede ser organizar un torneo de golf para los clientes top de la firma que según el perfil son profesionales de edad entre 40/60 años.

Con relación a la satisfacción la firma debería llevar a cabo un servicio de post-venta que permita hacer un seguimiento sobre la satisfacción del cliente con respecto al



servicio, precio, calidad, atención, entrega, etc. para poder analizar cómo se encuentra la firma en este punto y determinar qué mejoras se deberían realizar.

#### II.4.3.4 Longitud y amplitud de los canales

Como sabemos la LONGITUD está compuesto por “los niveles”, ejemplo: un canal de cero niveles es un canal directo de fabricante al consumidor final, y la AMPLITUD es la cantidad de intermediarios en cada nivel.

En el caso del mercado en el cual la firma CERROPLAST se encuentra insertado, está compuesto en su mayoría por tres niveles, donde el nivel cero son las fábricas que se encargan de producir y proveer los insumos o productos terminados a sus representantes (CERROPLAST) que acá sería el nivel uno donde hay una gran amplitud, ya que está compuesto por mucho competidores entre los distribuidores. Y por último el nivel dos es aquel que recibe el producto terminado para consumo propio, que en este caso sería los clientes minorista y/o empresas.

- NIVEL 0 : FABRICANTE
- NIVEL 1: REPRESENTANTE DE PROVEEDORES (CERROPLAST S.A.)
- NIVEL 2: VENTAS MINORISTAS

#### III.4.3.5 Puntos de ventas

El punto de venta es el lugar donde se pone en contacto directo el vendedor con el cliente, o sea el lugar donde se realiza la venta. Este punto es muy importante, ya que la firma al implementar la posibilidad de realizar una apertura de sucursal en la localidad de V.C.P. analizó varios factores detallados a continuación que son de suma importancia para determinar la ubicación del punto de venta:

- ✓ Se pudo determinar que la zona donde se llevará a cabo la apertura de la sucursal es en la Av. Cárcano al 700 aprox.
- ✓ La circulación de tránsito es bastante práctica, ya que no es una avenida rápida y posee veredas transitables para los peatones, con semáforos continuos permitiendo que los conductores vayan a bajas velocidades
- ✓ Los demás locales comerciantes que se encuentran en esa zona están relacionados con rubros afines como la construcción y/o hogar como: ferreterías, pinturerías, madereras, electrodomésticos, etc.



- ✓ Con respecto al estacionamiento se puede estacionar en las calles laterales como así también en las calles colindantes.
- ✓ Las personas que circulan por esta avenida son en principio los residentes locales, ya que se trata de una avenida que no es turística sino más bien de paso entre dos localidades y de rubros que buscan satisfacer las necesidades al pueblo local.
- ✓ Los potenciales clientes son los residentes barriales y empresas constructoras que realicen obras en esa localidad.
- ✓ Los clientes pueden adquirir nuestros productos en otros locales que se encuentran en la misma avenida, por lo cual la firma deberá realizar una campaña de precios competitivos, ya que existe competencia cercana.
- ✓ Principalmente en esta región, hay una fluctuación importante con respecto a la demanda y el clima, debido a que al ser una zona turística y además la firma al ofrecer gran parte productos que se consumen en temporada de calor, se ve una brecha más pronunciada que en Córdoba capital con respecto a la demanda, donde hay una temporada alta de octubre a febrero y una baja importante de marzo a agosto; por lo cual la firma deberá ser previsible y promocionar productos de invierno como por ejemplo: cerramientos de lona, tela anti-helada y también armar una cartera de clientes relacionados con el rubro de la construcción, que consumen productos todo el año sin depender del cambio estacional.

#### III.4.3.6 Merchandising

El merchandising ha evolucionado notoriamente en los últimos tiempos de tal manera que los locales barriales se vieron forzados a renovar sus formatos de negocios, invertir en imagen, mejorar la presentación de sus productos, buscar más nichos pequeños de clientes, etc; obligados por las presiones de los grandes centros de consumos que han quitado una fuerte clientela a estos comercios minoristas (9).

Uno de los puntos que tratamos acá es la relación vecino-vendedor la cual debe ser muy importante, ya que genera una fidelidad con los clientes barriales que le permitirán mantenerse en el tiempo. Por lo cual la firma CERROPLAST se enfocará en este punto en capacitar a los vendedores buscando que los mismos capten no solamente las necesidades del cliente sino también captar su cariño. De esta manera, la capacitación hará hincapié en enseñar a los vendedores acerca de cómo es el público de la zona en la cual se va a desempeñar como vendedor.



Los puntos fuertes que ofrece un comercio minorista son atención personalizada y cercanía. Por lo cual la firma buscará algunas opciones estratégicas de distribución como:

- ✓ Captar pequeños nichos de clientes que se encuentran insatisfechos como: arquitectos, colegios, industria. Buscará especializarse en ofrecer un producto a la medida del cliente, permitiéndole llevar ese producto y a un precio razonable.
- ✓ Brindar servicios adicionales como envíos a domicilio sin cargo, descuentos por volúmenes, facilidades en las formas de pago y stock permanente en esa sucursal.
- ✓ Implementará un sistema de distribución interna, donde el cliente pueda saber dónde se encuentra ubicado dentro del negocio y hacia donde se quiere dirigir, por lo cual se diseñó un nuevo formato de negocio, donde se va a encontrar dividido en 3 secciones:

- SECCIÓN HOGAR: Esta sección como las demás se identificarán con un color, con el fin de que el cliente pueda darse cuenta que el negocio esta sectorizado. Esta sección abarca todos los productos de consumo diario y también de uso para el hogar, apuntando al consumidor final como la ama de casa.

Por ejemplo podemos mencionar algunos productos como: bolsas para freezar, film de comidas, descartables para eventos, productos para baño, línea de manteles, cuerinas, y telas plásticas descartables de diferentes colores. Esta sección apunta al cliente barrial que busca comprar productos básicos del día a día para su hogar.

- SECCIÓN EMBALAJE Y CONSTRUCCIÓN: Este sector apunta al cliente relacionado con la construcción como arquitectos, ingenieros, maestros de obras, como así también aquellos clientes que deseen productos de embalaje ya sea para una mudanza, limpieza, packagning, etc. Esta sección va a estar compuesto por algunos productos como: agrotileno negro y cristal de 2 mts hasta 8 mts de ancho, capa aisladoras, cintas de embalar, cajas de cartón, film stretchs, cartón corrugado, aislantes de polietileno, precintos, bolsas de todo tipo, mallas de revestimiento,





seguridad y advertencias, cintas de peligro, cascos, guantes, anteojos, conos de seguridad, y demás productos de seguridad y embalajes.

- SECCIÓN DE TELAS PLÁSTICAS Y JARDINERÍA: Por último podemos mencionar el sector más fuerte que ofrece la empresa que es el área de telas plásticas, productos de jardinería y la confección de productos a medida. Este sector apunta a clientes de diferentes sectores, ya sea, arquitectos que buscan comprar media sombra para cubrir una obra, o un cliente de un nivel social ABC1 que quiera llevar la tela para cerco para cubrir el alambrado de su casa en un barrio cerrado, como así también aquel cliente de clase media que desee una media sombra confeccionada para proteger su auto, para un cerco perimetral o también para aquellos que deseen un cerramiento de galería. También se lleva a cabo el asesoramiento personalizado por el jefe de ventas, encargado de detectar lo que el cliente desee y de ofrecerle una solución a su medida.

Algunos de los productos que podemos mencionar de telas plásticas son: media sombras de todo tipo, lonas de colores lisas y rayadas, coversol de varios colores, tela cubre cercos, practi-cerco, rafia verde para obras, rafia laminada de colores y con ojales, tela pasacalles, cerramientos de lona para galerías, tapacercos, etc, y dentro de la línea de jardinería la firma ofrece además mangueras de riego de diferentes calidades, cubrepiletas y bajopiletas de diferentes tamaños, colchón para mascotas, cercos plásticos de varios colores y tramajes, bolsas para pantas, etc.

Como decíamos, el objetivo del merchandising es “promocionar un producto dentro de un punto de venta”, por lo tanto se refiere a todas las acciones que se implementen en los lugares físicos donde se vende directamente al consumidor final.

La finalidad de esto es lograr una compra por impulso, que sea en forma rápida e irreflexible, por lo cual es sumamente importante diseñar la distribución interna de los productos en base a lo que la empresa quiera ofrecer o promocionar.

Los espacios donde el cliente tiene que esperar son ideales para exponer productos a su alcance, ya que el mismo actúa de manera impulsiva, por el simple hecho que tienen que esperar y observa lo que tiene a su alrededor. (12). Ricci, Maria Beatriz.Mgter.,(2005) Comercializacion I.



Podemos identificar los diferentes tipos de compras dentro de un negocio:

- 1- *Compra planificada*
- 2- *Compra por impulso*
- 3- *Compra de productos complementarios*
- 4- *Compra por productos gancho*
- 5- *Compra por productos imán*

Estos diferentes tipos de compras son llevadas a cabo dentro de una sucursal, por lo cual hay que diseñar el negocio con el fin de que el cliente no solamente se lleve lo que pensó sino también que consuma más de lo esperado. Por todo esto es muy importante diseñar la distribución, espacios físicos, promociones, ubicación, exposición de los productos, etc.

En el caso de CERROPLAST SA, la firma diseñó un nuevo modelo de negocio en donde se han tomado en cuenta todas estas acciones, con el fin de hacer un cambio de imagen y hacer llegar al cliente todos los productos que ofrece. Por lo que a continuación detallaremos algunas “acciones de merchandising “que la firma CERROPLAST implementará en la nueva sucursal de V.C.P.

- ✓ **PROMOCIONES DENTRO DE LA SUCURSAL:** La firma implementará una campaña de promociones y descuentos especiales para incentivar a los clientes que consuman más cantidades de sus productos. Podemos dar algunos ejemplos destinados a diferentes tipos de clientes, un caso puede ser los descuentos especiales desde (-5% hasta -40% ) que se les ofrecerá a los arquitectos o empresas constructoras, que consiste en hacerle bonificaciones especiales sobre determinados productos que ellos consuman para sus obras, se realiza el descuentos si llevan más de 3 rollos como media sombra para obras, nylon para protección, mallas de seguridad, etc. buscando que el cliente conozca la atención especial que esta firma les ofrece a personas relacionadas con este rubro. También buscará aumentar el consumo de las pymes ofreciendo descuentos especiales por volúmenes sobre productos de embalajes que utilicen para su actividad propia como cintas de embalar, bolsas, film stretch, etc.



Por último, se ofrecerá promociones tipos “combos” con precios más económicos para el consumidor final, compuestos por una lista de artículos que se utilizan en el hogar, como por ejemplo, combo de baños, combo pintor, combo familiar. Etc.

- **ENVIOS A DOMICILIO:** La empresa ofrecerá el servicio de enviar el pedido del cliente a domicilio, ya sea a una obra si es encargado por un arquitecto o ingeniero, como así también a domicilio si es pedido por un consumidor final o empresa. Este servicio hoy en día es fundamental, ya que es una herramienta a ofrecer que no puede faltar. En un principio los envíos se organizaran día de por medio, cuando el camión de la firma vaya a abastecer la sucursal de V.C.P. aprovechando y enviar los pedidos a domicilio. En el mediano plazo, si la demanda acompaña se incorporará un vehículo utilitario que pueda abastecer a los clientes de manera inmediata y diaria.
  
- **REPARTO DE VOLANTES CON OFERTAS:** Esta acción va a ser unas de las primeras a llevar a cabo por CERROPLAST cuando se haga la apertura de la sucursal en aquella localidad. De esta manera, se repartirán volantes en la avenida donde se encontrará la sucursal y otras arterias principales, publicando principalmente la inauguración de la sucursal en esta región, acompañado de algunas promociones que apunten a diferentes segmentos, por ejemplo ofrecer productos con precios competitivos que apunten tanto, a un arquitecto como una media sombra de obra, a una pyme ofreciendo cintas de embalar y film stretches, como así también al consumidor final promocionando tela para cerco, cerramientos de galerías, etc.
  
- **DISEÑO DE CARTELERIA INTERIOR.** Se contratará a una diseñadora gráfica que tendrá como objetivo hacer llegar por los ojos al cliente todos los productos y beneficios que la firma ofrece. Por la cual la misma se encargará de diseñar la cartelera interior mostrando siempre de manera discreta el logo de la firma y combinando colores, letras, ubicaciones, manteniendo una línea comunicacional que le permita al cliente ingresar y detectar fácilmente a donde se tiene que dirigir y ver los productos de manera cómoda, ya sea sus características, medidas, precios, etc. También hará otras carteleras que comuniquen como: promociones del mes, señalar los diferentes sectores



dentro de la sucursal como el del hogar, embalaje y construcción o el de telas plásticas y jardinería, promocionar descuentos especiales o nuevos productos, etc.

- **BASES DE DATOS:** Se capacitará al jefe de ventas responsable de la sucursal, a los fines que sepa detectar y captar los clientes potenciales que ingresen a la sucursal, registrar sus datos personales como emails, teléfono, dirección, para reunirlos en una base de datos, y luego enviarles por correo las promociones, descuentos o productos nuevos que la firma vaya lanzando al mercado con el fin de mantener un contacto con el mismo y estar siempre presente en su mente.
  
- **OTRAS FORMAS DE VENTAS:** Otras de los puntos claves será recopilar todos los datos posibles de clientes potenciales que puedan existir en esa localidad, con el fin de armar una planilla con datos de nombres de empresas, emails, dirección, teléfono. Y luego llevar a cabo una campaña comunicacional mediante llamados telefónicos o envíos de emails, comentando la inauguración de la sucursal en esa región y ofreciendo sus productos, promociones y beneficios especiales.
  
- **LIBRO DE QUEJAS:** Se expondrá en la sucursal y de manera visible y cómoda para el cliente, para que el mismo pueda expresar tanto su agrado o disgusto por la atención, servicios o calidades de los productos. Esta herramienta tiene como objetivo conocer si el cliente que ingresa a la sucursal se encuentra satisfecho o no; y en el caso que no lo esté, tomar las acciones correctivas necesarias.
  
- **ASESORAMIENTO PERSONALIZADO:** Como sabemos en el nuevo modelo de negocio de la firma CERROPLAST, al sectorizar la sucursal, habrá una zona donde el cliente podrá recibir asesoramiento personalizado sobre lo que desee y poder brindarle una solución a su medida.



- **ESCUCHAR SUGERENCIAS.** La firma siempre está dispuesta a escuchar sugerencias o necesidades del cliente sobre productos, marcas, calidades, etc, ya que la misma ha ido incorporando nuevos productos con el paso de los años gracias a esta acción de detectar nuevas necesidades del cliente, como así también si está satisfecho con los productos y servicios que la firma ofrece.
  
- **ELEGIR UN SLOGAN: CERROPLAST...“Soluciones a tu medida”.** Esta frase tiene como finalidad hacer llegar a cliente el concepto del servicio que presta CERROPLAST, de ofrecerte no solamente un producto a tu medida mediante la confección de una media sombra o la fabricación de una bolsa especial, sino también brindarle una solución al cliente de cercanía, variedad de productos que están diversificados en la competencia, envíos a domicilio, cobranzas a domicilio, facilidades en la financiación y formas de pago, etc. La firma busca diferenciarse mediante el valor agregado del producto a la medida y también de otros servicios a la medida del cliente.
  
- **EXPOSICION DE PRODUCTOS CONFECCIONADOS.** Este será uno de los puntos más importantes a destacar debido a que la firma invertirá espacio físico dentro de la sucursal para exponer los productos confeccionados a medida, con el fin que el cliente pueda observar cómo quedaría el material una vez terminado e instalado y entender como es su correcta instalación. Estas exposiciones se ubicarán en el sector de telas plásticas donde se expondrá por ejemplo: Un cerco perimetral con la tela cubre cercos verde confeccionada e instalada en el cerco con todos sus materiales, también un cerramiento de lona para galería o una estructura de playa de estacionamiento con una media sombra instalada, etc. De esta manera será mucho más fácil para el cliente entender lo que ofrece la firma.
  
- **SEÑALIZACION INTERNA:** Esta es una de la funciones de la diseñadora de poder hacer llegar a los ojos del cliente de manera rápida, precisa y entendible, todos los carteles de señalización, ya sean de entrada, salida, salidas de emergencias, planos de fugas, carteles de advertencias, direcciones, rubros, servicios, productos, etc.



- **ADMINISTRACION DE ESTANTERIAS:** Otro punto fundamental es la distribución de estanterías, en este caso se invertirá en góndolas que estén al alcance del cliente y le permitan tocar y ver los productos que la firma ofrece.
  
- **TRABAJAR EN CONJUNTO CON PROVEEDORES:** Una de las campañas con este nuevo modelo de negocio, será negociar con los proveedores por ejemplo: exclusividades, promociones especiales, incorporación de nuevos productos, etc. Con el objetivo que los proveedores estén al tanto de las inversiones en imagen que la empresa está llevando a cabo la empresa y lograr que ellos participen.
  
- **OTROS CANALES DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA SUCURSAL:** La firma implementará la instalación de televisores dentro de la sucursal, ubicados tanto arriba de la caja, como así también en el sector de atención personalizada, que publicarán en su pantalla las últimas promociones, descuentos especiales, nuevos productos, liquidaciones, productos de temporadas, trabajos realizados, clientes importantes que hayan confiado en la firma, su historia, etc. con el fin de que el cliente mientras espera ser atendido pueda observar los mensajes que la firma quiere hacer llegar al consumidor.
  
- **NUEVAS FORMAS DE GESTION:** La firma buscará tercerizar aquellas funciones que hoy en día no le sean rentables o que no esté aún preparada para llevarlas a cabo. Este es el caso de las instalaciones, ya que la misma trabaja en conjunto con varios instaladores, ofreciendo al cliente una lista de colocadores, ya sea para instalar una media sombra en una pérgola o una tela para cerco, cerramiento de galería etc. con el fin de ofrecer un servicio al cliente en conjunto con los colocadores aunque se le aclara que la firma NO es responsable de una incorrecta instalación, debido a que no ofrece el servicio de instalación por el momento. Otra alternativa que la firma analiza para el largo plazo es la apertura de nuevas franquicias en el interior, pero aún no está analizado.



Todas estas acciones de merchandising serán llevadas a cabo en la apertura de la nueva sucursal ubicada en la localidad de V.C.P. con el fin de hacerle llegar al cliente lo que la firma CERROPLAST ofrece.

Cuando hablamos de SERVICIO, nos referimos a una combinación de 5 elementos:

1. Soporte físico-infraestructura
2. Personal capacitado en contacto con el cliente
3. Servicio en sí que presta la empresa
4. El cliente
5. Sistema de organización interna (logística, recursos financieros, recursos humanos, etc.)

En el caso de la firma CERROPLAST, podemos comentar que uno de sus puntos más fuertes es ofrecer un servicio diferenciado, que implica desde confeccionar un producto a la medida del cliente, como así también, cercanía, asesoramiento personalizado, stock y variedad de productos, precios competitivos, facilidades en la forma de pago, etc. Pero para que el servicio pueda llevarse a cabo de manera eficiente, la firma decidió invertir recursos financieros en: infraestructura mediante la incorporación de un depósito más grande para almacenar volumen de stock y variedad de productos; también se construyó un taller de costura con amplios espacios físicos para que los costureros puedan trabajar de manera más cómoda, con buena iluminación y temperatura ambiental; y también la instalación de un software que le permite a las sucursales saber en qué etapa se encuentra el pedido, ya sea si se está por producir, en taller, terminado o en reparto.

De esta manera la firma realiza constantes cambios con la finalidad de ofrecer un servicio cada vez mejor y a la medida del cliente.



#### **III.4.4 Estrategias de comunicación**

Como sabemos la comunicación es una de las herramientas más importantes para hacer llegar el producto a la mente del consumidor, por lo cual cabe destacar que la “mezcla comunicacional” es una de las variables más importantes para el posicionamiento del producto.

Como todo proceso de comunicación, tiene una serie de elementos que son importantes destacar antes de entrar en detalle.

Para llevar a cabo una campaña comunicacional, primero se definen las estrategias y luego las tácticas, pero en el medio encontramos las políticas como las guías para llevar las tácticas a la práctica.

El proceso de la planificación comunicacional es:

1. OBJETIVOS DEL MARKETING
2. OBJETIVOS COMUNICACIONALES
3. IDENTIFICACION DEL PUBLICO
4. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL
5. MEZCLA COMUNICACIONAL
6. DISTRIBUCION DEL PRESUPUESTO
7. IMPLEMENTACION Y CONTROL

1. **OBJETIVOS DEL MARKETING:**

- ✓ EL objetivo de CERROPLAST es lograr posicionarse en la localidad de Villa Carlos Paz.

2. **OBJETIVO COMUNICACIONAL:**

La firma tendrá como objetivo comunicacional:

- ✓ Hacer conocer su marca en esa localidad y llegar a diferentes segmentos sociales que conozcan los productos y servicios que la empresa brinda.
- ✓ Hacer llegar al consumidor la responsabilidad social que tiene la firma con el cuidado del medio ambiente.
- ✓ Transmitir al consumidor su experiencia y trayectoria.
- ✓ Lograr una identificación de los colores de la empresa con los productos y servicios que ofrece, como así también su compromiso con el medio ambiente.





- ✓ Lograr comunicar tanto interna como externamente a donde apunta CERROPLAST, cuál es su objetivo, misión, visión y valores para poder transmitirlo a los clientes.

### 3. IDENTIFICACION DEL PUBLICO:

Este punto es muy importante, ya que es fundamental poder identificar a qué público quiere llegar la firma en esa región. Como habíamos comentado anteriormente, la firma apunta a diferentes segmentos por lo cual tendrá que hacer estrategias de comunicación diferentes según al público al que quiera llegar.

En primer lugar podemos identificar al público relacionado a la construcción, que abarca desde arquitectos, ingenieros, empresas constructoras, o personal relacionado a la construcción, quienes utilizan productos como media sombras, productos de seguridad, mallas plásticas, etc.

En segundo lugar, apunta a un segmento social de clase media y media alta, en su mayoría residentes de barrios cerrados que consumen la tela cubre cercos para cubrir sus alambrados debido a que por ordenanza barrial no pueden levantar tapia de ladrillos, o también consumen cerramientos de lona, cortinas de interior, etc.

Después, podemos mencionar al público barrial que reside en las cuadras que están alrededor de la sucursal, que son clientes habitué de la zona y consumen productos para el hogar, desde bolsas para freezar, descartables, manteles, cuerinas, productos de embalajes, etc.

Otros posibles clientes pueden ser desde viveros, comercios vecinos, empresas de cualquier tipo, que estén consumiendo bolsas, productos de embalaje, etc para su producción interna.

### 4. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.

Una vez identificado el público al cual se quiere dirigir CERROPLAST, y los objetivos comunicacionales que la firma quiere transmitir tanto internamente como externamente, debemos definir qué estrategia comunicacional utilizar para poder lograr esos objetivos planeados.

La estrategia comunicacional de CERROPLAST se enfocará en comunicar a la sociedad de la localidad de V.C.P. los productos, servicios y responsabilidad social que brinda, mediante la utilización de colores, acompañado de un slogan que transmita el servicio que brinda, juntos con un modelo de diseño de sucursal que permita relacionar estos mensajes explicados anteriormente:



- ✓ *COLOR VERDE*: Busca relacionar este color con los productos de jardinería que ofrece como ej: media sombra, tela para cercos, mangueras, etc. Y a su vez identificar a la firma con el cuidado del medio ambiente y responsabilidad social.
- ✓ *COLOR NARANJA*: Este color permite una identificación con los productos de protección, seguridad y señalización que la firma ofrece tanto a las empresas como al consumidor final.
- ✓ *COLOR GRIS/BLANCO*: Lo relaciona con productos de la cocina, baño y hogar, como por ejemplo: cortinas de baños, bolsas para alimentos, manteles, etc.
- ✓ *SLOGAN*: “ Servicios a tu medida”
- ✓ Buscará transmitir al cliente de manera rápida y personalizada, el servicio que brinda de darle una solución, ya sea, mediante la confección de un paño de media sombra a medida, fabricación de bolsas según su necesidad, variedad de productos en un mismo lugar, cercanía, facilidades de forma de pago, envíos a domicilio sin cargo, etc.
- ✓ *UTILIZACION DE LINEAS SEMI-CURVAS*: También se transmitirá mediante la utilización de líneas semi- curvas, un aspecto moderno y serio.

Una vez, definido el objetivo, el público al cual nos dirigimos, y que estrategia seguir, vamos a utilizar las herramientas de comunicación, mediante la “mezcla comunicacional” para poder lograr lo expresado anteriormente.

##### 5. *MEZCLA COMUNICACIONAL*

Es en este punto donde se realiza la “mezcla comunicacional” entre las herramientas seleccionadas que permitan poder posicionar el nombre de la empresa en la localidad de V.C.P. y comunicar al cliente su desembarco en esa región.

Antes de seleccionar las herramientas de comunicación que la firma CERROPLAST utilizará para la apertura de la sucursal en esa localidad, vamos a mencionarlas brevemente:



- **PUBLICIDAD:** Difusión sobre un producto a través de medios masivos de comunicación, pagando y con objeto comercial. Ej.: televisión, radio, etc.
- **PROPAGANDA:** es una forma de comunicar no personalizada y no remunerada, que se realiza mediante informaciones que favorecen al producto pero sin pago alguno y sin ánimo de venta. Ej.: El boca en boca.
- **PROMOCION DE VENTAS:** Acciones orientadas a promover la venta de un producto. Ej.: demostraciones, exhibiciones, muestras, premios, cupones de descuentos, 2x1, etc.
- **R.R.P.P.:** Acciones planificadas de difusión, donde se quiere influenciar la opinión de una sociedad o segmento. Ej.: Realiza una fiesta para presentar un nuevo producto.
- **ESPONSORIZACION:** Son sumas de dinero que se abonan a una organizadora de eventos, a cambio de exhibir la marca del producto o empresa. EJ: Speed auspicia muchos eventos nocturnos.
- **FUERZA DE VENTAS:** Son personas que están capacitadas para vender y tienen el contacto directo con el cliente, cuya finalidad es ofrecer el producto y cerrar una venta. Ej.: vendedores de mostradores, visitantes, de stands, etc.
- **EMAILING:** son flyer con publicidades que se mandan por correo electrónico y puede ser masivo como segmentado.
- **TELEMARKETING:** Es una herramienta que sirve tanto para promocionar productos, como también para atención de quejas o sugerencias que mejoren la calidad.
- **INSTALACIONES:** Son bienes tangibles que tiene como finalidad exponer el producto para que el cliente lo perciba de manera clara y comprensiva. Ej.: estanterías, carteleras, iluminación, vidrieras, etc.
- **OTROS TIPOS DE COMUNICACIÓN:** Pueden ser reparto de volantes, posters, globos, etc.

Esto es una breve descripción de las herramientas de comunicación que se utilizan para comunicar un producto, servicio, una marca, una empresa, etc. las cuales son necesarias para hacer llegar a la mente del consumidor lo que la empresa quiere transmitir.

Para comenzar, podemos dividir en dos las herramientas de comunicación que la firma CERROPLAST utilizar: primero dentro de la sucursal y la segunda la que hará llegar externamente al público masivo.



Las *herramientas de comunicación* que se utilizarán “dentro” de la sucursal son:

- **PROMOCION DE VENTAS:** Se implementarán descuentos adicionales para aquellos clientes que consuman productos por volumen, con descuentos desde -5% hasta -40%. Por ejemplo: descuentos llevando más de 100 metros de media sombra, cajas de cintas de embalar, bolsas de consorcio por volumen, etc. También se ofrecerá los “combos” de productos complementarios como por ejemplo: los combos de baño, pintor, familiar, que contienen productos que se utilizan para usos similares y a precios más bajos que si se comprara por separado.

Estas promociones se harán llegar al cliente a través de cartelerías pegadas en las vidrieras de las sucursales, como así también en carteleras dentro de la sucursal que resalten los descuentos, con carteles al lado de los productos que se busque promocionar, utilizando siempre los colores de la empresa.

- **FUERZA DE VENTA:** Como sabemos esta herramienta es fundamental para incentivar el consumo dentro de la sucursal como así también para asesorar y brindar un servicio de atención personalizada.

Los vendedores serán capacitados por un equipo de R.R.H.H., acerca de distintas estrategias comerciales que se utilizan para captar clientes potenciales, convertirlos en consumidores y mantenerlos satisfechos. La firma busca con esta capacitación que los clientes tengan el asesoramiento correspondiente, con personal capacitado y que logren comprar no lo que querían, sino lo que realmente necesitaban.

La capacitación es fundamental, ya que al ofrecer un servicio a la medida del cliente, los vendedores tienen que tener la capacidad de identificar la necesidad y transformarla en un producto a la medida del cliente, ya que como sabemos existen varios tipos de clientes que ingresan a la sucursal, y son los vendedores los responsables de guiar, asesorar y brindar una solución a cada uno.

Esta herramienta es un pilar para ser una empresa exitosa, debido a que hoy en día el consumidor es muy exigente, no solamente con la imagen,



instalaciones, calidad sino también con la atención que le brinde un vendedor. Hay una estadística que dice que sale 5 veces más caro traer un nuevo cliente que mantener uno satisfecho, y otra que considera que un 53% de la pérdida de los clientes es por una mala atención. Por lo cual, la firma buscará armar un equipo de ventas capacitado con el fin de poder dar una excelente atención personalizada y una solución a la medida del cliente.

- **INSTALACIONES:** La firma CERROPLAST llevará cabo una inversión importante en el nuevo modelo de negocio que quiere hacer llegar al consumidor, por lo que invertirá en instalaciones, con el fin de exponer todos los productos que ofrece de una manera ordenada y sectorizada, brindar un mejor servicio y lograr comunicar lo que la empresa quiere hacer llegar al consumidor.

Quando hablamos de instalaciones, queremos decir que la firma invertirá en: mostradores diseñados tanto para la caja como para el mobiliario del sector de atención personalizada, en instalaciones eléctricas, góndolas, estructuras metálicas para exponer los rollos de telas plásticas, en seguridad como matafuegos, salidas de emergencias, carteles de señalización, cámaras de seguridad, alarmas, seguros etc, en tecnología como computadoras, televisores, software administrativos, y por último en carteleras como cartel luminoso en la fachada, ploteos en las vidrieras, pisos.

Las herramientas de comunicación que la firma utilizará” fuera” de la sucursal son:

- **PUBLICIDAD:** Como estamos ante un proyecto de apertura de una sucursal en una nueva localidad, la publicidad es una herramienta primordial para explotar, por lo que la firma invertirá en comunicar al público local la inauguración de la sucursal.

La forma de llevar a cabo esta herramienta será mediante los distintos medios de comunicación como:

-Revistas: Es un medio masivo, de costo medio, donde hay selectividad geográfica y demográfica, y donde es importante el diseño de la publicidad



que se quiera comunicar. Acá se buscará hacer publicidad tanto en las revistas barriales que apuntan al público barrial como así también aquellas revistas que estén relacionadas con la construcción y se dirijan a arquitectos, ingenieros, empresas constructoras, etc..

-Radio: Es un medio masivo, de bajo costo y que segmenta al público local. En este caso, se buscará hacer publicidad en la radio 92.60 FM que es la más importante de la localidad de V.C.P durante los primeros meses, publicando la apertura de la nueva sucursal y los productos y servicios que brinda.

-Páginas amarillas: Es una excelente cobertura local, que tiene alta credibilidad y amplio alcance. La firma promocionará la apertura de la sucursal y los productos que comercializa, donde hace actualmente publicidad, pero en este caso será en la sección de Villa Carlos Paz.

-Folletos: Se diseñarán folletos que promocionen la apertura, acompañado de productos en promoción y los más importantes que la firma venda, los cuales serán repartidos en la vía pública como en semáforos, negocios, etc.

- **INTERNET:** Herramienta nueva, de alto alcance masivo e interactiva, cuyos costos no son elevados. La firma comunicará la apertura de la sucursal en V.C.P. mediante diferentes fuentes de internet como por ejemplo: posicionamiento en Google, publicidades en Facebook, página web, etc., con la finalidad de comunicar a los consumidores masivos sobre la apertura de la nueva sucursal.
- **EMAILING:** La firma viene implementando esta herramienta hace bastante con el fin de comunicar a los clientes a través de los flyers que se les envían (diseñados para captar la atención del cliente), una promoción, liquidación, noticias, etc.
- **TELEMARKETING:** Herramienta de marketing directo encargada de comunicar y captar nuevos clientes mediante consultas telefónicas. La firma la implementará con la ayuda de una empleada, quien será la encargada de llevar a cabo esta actividad, debiendo comunicarse telefónicamente con cada cliente relacionado a la construcción como: arquitectos, ingenieros, empresas constructoras, provenientes de esa localidad. La responsable de



esta actividad se comunicará telefónicamente con el cliente comentando sobre la apertura de la sucursal en esa localidad, ofreciendo los productos relacionados con la construcción, como así también todos los servicios que brinda como: descuentos, envíos a obras sin cargo, facilidades de pago, apertura de cuenta corriente, variedad de productos y cercanía.

La firma intentará explotar más el “marketing directo”, buscando un retorno del cliente mediante las diferentes herramientas que mencionamos anteriormente, con la finalidad no solamente de comunicar la apertura de la sucursal en esa localidad sino también de buscar un retorno del mismo a través de diferentes formas como: radio, revistas, promociones, telemarketing, emails.

## **6. DISTRIBUCION DEL PRESUPUESTO**

Una vez definidas las herramientas de comunicación a utilizar, se debe distribuir el presupuesto. En este caso, la firma definió un presupuesto limitado para hacer una inversión inicial en comunicación, que se deberá distribuir de manera equilibrada ente las diferentes herramientas con el fin de poder captar todos los clientes potenciales de esa localidad.

A continuación detallaremos el presupuesto definido para cada una de las herramientas y el monto final a destinar para esta estrategia comunicacional. Nuevamente dividiremos el presupuesto en dos, la destinada a la sucursal en sí y la destinada a buscar externamente potenciales clientes:

### **1) INVERSIÓN COMUNICACIONAL “DENTRO” DE LA SUCURSAL:**

**-PROMOCIONES:** Esta herramienta no requiere de una elevada inversión inicial, ya que se trata de cartelerías, banners, etc. que serán expuestos dentro de la sucursal para promocionar las ventas. El importe destinado a esta herramienta está dentro del presupuesto de las instalaciones.

**-FUERZA DE VENTAS:** Se le dará un curso de capacitación de ventas al personal seleccionado para estar a cargo de esta sucursal; el mismo dura 4 clases y será dictado por el personal de R.R.H.H. de la empresa.

**-INSTALACIONES:** Esta es la gran parte de la inversión, ya que se buscará renovar completamente la imagen de CERROPLAST y se invertirá en un nuevo



diseño de negocio desarrollado por un arquitecto, instalaciones de mobiliario, góndolas, expositores, cartelerías, seguridad, imagen de la sucursal y del personal, etc. por lo que la suma total de esta inversión es de \$ 192.000 que será detallada más adelante en el análisis de costos.

**2) INVERSIÓN COMUNICACIONAL “FUERA” DE LA SUCURSAL**

La inversión en comunicación está dentro del presupuesto comunicacional de la empresa, el cual abarca a todas las sucursales. Se tiene estimado unos \$20.000 mensuales, entre las tres herramientas detalladas a continuación:

-PUBLICIDAD: En esta herramienta encontramos también una parte del presupuesto en comunicación que está compuesto por: folletería, revistas barriales, y radio. El monto total destinado a esto es de \$ 15.400 para la apertura de esta sucursal, más los montos destinados a la publicidad en general que realiza la empresa mensualmente.

-INTERNET: La firma buscará comunicar a través de esta herramienta, la cual tendrá un costo en Google por posicionamiento local, publicidad en Facebook y en la página web.

-EMAILING: el monto destina a esto es bajo, ya que sólo requiere el diseño de cada flyer y una persona encargada de enviarlos cuando surjan campañas.

**3) INVERSIÓN TOTAL DE EN COMUNICACIÓN: \$ 15.400 mensuales será el dinero destinado a una campaña comunicacional con el objetivo de posicionar el nombre de CERROPALST en la localidad de Villa Carlos paz y de transmitir al público local qué es CERROPLAST y qué productos y servicios brinda.**

**7. IMPLEMENTACION Y CONTROL**

Este presupuesto destinado a la estrategia comunicacional será llevado a cabo una vez que se decida abrir la sucursal en la localidad de Villa Carlos Paz, en el transcurso del mes anterior a su apertura y durante los siguientes cinco meses que corresponden a la temporada alta, o sea desde Septiembre hasta Febrero. La finalidad es hacer llegar el mensaje al público local y mantenerlo por los primeros meses hasta que la firma logre un posicionamiento en aquella localidad. Luego según como vayan surgiendo las ventas, se buscará mantenerlo o incrementarlo.





Con respecto al control, habrá un responsable, que será el encargado del proyecto de inversión de la apertura de la nueva sucursal, quien deberá analizar la evolución de las ventas, la participación en el mercado, etc. con el fin de saber si tuvo éxito la estrategia comunicacional.

### III.5. Localización

Las decisiones de localización tienen como objetivo determinar aquella ubicación que maximice la rentabilidad del proyecto. Debe considerar el estudio del lugar óptimo del punto de venta como así también el de las oficinas administrativas. Las decisiones de localización se clasifican en macro localización y micro localización (9).

#### Macro-localización

La Macro localización tiene como objetivo establecer a grandes rasgos la zona potencialmente apta dentro de una región, provincia o ciudad donde se ubicara el proyecto.

*Mg. Ricci, Maria Beatriz.( 2005) Comercializacion I.*

En el caso de la firma CERROPLAST podemos decir que el proyecto de apertura de la nueva sucursal se realizará en la localidad de Villa Carlos Paz, ubicada a 40 km de la ciudad de Córdoba. El motivo principal por el que se elige esta localidad es que se trata de un mercado que ha tenido un crecimiento poblacional sostenido en los últimos años, y esto representa un factor determinante para la firma, ya que la mayoría de los productos que ofrece son consumidos por poblaciones que se encuentran en desarrollo; por ejemplo: una media sombra para cubrir una obra en construcción, tela verde para cubrir una alambrado perimetral, etc.

Otro de los motivos por los cuales se eligió esta localidad, es la infraestructura que ofrece: calles pavimentadas, servicios de luz, gas natural y agua, variedad de locales comerciales de diferentes rubros, y una oferta laboral calificada y disponible de residentes de la zona.

Por último, la proximidad a la ciudad de Córdoba (lugar donde se encuentra el centro de distribución de la firma), y el rápido acceso de una localidad a la otra por la autopista, constituye un factor decisivo para poder abastecer de mercadería al nuevo local comercial.



Micro-localización

La Micro localización tiene como objetivo establecer el lugar preciso donde se ubicará el proyecto comercial.

*Mg. Ricci, Maria Beatriz.( 2005) Comercializacion I.*

Luego de haber realizado varios recorridos en la localidad de Villa Carlos Paz, pudimos determinar que de acuerdo a los productos que ofrece la firma, la avenida adecuada para abrir la sucursal es la Av. Cárcano al 500. Se eligió esta ubicación principalmente por dos motivos:

En primer lugar, porque es la zona donde se concentran los locales que comercializan productos afines a los que ofrece la firma, y hacia donde se dirigen los clientes para comprar este tipo de mercadería. De esta manera podemos encontrar sobre esta avenida locales como ferreterías, corralones, negocios de embalaje, descartables y loneras, como así también pinturerías, viveros, entre otros.

En segundo lugar, porque pudimos corroborar, que sobre otras calles, avenidas y zonas también importantes de la ciudad (Av. San Martín, Libertad, Centro) se establecían locales destinados al turista o cliente temporal, tales como bares, restaurantes, heladerías, souvenirs, etc; pero no al residente de Villa Carlos Paz, lo que nos dio la certeza de que se trata de la ubicación pertinente.





### III.5.3 Diseño de sucursal

Cuando nos referimos a la superficie, el objetivo es definir el espacio físico que actualmente necesita la firma CERROPLAST S.A para exponer de manera eficiente la variedad de sus productos, segmentándolos según el rubro y el uso.

Para determinar la superficie requerida, se contrató a un arquitecto, quien confeccionó un plano dividiendo al negocio en tres áreas principales, y estableciendo la medida necesaria del local en 120 mts<sup>2</sup> aproximadamente. De esta manera se presentó: el área Embalaje y Construcción, de Telas plásticas, y del Hogar, destinándole a cada una el espacio necesario de acuerdo a su demanda.





III.6 Análisis económico y financiero

III.6.1 Presentación de los Estados contables

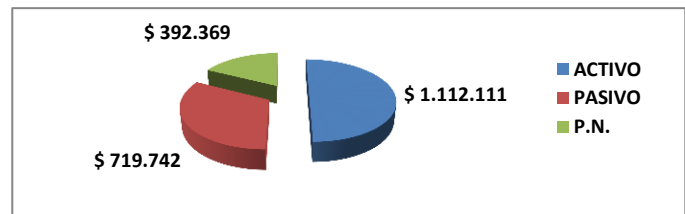
III.6.1.1 Presentación de Estado de situación Patrimonial

**CERROPLAST S.A.**

al 30 de Septiembre 2014, comparativo con el ejercicio anterior (en pesos)

|                                  | 30.09.2014           |  |  | 30.09.2014           |
|----------------------------------|----------------------|--|--|----------------------|
| <b>ACTIVO</b>                    |                      |  | <b>PASIVO</b>                                    |                      |
| <i>ACTIVO CORRIENTE</i>          |                      |  | <i>PASIVO CORRIENTE</i>                          |                      |
| DISPONIBILIDAD                   | \$176.377,85         |  | CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES                    | \$512.133,41         |
| Caja y bancos (Nota 1)           |                      |  | (Nota 6)   |                      |
| CUENTAS POR COBRAR               | \$248.289,20         |  | CUENTAS POR PAGAR SOCIALES                       | \$49.693,47          |
| (Nota 2)                         |                      |  | (Nota 7)   |                      |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR         | \$77.428,79          |  | CUENTAS POR PAGAR FISCALES                       | \$157.915,19         |
| (Nota)                           |                      |  | (Nota 8)   |                      |
| INVERSIONES CORRIENTES           | \$0,00               |  | OTRAS CUENTAS POR PAGAR                          | \$0,00               |
| (Nota)                           |                      |  | (Nota )  |                      |
| BIENES DE CAMBIO                 | \$348.690,25         |  | PROVISIONES                                      | \$0,00               |
| (Nota 4)                         |                      |  | (Nota)   |                      |
| BIENES INMATERIALES              | \$0,00               |  |  |                      |
|                                  |                      |  |  |                      |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>    | <b>\$850.786,09</b>  |  | <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                    | <b>\$719.742,07</b>  |
|                                  |                      |  |  |                      |
| <i>ACTIVO NO CORRIENTE</i>       |                      |  | <i>PASIVO NO CORRIENTE</i>                       |                      |
|                                  |                      |  |  |                      |
| CUENTAS POR COBRAR               | \$0,00               |  | CUENTAS POR PAGAR BANCARIAS                      | \$0,00               |
| (Notas)                          |                      |  | (Notas)  |                      |
| BIENES DE USO                    | \$261.325,21         |  | CUENTAS POR PAGAR FISCALES                       | \$0,00               |
| (Anexo II) (Nota 5)              |                      |  | (Notas)  |                      |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b> | <b>\$261.325,21</b>  |  | <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                 | <b>\$0,00</b>        |
|                                  |                      |  |  |                      |
|                                  |                      |  | <b>TOTAL PASIVO</b>                              | <b>\$719.742,07</b>  |
|                                  |                      |  | <b>PATRIMONIO NETO (según estado respectivo)</b> | <b>\$392.369,23</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>              | <b>\$1.112.111,3</b> |  | <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>            | <b>\$1.112.111,3</b> |

|        |              |        |  |
|--------|--------------|--------|--|
| ACTIVO | \$ 1.112.111 |        |  |
| PASIVO | \$ 719.742   | 64,72% |  |
| P.N.   | \$ 392.369   | 35,28% |  |





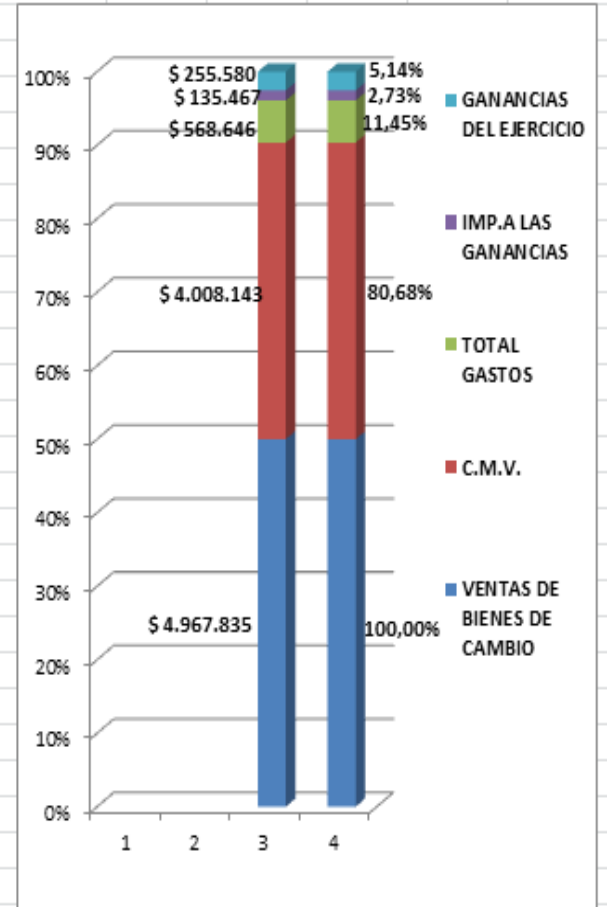
III.6.1.2 Presentación de Estado de Evolución Patrimonial

| Estado de evolucion Patrimonial de CerropPlast S.A.                        |               |            |         |                     |                     |                      |         |               |               |
|--|---------------|------------|---------|---------------------|---------------------|----------------------|---------|---------------|---------------|
| al 30 de Septiembre 2014, comparativo con el ejercicio anterior (en pesos) |               |            |         |                     |                     |                      |         |               |               |
| PATRIMONIO NETO  | APORTES       |            |         | PROPIETARIOS        |                     | RES.ACUM.            |         |               |               |
|  |               |            |         | CAPITALIZ.GANANCIAS |                     | GANANCIAS RESERVADAS |         |               |               |
|  |               |            |         | PRIMA DE EMISION    |                     | R.N.A.               |         |               |               |
|  | APORTES       |            |         |                     | RESULTADOS ACUM.    |                      |         |               | TOTAL         |
|  | CAPITAL       | CAPITALIZ. | PRIMA   | Total               | GANANCIA RESERVADAS |                      | TOTAL   | R.N.A.        | PATRIMONIO    |
|  | SUSCRITO      | DE         | DE      |                     | RESERVA             | AJ.DE RES.LEG        |         |               | NETO          |
|  |               | GANANCIAS  | EMISION |                     | LEGAL               |                      |         |               | 2.014         |
| <b>SALDO INICIAL</b>   | \$ 100.000,00 |            |         | \$ 100.000,00       | \$ 0,00             | \$ 0,00              | \$ 0,00 | \$ 36.789,34  |               |
| <b>REEX.DE PARTIDAS</b>  |               |            |         |                     |                     |                      |         |               |               |
| <b>SUB TOTAL</b>   | \$ 100.000,00 |            |         | \$ 100.000,00       | \$ 0,00             | \$ 0,00              | \$ 0,00 | \$ 36.789,34  | \$ 136.789,34 |
| <b>MOVIMIENTOS DE EJ:</b>  |               |            |         |                     |                     |                      |         |               |               |
| <b>REI</b>   |               |            |         |                     |                     |                      |         |               |               |
| <b>AJUSTES DE CAPITAL</b>  |               |            |         | \$ 0,00             | \$ 0,00             | \$ 0,00              | \$ 0,00 | \$ 0,00       |               |
| <b>DISTRIB. DE UTILIDADES</b>  |               |            |         |                     |                     |                      |         |               |               |
| <b>RESULTADO DE EJERCICIO</b>  |               |            |         |                     |                     |                      |         | \$ 255.579,89 | \$ 255.579,89 |
| <b>Saldos al cierre del ejercicio</b>                                      | \$ 100.000,00 | \$ 0,00    | \$ 0,00 | \$ 100.000,00       | \$ 0,00             | \$ 0,00              | \$ 0,00 | \$ 292.369,23 | \$ 392.369,23 |



III.6.1.3 Presentación de Estado de Resultados

| Estado de Resultado de CerroPlast S.A.<br>al 30 de Septiembre del 2014, comparativo con el ejercicio anterior (en pesos) |              |         |  |
|--|--------------|---------|--|
|  | 30.09.2014   |         |  |
| VENTAS DE BIENES DE CAMBIO   | \$ 4.967.835 | 100,00% |  |
| C.M.V.<br>(Anexos VI)  | \$ 4.008.143 | 80,68%  |  |
| GANANCIA BRUTA   | \$ 959.692   |         |  |
| GASTOS   |              |         |  |
| Gastos de comercialización (AnexoVII)  | \$ 195.193   |         |  |
| Gastos de administración (Anexo VII)   | \$ 373.452   |         |  |
| Gastos financieros   | \$ 0         |         |  |
| Otros gastos   | \$ 0         |         |  |
| Otros (egresos) ingresos netos   |              |         |  |
| TOTAL GASTOS   | \$ 568.646   | 11,45%  |  |
| UTILIDAD POR LA ACTIVIDAD PRINCIPAL  | \$ 391.047   |         |  |
| UTILIDAD ANTES DEL IMP. A LAS GANANCIAS  | \$ 391.047   |         |  |
| IMP.A LAS GANANCIAS  | \$ 135.467   | 2,73%   |  |
| GANANCIAS DEL EJERCICIO  | \$ 255.580   | 5,14%   |  |





III.6.1.4 Presentación de Flujo de efectivo

| CERROPLAST S.A.  |                    |
|--|--------------------|
| <b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO-METODO DIRECTO</b>                          |                    |
| al 30 de Septiembre 2014, comparativo con el ejercicio anterior (en pesos) |                    |
|  | 30.09.2014         |
| <b>VARIACIONES DEL EFECTIVO</b>  |                    |
| Efectivo al inicio del ejercicio   | \$115.490,82       |
| Efectivo al cierre del ejercicio   | \$176.377,85       |
| <b>AUMENTO NETO DE EFECTIVO</b>  | <b>\$60.887,03</b> |
| <b>CAUSAS DE LAS VARIACIONES DEL EFECTIVO</b>                              |                    |
| Ingresos por ventas  | \$5.461.735,05     |
| Aportes de socios  | \$60.000,00        |
| Pagos por compras  | -\$4.980.440,25    |
| Gastos Administrativos   | -\$302.153,52      |
| Gastos Comerciales   | -\$178.254,25      |
| <b>AUMENTO DE EFECTIVO</b>   | <b>\$60.887,03</b> |



III.6.1.5 Anexos y Notas

III.6.1.5.1 Costo de Mercadería Vendida

**Costo de Mercadería Vendida de CerroPlast S.A.  
al 30 de Septiembre del 2014, comparativo con el ejercicio anterior (en pesos)**

| <b>COSTO DE VENTAS -</b>                   |                       |
|--|-----------------------|
| <b>C.M.V.</b>                              |                       |
| CONCEPTOS                                  | <u>IMPORTES</u>       |
| AÑO  | <b>2014</b>           |
| <b>EXISTENCIAS AL INICIO DEL EJERCICIO</b> | <b>\$122.471,00</b>   |
| más:                                       |                       |
| <b>COMPRAS DEL EJERCICIO</b>               | <b>\$4.234.361,88</b> |
| menos:                                     |                       |
| <b>EXISTENCIAS AL FINAL DEL EJERCICIO</b>  | <b>\$348.690,25</b>   |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                     | <b>\$4.008.142,63</b> |





III.6.1.5.2 Detalle de gastos.

**CERROPLAST S.A.**  
**Gastos al 24 de septiembre del 2014 ( en pesos)**

| <i>Ejercicio finalizado el:</i>      |                     |                             |                               |                           |               | <i>30 de setiembre de 2014</i> |
|--------------------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------|--------------------------------|
| <b>GASTOS</b>                        |                     |                             |                               |                           |               |                                |
| RUBROS                               | VALORES             | Gastos de<br>Administración | Gastos de<br>Comercialización | Gastos de<br>Financiación | Gastos de     |                                |
| <b>SUELDOS</b>                       | <b>\$306.660,83</b> | <b>\$245.860,25</b>         | <b>\$60.800,58</b>            |                           |               |                                |
| <b>APORTES</b>                       | <b>\$129.543,75</b> | <b>\$6.477,19</b>           | <b>\$123.066,56</b>           |                           |               |                                |
| <b>SERVICIOS PAGADOS</b>             | <b>\$11.326,15</b>  | <b>\$0,00</b>               | <b>\$11.326,15</b>            |                           |               |                                |
| <b>GASTOS BANCARIOS</b>              | <b>\$6.832,72</b>   | <b>\$6.832,72</b>           |                               |                           |               |                                |
| <b>INGRESOS BRUTOS</b>               | <b>\$22.393,46</b>  | <b>\$22.393,46</b>          |                               |                           |               |                                |
| <b>COMERCIO E INDUSTRIA</b>          | <b>\$24.368,50</b>  | <b>\$24.368,50</b>          |                               |                           |               |                                |
| <b>AMORTIZACIONES</b>                | <b>\$35.540,58</b>  | <b>\$35.540,58</b>          |                               |                           |               |                                |
| <b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>      | <b>\$8.501,27</b>   | <b>\$8.501,27</b>           |                               |                           |               |                                |
| <b>IMP. BS. PS Y PARTICIPACIONES</b> | <b>\$433,95</b>     | <b>\$433,95</b>             |                               |                           |               |                                |
| <b>IMPUESTO DEBITO-CREDITOS</b>      | <b>\$23.044,29</b>  | <b>\$23.044,29</b>          |                               |                           |               |                                |
| <b>TOTALES</b>                       | <b>\$568.645,50</b> | <b>\$373.452,21</b>         | <b>\$195.193,29</b>           | <b>\$0,00</b>             | <b>\$0,00</b> |                                |

*Vease mi informe de fecha 16 de diciembre de 2014*



III.6.1.5.3 Notas.

**NOTAS A LOS ESTADOS CONTABLES**

Al 30 de Septiembre 2014, comparativo con el ejercicio anterior (en pesos)

Los Estados contables han sido resueltos en base a las normas vigentes actualmente en la República Argentina. Los Estados Contables de CERROPLAST del ejercicio cerrado el 30 de septiembre del 2014 se presentan en moneda homogénea. Por la escasa significación de los índices de ajustes, los mismos no fueron aplicados.

**NOTA 1 - DISPONIBILIDAD**

|                 |  |               |
|-----------------|--|---------------|
| CAJA            |  | \$ 172.694,03 |
| BANCO CREDICOOP |  | \$ 3.665,84   |
| BANCO RIO       |  | \$ 17,98      |
|                 |  | \$ 176.377,85 |

**NOTA 2 - CORRESPONDE A DEUDORES POR VENTAS DE CERROPLAST**

|  |  |               |
|--|--|---------------|
|  |  | \$ 248.289,20 |
|--|--|---------------|

**NOTA 3 - OTRAS CUENTAS POR COBRAR**

|                                  |  |              |
|----------------------------------|--|--------------|
| SALDO SE COMPONE DE:             |  |              |
| IMPUTACION DE IMPUESTO AL CHEQUE |  | \$ 6.817,86  |
| ANTICIP DE IMP. A LAS GANANCIAS  |  | \$ 23.000,00 |
| RETENCION I.V.A.                 |  | \$ 4.923,63  |
| RETENCION IMP.GAN                |  | \$ 15.428,73 |
| RETENCION DE IIBB                |  | \$ 27.258,57 |
| TOTAL                            |  | \$ 77.428,79 |

**NOTA 4 - CORRESPONDE A MERCADERIA DE REVENTA**

|   |  |               |
|---|--|---------------|
| COMPUESTO POR LA EXISTENCIA FINAL DE MERADERIA EN STOCK |  | \$ 348.690,25 |
|---|--|---------------|



**NOTA 5 -**

Los bienes de uso están valuados a su costo menos la correspondiente amortización acumulada por el método lineal, aplicando tasas anuales suficientes para extinguir sus valores al final de la vida útil estimada. El valor de los bienes de usos considerados en su conjunto, no supera el valor de la utilización económica.

**NOTA 6 - EL SALDO CORRESPONDE A PROVEEDORES**

|                                      |  |                      |
|--------------------------------------|--|----------------------|
| PROVEEDORES DE MERCADERIA DE REVENTA |  | <b>\$ 512.133,41</b> |
|--------------------------------------|--|----------------------|

**NOTA 7 -**

EL SALDO CORRESPONDE A :

|                        |  |                     |
|------------------------|--|---------------------|
| APORTES                |  | <b>\$ 8.731,07</b>  |
| SEGUROS DE VIDA        |  | <b>\$ 20,50</b>     |
| ART                    |  | <b>\$ 1.979,08</b>  |
| SINDICATO DE COMERCIO  |  | <b>\$ 846,29</b>    |
| SINDICATO DEL PLASTICO |  | <b>\$ 1.281,46</b>  |
| OBRA SOCIAL            |  | <b>\$ 3.409,95</b>  |
| SUELDOS A PAGAR        |  | <b>\$ 33.425,12</b> |
| TOTAL                  |  | <b>\$ 49.693,47</b> |

**NOTA 8 - EL SALDO CORRESPONDE A LOS SIGUIENTES RUBROS:**

|                      |  |                      |
|----------------------|--|----------------------|
| COMERCIO E INDUSTRIA |  | <b>\$ 6.068,70</b>   |
| IVA A PAGAR          |  | <b>\$ 16.379,71</b>  |
| GNANACIAS A PAGAR    |  | <b>\$ 135.466,78</b> |
| TOTAL                |  | <b>\$ 157.915,19</b> |



III.6.1.5.4 Rótulos

| <b>ROTULO</b>  |                       |                                |                       |                     |
|--|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>CERROPLAST S.A.</b>                                 |                       |                                |                       |                     |
| <b>POR EL EJERCICIO Nº 2 INICIADO EL:</b>              |                       | <b>1 de agosto de 2013</b>     |                       |                     |
| <b>EXPRESADO EN MONEDA HOMOGENEA DEL:</b>              |                       | <b>30 de setiembre de 2014</b> |                       |                     |
| <b>Domicilio Legal:</b>                                |                       |                                |                       |                     |
| <b>Bv. Bernardino Rivadavia 4075</b>                   |                       |                                |                       |                     |
| <b>Actividad Principal:</b>                            |                       |                                |                       |                     |
| <b>Fabricación y venta de Productos Plásticos</b>      |                       |                                |                       |                     |
| <b>Inscripción en el Registro</b>                      |                       |                                |                       | <b>2012</b>         |
| <b>Del estat.o cont. social:</b>                       |                       |                                |                       |                     |
| <b>Publico de Comercio</b>                             |                       |                                |                       |                     |
| <b>De las modificaciones:</b>                          |                       |                                |                       |                     |
| <b>Inscripción en la I.S.J.:</b>                       |                       |                                |                       | <b>13179-A</b>      |
| <b>Fecha vencimiento del estatuto contrato social:</b> |                       |                                |                       |                     |
| <b>Composición del capital:</b>                        |                       |                                |                       | <b>Acciones</b>     |
| <b>Cantidad</b>  | <b>Tipo</b>           | <b>Nro.de Votos</b>            | <b>Suscripto</b>      | <b>Integrado</b>    |
|  | <b>que otorga c/u</b> |                                | <b>\$</b>             | <b>\$</b>           |
|  |                       |                                | <b>\$1.000.000,00</b> | <b>\$100.000,00</b> |



### III.6.2 Estudio económico y financiero

Una vez realizado el estudio económico y financiero (ver ANEXO IV) de la apertura de la sucursal en la localidad de Villa Carlos Paz, pudimos obtener los siguientes resultados que vamos a analizar a continuación:

- **Estudio económico:**

Con respecto al estudio económico, se puede observar que la firma va a tener:

- ✓ Una proyección de ventas estimada en los próximos 5 años de \$14.300.000
- ✓ Un costo variable (CMV) del 55% sobre las ventas, de \$ 8.085.000
- ✓ Un costo fijo de \$ 3.441.840 que corresponde a un 23.41% sobre las ventas
- ✓ Una depreciación de \$ 123.814, que corresponde a los aportes de la inversión inicial en equipos e instalaciones.
- ✓ Un costo impositivo a pagar (IVA / IIBB / IND Y COM / GANANCIAS) de \$ 1.940.276
- ✓ Una obtención de utilidad neta de \$ 557.423, luego de cubrir la inversión inicial

En resumen, podemos decir que económicamente el proyecto es viable, ya que la proyección de ventas estimada para los próximos 5 años, tiene la capacidad de cubrir los costos fijos y variables, e impositivos, y a su vez generar una ganancia neta. Por lo cual, podemos concluir que se acepta el proyecto desde el punto de vista económico.

- **Estudio financiero ( ver ANEXO IV)**

El estudio financiero nos permite saber cómo será el flujo de dinero que se requiere para llevar a cabo la inversión inicial, sus proyecciones de ventas y costos, con la incorporación del costo financiero que implica, desde el costo bancario por la emisión de un préstamo, como así también, la VAN, TIR, B/C Y PERIODO RECUPERO. Estas fórmulas nos permitirán definir si el proyecto es viable o no desde el punto de vista financiero, que como sabemos es el costo de la erogación monetaria proyectado.



A continuación, detallaremos cada una de las variables que nos determinan si el proyecto es viable desde el punto de vista financiero:

**a) Determinación de la tasa de Descuento**

La tasa de descuento representa el descuento al flujo de dinero esperado en el futuro. Es una medida financiera que se aplica para determinar el valor actual de un pago futuro.

*([https://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_de\\_descuento](https://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_descuento), 2015)*

En la situación de la empresa analizada, se pudo determinar que la tasa de descuento establecida fue del 19%, que es la que está cobrando el Banco Santander Rio hoy en día como actualización de futuros ingresos.

**b) Determinación de la VAN**

El Valor Actual Neto “permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujo de cajas futuros o en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Dicha tasa de actualización (k) o de descuento (d) es el resultado del producto entre el coste medio ponderado de capital (CMPC) y la tasa de inflación del período. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.”

*Lopez Dumrauf, (2006)*

Según lo analizado en el caso de la firma CERROPLAST, se pudo observar que en el plazo de los 5 años del proyecto la VAN arrojó un saldo positivo de \$ 661.515 aproximados, que si le descontamos la inversión inicial, deja un saldo positivo nuevamente de \$ 204.380. Esto significa que el proyecto es viable desde este punto de vista, ya que trayendo los flujos futuros de ingresos y egresos al presente y restándole la inversión inicial, da un valor positivo, por lo cual se acepta el proyecto.



c) Determinación de la TIR

Es la tasa de interés por medio de la cual se recupera la inversión o a la tasa de interés máxima a la que se pueden endeudar para no perder dinero con la inversión y por ultimo también se puede decir como la tasa real que proporciona un proyecto de inversión (11).

En el caso de CERROPLAST, se pudo obtener una TIR de 46.62% contra una tasa de descuento del 22.27%, con lo cual quiere decir que el proyecto es viable y que por cada peso invertido va a tener una rentabilidad del 1.46, dentro del plazo estimado de los 5 años. En resumen, se acepta el proyecto ya que la  $TIR > D$ .

*Lopez Dumrauf, (2006)*

d) Determinación del PERIODO RECUPERO.

El período de recuperación consiste en determinar el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial a partir de los flujos netos de caja generados, resultado que se compara con el número de períodos aceptables por la empresa o con el horizonte temporal de vida útil del proyecto (12).

Según lo observado en el estudio financiero realizado, pudimos determinar que el periodo de recupero de la inversión según el flujo de fondos proyectados, es de 3 años y medio, lo que significa que si llevamos a cabo este proyecto, con ese flujo de fondos de ingresos y egresos, el período para recuperar la inversión inicial es de 3 años y medio, encontrándose dentro del horizonte temporal de análisis.

*Sanchez Machado, R, Septiembre (1998)*

e) Determinación de la relación B/C

Representa cuánto se gana por encima de la inversión efectuada. Igual que el VAN y la TIR, el análisis de beneficio-costos se reduce a una sola cifra, fácil de comunicar en la cual se basa la decisión. Solo se diferencia del VAN en el resultado, que es expresado en forma relativa

*Sanchez Machado, R, Septiembre (1998)*



Se pudo obtener en el caso de CERROPLAST, una B/C de 1.15, con lo cual quiere decir que la suma de todos los beneficios netos operativos obtenidos va a ser superior a la suma de todos los costos netos operativos y la inversión inicial. Con esto podemos concluir que los beneficios serán superiores y el proyecto es viable.

✓ Inversión inicial (Ver ANEXO V)

La inversión inicial se denomina a la cantidad de dinero que es necesario invertir para poner en marcha un proyecto de negocio.

En el caso de CERROPLAST podemos decir que el monto de dinero necesario para la apertura de la sucursal en aquella región es de \$411.629 aproximadamente. Este monto abarca desde los servicios de comisión y gastos de inmobiliaria, gastos en publicidad e imagen, instalaciones, tecnología, capacitación, mercadería etc., que ampliaremos a continuación.

Dentro de la inversión inicial, tenemos tres rubros que representan la mayor erogación monetaria, entre los cuales podemos mencionar a:

- Mercadería inicial ( 36.44%) \$ 150.000
- Mobiliario (25.52%) \$ 105.057
- Tecnología (14.32%) \$ 58.950
- Gastos legales, honorarios, dirección técnica: (13.30%) \$ 54.900

Estos ítems son los más importantes, ya que al tratarse de un negocio comercial, los fondos necesarios son destinados en su mayoría a infraestructura que esté relacionada con el comercio minorista.

La inversión inicial debe ser generada previamente a la apertura para tener una sucursal en óptimas condiciones con el fin de que se generen futuros ingresos para la empresa, y según la proyección de ventas, se recupere en el tercer año.

✓ Estudio de costos (Ver ANEXO VI)

Con respecto al estudio de costos, podemos dividir los costos de una inversión inicial en costos fijos y costos variables.

Los costos fijos anuales que se obtuvieron para este proyecto representan un monto cercano a los \$ 688.000, que incluye desde los costos laborales, logísticos,





alquileres, impuestos fijos, publicidad, créditos bancarios y gastos varios. Este monto representa un 23% de las ventas anuales.

Los costos variables que consideramos en este proyecto van desde el costo de mercadería vendida (C.M.V.) que puede tener una pequeña fluctuación pero en general va del 50 al 55% sobre la venta neta. Los impuestos variables como IVA, IIBB, IND YCOM, GANACIAS, tendrán variación según las ventas, pero en su mayoría representan un 15% aproximado.

En resumen, podemos decir que al final de 5 período, de cada \$100+IVA que se vendan, hay un 55% de costo de mercadería variable, costos fijos por un 23%, un 14% de impuesto y un 8 % de utilidad neta. Luego del sexto año la utilidad neta se incrementará un 17.87%, al no abonarse más el crédito bancario utilizado para la apertura de la sucursal.

### III.6.2.2 Fuentes de financiamiento

Cuando hablamos de fuentes de financiación son todos aquellos mecanismos que permiten a una empresa contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de creación, desarrollo, posicionamiento y consolidación empresarial.

Es necesario que se recurra al crédito en la medida ideal, es decir, que sea estrictamente necesario, porque un exceso en el monto puede generar dinero ocioso, y si es escaso, no alcanzará para lograr el objetivo de rentabilidad del proyecto.

En el mundo empresarial, hay varios tipos de capital financiero al que puede acceder una empresa:

- 1- **Deudas:** La firma CERROPLAST, para poder llevar a cabo el proyecto de apertura de la sucursal en la localidad de Villa Carlos Paz deberá recurrir a una deuda contraída con una entidad bancaria. Según lo analizado, el monto que la firma debe solicitar es cercano a los \$ 265.000. El Banco que otorgará el préstamo es el Banco Santander Rio (Banco en el cual la firma ya tiene una cuenta bancaria), con una TNA 42% y un plazo de 5 años. De esta manera la empresa podrá contar con el dinero líquido para así afrontar los costos de inversión inicial.  
Otro tipo de deuda que va a solicitar la empresa es la deuda contraída con sus proveedores de mercadería, con el fin de aprovechar la financiación que les ofrece a corto plazo de 30/60/90/120/150 días.



- 2- El aporte de los socios: En este caso particular la firma no va a recurrir a ningún aporte particular de los socios para realizar dicha inversión.
  
- 3- Utilidades re-invertidas: La firma ha implementado en los últimos años, no distribuir gran parte de los dividendos con el fin de reinvertirlos en acopio de mercadería como fondo de reserva para cualquiera necesidad que surja. Por lo cual el aporte va a ser en utilidades que fueron transformadas en mercadería, de las cuales se va a necesitar aproximadamente unos \$ 150.000.en bienes de cambio.

#### III.6.2.3 Cuadro de fuentes y usos de fondos

En el (Anexo F.F.) podrá observarse los siguientes cuadros, donde figuran con mayor detalle y especificación las fórmulas y resultados obtenidos:

1. FLUJO DE FONDOS NETOS OPERATIVOS
2. FLUJO DE FONDOS CON SERVICIO DE DEUDA
3. DETALLE DE PAGO DE PRESTAMO BANCARIO
4. ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO
5. FLUJO DE USOS Y FUENTES DE FONDOS
6. PERIODO DE RECUPERO
7. ANALISIS ECONOMICO CON INFLACION



### III.7 Factibilidades

Cuando hablamos de factibilidades, nos referimos a la disponibilidad de los recursos necesarios que posee una empresa para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto de inversión.

En el caso de CERROPLAST, vamos a describir si se encuentra factible en los siguientes aspectos :

#### Factibilidad económica y financiera

Se refiere a la disponibilidad del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesarios para invertir en el desarrollo del proyecto; a su vez deberá haber probado que los beneficios a obtener sean superiores a los costos en que incurrirá al desarrollar e implementar el proyecto; tomando en cuenta la recesión económica y la inflación para determinar costos a futuro.

*(<https://es.wikipedia.org/wiki/Factibilidad>)*

En el caso estudiado de la firma CERROPLAST, según el análisis que realizamos anteriormente, en primer lugar se pudo determinar que la firma dispone de un crédito bancario otorgado por el Banco Santander Rio a una tasa del 43% TNA y un plazo de 5 años para realizar la apertura de la sucursal; más los aportes que la empresa pondrá a disposición en stock inicial. De esta manera, podemos afirmar que la firma cuenta con los medios necesarios para afrontar la apertura de la sucursal en la localidad de Villa Carlos Paz.

En segundo lugar, habiendo realizado el estudio de costos y beneficios proyectados, se determinó una tasa de costos/beneficio del 1.15 ; lo que significa que los futuros ingresos proyectados van a ser superiores a los costos que la empresa debe generar para obtener esos ingresos.

La TIR y la VAN, dan resultados positivos como mencionamos en los puntos anteriores, por lo cual el proyecto es económicamente viable y el período de recupero de la inversión inicial es de 3 años aproximadamente.

Por otra parte, también se puede comparar los beneficios obtenidos al mediano plazo con otras alternativas de inversión como por ejemplo: colocar ese mismo monto de inversión inicial en un plazo fijo, lo que genera una rentabilidad del 19% anual. Sin embargo, se sigue optando por este proyecto de apertura de la sucursal, ya que la rentabilidad que genera es superior a la de un plazo fijo.



### Factibilidad técnica

Indica si se dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto. Además indica si se dispone del equipo y herramientas para llevarlo a cabo, y de no ser así, si existe la posibilidad de generarlos o crearlos en el tiempo requerido por el proyecto.

(<https://es.wikipedia.org/wiki/Factibilidad>)

Podemos afirmar que la empresa dispone de los conocimientos y las habilidades necesarias para llevar adelante la apertura de la sucursal, basándonos en su amplia trayectoria (más de 20 años) en el mercado del plástico y el embalaje, ya que ha superado numerosas instancias, adaptándose a las distintas circunstancias, reinventándose permanentemente.

Asimismo cuenta con los soportes tecnológicos para la instalación del software administrativo, que le permitirá estar conectado con la casa matriz con el fin de actualizar costos, precios, stock y poder elaborar estadísticas futuras.

En resumen, se puede decir que técnicamente la empresa posee los conocimientos, las habilidades y las herramientas necesarias para llevar adelante la apertura de la sucursal de manera exitosa.

### Factibilidad humana

Se refiere a que debe existir el personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y así mismo, deben existir empleados nuevos dispuestos a ofrecer los productos o servicios generados por el proyecto.

(<https://es.wikipedia.org/wiki/Factibilidad>)

Actualmente dentro de la firma se encuentra el departamento de R.R.H.H. encargado de reclutar, seleccionar y capacitar al personal necesario y acorde al perfil de cada puesto. Una vez que el empleado es seleccionado, se lo capacitará no solamente en el ámbito comercial, sino también acerca de logística, valores, cultura y principios básicos que se deben cumplir dentro de la empresa.

En este aspecto, podemos afirmar que no se encuentran puntos débiles, salvo las demoras en encontrar el personal acorde para cada puesto, en los tiempos de capacitación, y la alta rotación existente.



En conclusión, podemos decir que la firma desde el punto de vista humano se encuentra factible gracias a su área de R.R.H.H., que será la responsable de buscar y elegir al personal adecuado para la sucursal de Villa Carlos Paz.

### Factibilidad legal

El desarrollo del proyecto no debe infringir alguna norma o ley establecida a nivel local, municipal, estatal o federal.

(<https://es.wikipedia.org/wiki/Factibilidad>)

La empresa actualmente tiene todas las autorizaciones y habilitaciones exigidas tanto por la Municipalidad, Dirección General de Bomberos, y la Provincia para desarrollar su actividad comercial, por lo que podemos afirmar que el proyecto de la apertura de la sucursal es legalmente factible.

### Factibilidad ambiental

Se pide que se respete la vida de los seres vivos, evitando sobre explotación o mal uso de los recursos para mantener un equilibrio entre los ecosistemas y su medio ambiente.

(<https://es.wikipedia.org/wiki/Factibilidad>)

En este punto, es muy importante destacar que la firma posee un fuerte compromiso con el medio ambiente, a pesar de que sus productos son derivados del plástico (material contaminante). De esta manera, lleva adelante campañas de concientización y cuidado del medio ambiente, a través de distintas acciones como por ejemplo:

- ✓ Promociona el uso de bolsas recuperadas, donde su materia prima está fabricada de residuos plásticos desechados.
- ✓ Ofrece bolsas de consorcio de diferentes colores (amarillas, verdes, rojas) para que los clientes puedan separar los residuos y concientizar acerca de la separación de la basura según su materia.



- ✓ La colocación de una máquina en cada sucursal que permita recibir todas las botellas que los clientes lleven, y esos mismos materiales serán llevados a empresas recicladores de botellas.

El punto débil de esta factibilidad, es que la mayoría de los productos que comercializa la firma son derivados del plástico, que como mencionamos antes es un material contaminante, por lo que deberá estar a la vanguardia del cuidado del medio ambiente e ir desarrollando constantemente estrategias de comunicación de cuidado del medio ambiente para contribuir con la sociedad.

#### Factibilidad organizativa

Determina si existe una estructura funcional y/o divisional de tipo formal o informal que apoyen y faciliten las relaciones entre personal, sean empleados o gerentes, de tal manera que provoquen un mejor aprovechamiento de los recursos y una mayor eficiencia y coordinación entre los que diseñan, procesan, producen y comercializan los productos o servicios.

(<https://es.wikipedia.org/wiki/Factibilidad>)

La firma actualmente posee una estructura divisional conformada por distintas áreas encargadas de brindar el soporte y asesoramiento a cada sucursal. Por ejemplo, el área comercial brindará asesoramiento constante a este punto de venta con la finalidad de que pueda ser rentable y escuchar sugerencias que le comente el jefe de venta; también cuenta con el área de logística que le entregará la mercadería en tiempo y forma; el área de compras que estará dispuesta a escuchar cualquier nuevo producto que estén demandando y no tengamos en stock; el área de R.R.H.H. que estará al servicio ante cualquier inquietud que tenga el personal de esa sucursal, ya sea problemas de relaciones laborales como de remuneraciones.

El punto débil es que deberá mejorar los cursos de capacitación e ir profesionalizando cada área con el fin de prestar un mejor servicio hacia las sucursales.

En resumen, podemos decir que la firma CERROPLAST cuenta actualmente con una infraestructura organizativa necesaria capaz de recibir y abastecer las demandas de esa sucursal.



### Factibilidad comercial

Proporciona un mercado de clientes dispuestos a adquirir y utilizar los productos y servicios obtenidos del proyecto desarrollado. Indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso.

(<https://es.wikipedia.org/wiki/Factibilidad>)

Comercialmente podemos decir que se trata de un mercado altamente atractivo, ya que es una región que ha tenido un crecimiento demográfico exponencial en los últimos años, siendo una de las ciudades más importantes de la provincia de Córdoba.

Otro punto atractivo es el crecimiento de la construcción en esa localidad, debido a que la firma provee varios productos que son utilizados en las obras de construcción, como media sombra, embalaje, polietileno, productos de seguridad, mallas plásticas, etc.

En tercer lugar, otro segmento al cual apunta Cerroplast, y que ha crecido en la región, es el de los barrios cerrados. La firma se caracteriza por abastecer las necesidades de este tipo de cliente ofreciendo desde tela cubrecercos, como cerramientos de lonas, cortinas de interior, productos de embalaje y hogar. Asimismo, el crecimiento de zonas aledañas que no fueran barrios cerrados también brindará demandas que la empresa puede abastecer.

La competencia actualmente en esa región es importante pero no difícil de superar, ya que la firma no tiene competidor directo sino indirectos, como tapicerías, ferretería, negocios de descartables, pinturerías, etc., pero el mercado en crecimiento de esa región acompaña una mayor demanda. Los precios que la empresa ofrece están a la altura de los competidores, por lo cual no habría inconvenientes en disputar una plaza en esa región, acompañado de las diferentes estrategias comerciales que la firma implementará en ese punto de venta.

Con respecto a los proveedores que abastecen a la empresa, se puede decir que la firma al manejar mucho volumen puede comprar la mayoría de sus productos directos de fábrica, lo que le permite ofrecer un precio competitivo, y además al tener su propio centro de distribución, tiene el respaldo para abastecer a cualquier demanda que surja en esa sucursal, de manera inmediata.



En resumen, se puede decir que el proyecto es factible desde lo comercial por la amplia demanda que está generando aquella región y por la infraestructura que la firma posee.

### Factibilidad política

Se refiere a que el proyecto propuesto debe respetar los acuerdos, convenios y reglamentos internos de tipo empresarial, industrial, sindical.

(<https://es.wikipedia.org/wiki/Factibilidad>)

En el caso de la firma CERROPLAST, podemos decir que actualmente trabaja bajo los convenios colectivos de trabajo establecidos por la Asociación Gremial de Empleados de Comercio (A.G.E.C.) y por el Sindicato del Plástico (U.O.Y.E.P).

También se han elaborado reglamentos internos de trabajo que tienen como finalidad mejorar la relación laboral entre los empleados y empleadores, la calidad de trabajo, la eficiencia y obtener un mayor rendimiento.





### III.8 Conclusión

Luego de haber analizado a la firma CERROPLAST S.A. pudimos obtener algunas conclusiones, acerca del proyecto de expansión, resumidas en los siguientes puntos:

- ✓ **INFRAESTRUCTURA:** La empresa posee actualmente la infraestructura necesaria para abastecer y brindar apoyo a la nueva sucursal en la localidad de Villa Carlos Paz, ya sea, en: aprovisionamiento y logística, como así también en asesoramiento del área comercial, administrativa, y R.R.H.H. que brindarán apoyo a los vendedores para lograr un mejor servicio de atención al cliente. Los puntos que deberá mejorar y profundizar la compañía son: los cursos de capacitación y las políticas de largo plazo en ventas con el fin de que los empleados puedan explotar su potencial comercial y desarrollar un plan de carrera dentro de la firma.
- ✓ **MERCADO:** Podemos decir que la firma apunta a un mercado en crecimiento, con una demanda insatisfecha, competidores que no logran cubrir todas las necesidades de los consumidores, por lo cual considero que el proyecto es apto para ser llevado a cabo en esa localidad.
- ✓ **ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO:** Como explicamos en los puntos anteriores, la empresa proyectó una inversión inicial y un flujo de fondos a mediano plazo, que dio como resultado un proyecto viable económicamente, siempre y cuando se cumplan los parámetros mínimos de ventas y costos estimados.  
Desde el punto de vista financiero, se logró obtener los fondos necesarios para implementar la inversión inicial y la obtención de una tasa de retorno de recupero de inversión dentro del plazo estimado.
- ✓ **PROYECCIÓN A MEDIANO Y LARGO PLAZO:** La empresa tiene por objetivo ser en el largo plazo una cadena líder de sucursales en el interior del país, brindando soluciones a los clientes profesionales, empresas y consumidores. Por lo cual esta apertura de la sucursal implicará un primer paso fuera de las fronteras de Córdoba Capital y una búsqueda de nuevos horizontes. A su vez, está llevando a cabo nuevas estrategias de comunicación como el compromiso con el medio ambiente a través de la utilización de productos recuperados y la incentivación del reciclado



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO – CerroPlast S.A.**

de botellas. Por último, en este momento la firma está analizando la posibilidad de importar sus productos directamente y no mediante sus proveedores locales con el fin de obtener una mejora en los precios de costos y una mayor competitividad.

- ✓ **IMPLICACIONES:** Este proyecto implicará para la empresa un esfuerzo no sólo económico, sino también humano, ya que deberá mejorar sus capacidades y estar preparada para los cambios que demanda el mercado, ya sea en producto, precio, calidad, cuidado del medio ambiente, atención al cliente, para así lograr satisfacer las necesidades de los clientes y ofrecer un producto a medida.



## **BIBLIOGRAFIA DE COSTOS DE INVERSION**

- ✓ INMOBILIARIA LIVIA DE LA LOCALIDAD DE VILLA CARLOS PAZ
- ✓ DATOS DEL COLEGIO DE ARQUITECTOS Y HONORARIOS DE LA ARQTA  
GUADALUPE MOYANO MAT:11.609  
<http://www.colegio-arquitectos.com.ar/publicaciones-despliegue.php?idnoticia=633>
- ✓ PRESPUESTO DE ARTICULOS DE TECNOLOGIA SOLICITADO A "BANGO S.A."
- ✓ PRESPUESTOS DE MAQUINA FISCALIZADORA SOLICITADO A LA EMPRESA  
"SCHETTINI S.RL."
- ✓ PRESPUESTO SOLICITADO A LA FÁBRICA DE GONDOLAS "IC EQUIPAMIENTOS  
S.A <http://www.icequipamientos.com.ar>
- ✓ PRESPUESTO DE TODOS LOS MATERIALES DE CAÑOS, HIERROS, CHAPAS PARA  
ARMADO DE LOS PORTAROLLOS <http://www.gruposerin.com.ar>
- ✓ PRESUPUESTO DE ARMADO, SOLDADURA E INSTALACION DE TODAS LAS  
ESTRUCTURAS DE HIERRO PARA PORTAROLLOS
- ✓ PRESPUESTO SOLICITADO A LA EMPRESA QUE REALIZA TRABAJOS EN DURLOK  
"LUCAS MARIALDI [lucasmarialdo@gmail.com](mailto:lucasmarialdo@gmail.com)
- ✓ PRESPUESTO DE LAMPARAS + SPOT, EN EMPRESA DE MERCADO LIBRE
- ✓ PRESPUESTO DE INSTALACION DE SOFTWARE ADMINISTRATIVO A LA EMPRESA "  
kitsoft s.r.l." <http://www.kitsoft.com.ar>
- ✓ PRESPUESTO DE INTALACIONES DE REDES, IP FIJAS, CAMARAS, A LA EMPRESA  
DE FERNANDO URRETS SAVALIA [fernandourrets@gmail.com](mailto:fernandourrets@gmail.com)
- ✓ CARTELERIA NAE DISEÑOS GRAFICOS [teseos@gmail.com](mailto:teseos@gmail.com)
- ✓ PUBLICIDAD EL DIARIOD E CARLOS PAZ [eldiariodecarlospaz@gmail.com](mailto:eldiariodecarlospaz@gmail.com)
- ✓ RADIO CARLOS PAZ 103,10 Y RADIO CITI [radiocarlospaz@arnetbiz.com.ar](mailto:radiocarlospaz@arnetbiz.com.ar)
- ✓ INDUMENTARIA DE EMPLEADOS [sfsuriani@gmail.com](mailto:sfsuriani@gmail.com);



**ANEXO I**

DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJOS

|   |                              |
|---|------------------------------|
| <b>Nombre del Puesto:</b> VENDEDOR DE SUCURSAL  |                              |
| <b>Gerencia a la que pertenece:</b> DPTO. DE VENTA MINORISTA  |                              |
| <b>Ocupante del Puesto:</b>   |                              |
| <b>Depende de:</b> Director de Venta Minorista  | <b>Supervisa a:</b> AYUDANTE |
| <b>Objetivo del puesto:</b><br><br>Vender, organizar y controlar al departamento de ventas, con todo lo que ello implica.<br>Atender cordialmente al público de la sucursal asignada.   |                              |
| <b>Funciones / Tareas del Puesto / Responsabilidades</b>  |                              |
| <p><b><u>Caja</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El encargado de local es el responsable de abrir y cerrar Y LLEVAR LA CUENTA DE la caja en cada turno. El cierre debe efectuarse correctamente, prestando atención a los montos registrados y reales en efectivo como en tarjetas de crédito, DEBITO, CHEQUES, ETC. Con respecto a tarjetas de crédito: respetar el interés correspondiente y las cuotas autorizadas.</li> <li>• Controlar la caja que recibe Y QUE ENTREGA (de quien? Cuando?), y no permitir intervención en la caja de nadie, sin excepción.</li> <li>• Realizar y entregar todos los tickets de venta.</li> <li>• Informar a la administración del estado de las cuentas corrientes. Efectuar seguimiento y cobranza de pequeñas deudas.</li> </ul> <p><b><u>Ventas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas. Atención personalizada y cordial a cada uno de los clientes (tanto a los grandes clientes como a los pequeños). Dirigirse a ellos con respeto paciencia y una actitud positiva. Es de suma importancia aconsejar al cliente a su favor en lo que necesite.</li> <li>• Respetar el ingreso de un cliente (por más que ya sea hora del cierre).atenderlo de buena manera. Saludar ni bien la persona ingresa y hacerle saber que lo atenderemos lo antes posible.</li> <li>• Jamás atender sentado, comiendo o con las manos en los bolsillos.</li> <li>• Capacitar a su ayudante.</li> <li>• Informar por escrito, TANTO LAS IRREGULARIDADES COMO LAS BUENAS ACTITUDES que observe en su vendedor ayudante. Controlar las planillas de horarios DE INGRESO Y</li> </ul> |                              |



EGRESO. LA puntualidad todos los días, a la entrada y salida y MANTENER ACTIVO AL VENDEDOR.

- Controlar los remitos de ingreso y salida del material firmando y haciendo firmar lo que considere necesario.
- El buen vendedor debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como son: la honestidad, ser catalizador, SABER COMPORTARSE ANTE CUALQUIER EVENTUALIDAD, tomar decisiones y ejecutarlas.

**Esta encargado de :**

- Horario. Abrir y cerrar el local todos los días en los horarios correspondientes.
- Prender Y APAGAR luces exteriores E INTERIORES cuando corresponda y poner alarma cuando se retiran del local.
- Mantenimiento y limpieza. Mantener la limpieza en el local a diario. La imagen interior debe estar siempre bien: Pisos, baño, estantes, carteles, etc. Las instalaciones deben encontrarse en perfecto estado, caso contrario, comunicarse con el Director de Venta Minorista para informar de la falla. Es responsable de que se solucione a corto plazo.
- Información. Corroborar que los precios a la vista estén de acuerdo al sistema, para no generar dudas a los clientes. La transparencia es un valor que buscamos conservar y transmitir.
- Los productos a la vista deben estar en perfecto estado para la venta, limpio y ordenado, si se encuentran rotos, sacarlos de circulación y enviarlos al depósito. Ordenar los estantes continuamente.
- Ordenar los rollos de polietileno y etiquetarlos según corresponda siempre.

**Stock/depósito:**

- Controlar que el “stock de material obligatorio” esté siempre al día.



|  |                            |
|--|----------------------------|
| <b>Nombre del Puesto:</b> AUXILIAR DE VENTAS   |                            |
| <b>Gerencia a la que pertenece:</b> Ventas   |                            |
| <b>Depende de:</b> ENCARGADO DE LA SUCURSAL  | <b>Supervisa a:</b> Nadie- |
| <b>Objetivo del puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• LAS “ARMAS” DE UN BUEN VENDEDOR<ul style="list-style-type: none"><li>• Palabras sugestivas</li><li>• Lenguaje corporal</li><li>• Facilidad de palabra</li><li>• Carisma</li><li>• Incrementar las ventas del establecimiento</li><li>• Posicionar la empresa</li><li>• Proporcionar al cliente un buen servicio, buena atención y solucionar la necesidad del mismo.</li></ul></li><li>• ES FUNDAMENTAL LA SATISFACCION DEL INVITADO Y TRATAR DE SUPERAR SUS EXPECTATIVAS</li></ul>  |                            |
| <b>Funciones / Tareas del Puesto / Responsabilidades</b>   |                            |
| <p>1) Atender cordial y alegremente a los clientes, sin hacerlos esperar salvo o el minimo de tiempo posible. Cuando no uda ser atendido por un tiempo prolongado, preguntar rápidamente que es lo que desea y ocuparlo con alguna oferta, actividad, o distracción para hacer más amena su espera. Nunca puede pasar más de cinco minutos sin recibir esta atención.</p> <p>Respetar el ingreso de un cliente por más que ya sea hora del cierre y atenderlo de buena manera.</p> <p>2. Mantenimiento y limpieza. Mantener la limpieza en el local a diario. La imagen interior debe estar siempre bien, tanto pisos, vidrios, carteles, etc. Las instalaciones deben encontrarse en perfecto estado, caso contrario, comunicarse con su supervisor para informar de la falla.</p> <p>3. Información. Corroborar que los precios a la vista estén de acuerdo al sistema, para no generar dudas a los clientes, no les estaríamos mostrando seriedad. Los productos a la vista deben estar en perfecto estado para la venta, limpio y ordenado, si se encuentran rotos, sacarlos de circulación.</p> |                            |



4. Stock. Controlar de tener toda la mercadería necesaria para la venta, caso contrario, informar al encargado. Prever que haya suficiente stock para el fin de semana, teniendo en cuenta que la reposición de stock de las sucursales es sólo 3 días a la semana.

5. Precios. Respetar los precios que se envían desde la administración. Tanto al público como a empresas. Caso contrario, correrá a cuenta del responsable de la venta la diferencia.

6. Caja. El vendedor tiene la libertad de cobrar a los clientes para no provocar demoras. Pero es tan responsable como el encargado. En caso de que falte plata o comprobantes de tarjetas, se les descontará por partes iguales a quienes estuvieron en el establecimiento manejando la caja. Se deberá controlar todos los billetes para evitar el ingreso de billetes falsos. Puede ser con lapiceras especiales, o en caso de no haber, controlar la banda metálica continua. Si se reciben billetes falsos, también serán descontados por partes iguales a todo el personal de turno. VER CON DAMIAN.



|   |                             |
|---|-----------------------------|
| <b>Nombre del Puesto:</b> AUXILIAR DE TALLER y DEPÓSITO   |                             |
| <b>Gerencia a la que pertenece:</b> DPTO. DE PRODUCCIÓN.  |                             |
| <b>Depende de:</b><br>Directora de Producción   | <b>Supervisa a:</b> nadie - |
| <b>Objetivo del puesto:</b><br>Realizar trabajos de producción y asistir a los operarios del taller y depósito, a partir de las órdenes recibidas de la Encargada de taller (Florencia Pesci) y del Encargado de Depósito (Rafael Pesci). Se dispone a realizar los encargos de forma eficiente, en el taller , con un ritmo adecuado a la producción, siendo fundamental su rendimiento dentro de los tiempos estipulados para no encarecer los productos.   |                             |
| <b>Funciones / Tareas del Puesto / Responsabilidades</b>  |                             |
| Limpieza y orden del taller:, ordenar los elementos de trabajo en su lugar: bobinas, herramientas, cintas etc. barrer y sacar basura antes de la 9hs.<br><ul style="list-style-type: none"><li>- Limpieza y orden del patio de máquinas: mantener el patio sin yuyos, las máquinas tapadas y bajo techo. Elementos de pintura siempre limpios.</li><li>- Nada debe quedar en el suelo o fuera de lugar. Las instalaciones deben encontrarse en perfecto estado, caso contrario, comunicarse con su supervisor para informar de la falla.</li><li>- Recibir las órdenes de trabajo. Si no tiene, las debe pedir a su encargado superior.</li><li>- Evaluar la orden (medidas, cantidades, distancia de los ojales etc), y realizarla dentro del tiempo esperado <u>sin dejar tareas a medio hacer.</u></li><li>- Una vez terminada la orden de trabajo debe <b>“pegar la misma en el paquete”</b> y colocarlo en el tablón para ser registrado.</li><li>- Debe poder realizar los siguientes trabajos:</li></ul> |                             |





**Nombre del Puesto:** OPERARIO DE TALLER

**Gerencia a la que pertenece:** Producción

**Depende de:** Encargada de Producción

**Objetivo del puesto:**

A partir de las órdenes recibidas, confeccionar los pedidos de costura y soldadura, cumpliendo con las medidas y los tiempos estipulados en las mismas, logrando un mínimo de reclamos por trabajos entregados. Lograr la calidad en el producto, y armonía entre los compañeros de trabajo.

**Funciones / Tareas del Puesto / Responsabilidades**

- 1) Iniciar el día con **orden y limpieza** (20 min).
- 2) Recibir los **pedidos** entrantes:
- 3) Controlar la **CALIDAD** de los productos antes de ser colocados en los boxes:
- 4) Controlar las **fechas** de los trabajos. Deben estar listos en el box como muy tarde a las 10 hs., de la fecha señalada.
- 5) Registrar y asegurar el **aprovechamiento de retazos**. No se permitirán retazos en el piso bajo ningún concepto.
- 6) Entregar las **planillas** del ropero, que estén completas, a la encargada de producción y reponer nuevas.
- 7) Pedir x escrito a la Encargada de Producción los **insumos** que necesita. Hacer firmar el pedido.
- 8) Mantenimiento de las **maquinas que utiliza:** ( de coser, soldadora, aire



acondicionado,, etc.).

9) **Stock:** controlar de tener dentro del taller únicamente los materiales que están siendo utilizados, para favorecer la circulación y el orden y anotar en planilla de depósito el material que sale.

10) Capacitar al **auxiliar** de taller. El cual será un “aprendiz” de todas las tareas que se realizan en el taller.

11) En caso de necesitar ayuda pedir siempre al auxiliar de taller y no al operario especializado.

**Nombre del Puesto:** ENCARGADO DE RRHH

**Gerencia a la que pertenece:** RRHH

**Ocupante del puesto:**

**Depende de:** encargados de diferentes áreas

**Supervisa a:** 18 EMPLEADOS

**Objetivo del puesto:** Pensar el personal como un elemento complejo e importante en el marco de las operaciones de CerroPlast. Los recursos humanos deben ser abordados desde múltiples perspectivas para procurar satisfacer las necesidades actuales de la empresa y de quienes trabajan en ella y prever las futuras, para que encuentre preparada a la compañía en tiempos de actividad más intensa.



## **Funciones / Tareas del Puesto / Responsabilidades**

### **Selección -**

A partir de la urgencia para cubrir algunos puestos, este es el primer foco de actuación. Para empezar, lo primero es conocer a que áreas pertenecen las vacantes y las funciones que desempeñarán los nuevos trabajadores. Esta información puede obtenerse a partir de lo que conoce el supervisor correspondiente o encargado de cada uno de estos puestos.

Es de suma importancia la definición del perfil buscado en cada caso.

De esa manera, una vez que ya está claro qué se busca, se comienza con el proceso de reclutamiento y selección. Para ello, se evaluarán los CV disponibles y luego se harán las llamadas y entrevistas correspondientes, donde podemos pensar algún examen. Si de esa búsqueda surgen candidatos aceptables, se cierran. Si no hay personas adecuadas al perfil en los currículums que ya se tienen, se procede a elaborar un aviso, publicarlo, y repetir el proceso señalado anteriormente, de llamadas y entrevistas.

Es interesante seguir analizando los aspectos legales y contables sobre los diferentes modos de contratación, ya que es necesario evaluar la ecuación: costos - “riesgos” y el criterio que tomará la empresa en este aspecto.(contratación en blanco? En negro? opción intermedia: por cooperativa???)

### **Inducción y armado del equipo**

Una vez que el candidato seleccionado es parte de la empresa, ha de recibir una inducción y capacitación, proceso por el cual el individuo es presentado e introducido a la empresa, su actividad y valores, y a su puesto (reglamento, DDPP, condiciones de trabajo, procedimientos de seguridad, etc).

### **Descripciones de Puesto –**

Para diseñar estas descripciones, es necesario antes hacer un análisis de puestos. La información que se obtenga desempeña una función de gran importancia porque influye en gran parte de las actividades de RRHH.

Este documento incluye: Objetivo general del puesto, tareas que desempeña, frecuencia de las mismas, procedimiento/s, relaciones de dependencia, requisitos del puesto, horarios, condiciones de trabajo, riesgos, estándares de desempeño, responsabilidades (sobre gente, dinero, materiales, información, etc.) y contexto (con quienes se relaciona interna y externamente).

### **Legajos –**

Este compendio de documentación personal de cada trabajador contiene: carátula informativa, CV del



empleado, Constancia Cuil, Declaración jurada de domicilio, fotocopia de DNI, alta de AFIP, exámenes médicos, recibos de sueldo, reglamento firmado por ellos, Descripción de puesto firmada, historial del mismo y contrato.

#### **Seguimiento y control**

El encargado de RRHH hará un seguimiento diario de todos los empleados, formulando advertencias y colocando sanciones como también otorgando estímulos y gratificaciones a las personas de la gran familia de CERROPLAST.

#### **Liquidación de sueldos**

Por el momento los realiza la Encargada de RRHH

#### **Comunicación**

Este puesto será un enlace entre los niveles jerárquicos y las diferentes áreas de trabajo.

#### **Conformidad -**

Aplicación de encuestas de clima laboral para diagnosticar la conformidad de quienes trabajan en CerroPlast. Darán lugar a los respectivos análisis de resultados, monitoreo y acciones para estimular la motivación o trabajar en donde sea posible para mejorar las relaciones y clima organizacional.

SIRH (Sistema de Información de Recursos Humanos)

A partir de trazar una planificación de las actividades concernientes a la gestión de RRHH en CerroPlast, el objetivo de esta herramienta es sistematizar toda la información que se devengue en el área.



|  |                           |
|--|---------------------------|
| <b>Nombre del Puesto:</b> PAÑOLERO   |                           |
| <b>Gerencia a la que pertenece:</b> DEP. COMPRAS Y DEPOSITO  |                           |
| <b>Depende de:</b> Encargado de Depósito   | <b>Supervisa a:</b> nadie |
| <b>Objetivo del puesto:</b><br><br>Es el responsable de las tareas vinculadas al orden, control y limpieza del depósito, patio. En casos excepcionales debe hacer reparto, o colaborar con producción.   |                           |
| <b>Funciones Y Tareas del Puesto / Responsabilidades</b>   |                           |
| <b>1. Registros:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar la mercadería que se recibe de los expresos y que sale del depósito hacia las sucursales o clientes.</li><li>• Corroborar que cada producto que llega o se traslada tenga el remito correspondiente.</li><li>• todos los días debe registrar en el cuaderno de producción, el material producido en el taller.</li><li>• Realizar inventario del depósito bimestralmente.</li><li>• Debe llevar el control de la planilla de cercos cosidos</li></ul> |                           |
| <b>2- Orden:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El almacenamiento del material debe realizarse a diario.</li><li>• Acomodar y etiquetar todo tipo de rollos o bultos cerrados, con la descripción correspondiente.</li><li>• Cada producto tiene que estar en su lugar correcto, ya que, todos los días se caen o se corren de su lugar habitual.</li><li>• El material tiene que estar empaquetado como corresponde, ya sea, en bolsas o cajas.</li></ul>  |                           |



- En caso de estar abierto resaltar su condición de abierto poniendo medidas, metros, kilos.
- Etiquetar y empaquetar como corresponde cada material, ya sea peso, metraje, ancho, micronaje, calidad de material, etc.).

## **2. limpieza:**

- Barrer y sacar la basura del depósito, taller, patio y cocina, antes de las 9 hs todos los días sin falta.
- Mantener limpio las rutas principales y laterales del galpón, levantar la basura que se caiga durante el día como ej: calcomanías, fundas de rollos, papeles..etc
- Mantener limpio y ordenado el patio trasero.

## **3. .Carga y descarga:**

- En caso de necesitar ayuda, pedir al auxiliar del taller, previa autorización del encargado.
- Usar SIEMPRE faja de seguridad cuando se cargue o descargue la mercadería, con la postura correcta para evitar dolores lumbares.
- Controlar y avisar al Jefe de compras del material ingresado al depósito.



|   |   |
|---|---|
| <b>Nombre del Puesto:</b> ENCARGADO DE PRODUCCION   |   |
| <b>Gerencia a la que pertenece:</b> Producción  |   |
| <b>Ocupante del puesto:</b>   |   |
| <b>Depende de:</b>  | <b>Supervisa a:</b> 2 costureros -2 operarios del plástico- auxiliar- talleres externos |
| <b>Objetivo del puesto:</b><br><p>Crear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de producción a partir de los pedidos especiales generados en las sucursales y de los pedidos del encargado de compras en lo referido a stock del depósito. Diseña y perfecciona productos de invención propia. Debe lograr un trabajo en calidad, cantidad y tiempos acorde a las demandas de la empresa.</p>   |   |
| <p style="text-align: center;"><b>Funciones / Tareas del Puesto / Responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Diariamente, se reciben las órdenes de trabajo provenientes de las 4 bocas de venta, a través de un buzón diseñado para tal fin.</li><li>-Se cargan las O.T en el módulo de producción y se controlan una vez más los cálculos hechos por los vendedores (medidas, cantidades, cobranzas).Luego se procede a ejecutarlas de la manera más eficaz y eficiente posible.</li><li>-Se instruye al personal de taller para elaborar los pedidos y usar la cantidad estrictamente necesaria de materia prima para garantizar la calidad de los productos y evitar los desperdicios en tela u otros recursos.</li><li>- Si surgen dudas se consultan antes de pasarlos al taller llamando por el interno a las sucursales.</li><li>-Se ocupa en dar instrucciones sobre el Mantenimiento de las maquinas. Debe estar informado sobre como arreglar y donde conseguir cada pieza para las maquinas. como así también de la creación de máquinas nuevas en base a las necesidades específicas de la empresa.</li><li>-Deberá controlar que los operarios Soliciten de manera ordenada el material necesario al pañolero quien registrará las salidas y entradas de los mismos.</li></ul> |   |



- Abastece de insumos al taller y los operarios controlando el uso de los mismos.
- Se preocupa por organizar los tiempos de forma tal que pueda mantener las demandas al día.
- Organiza el trabajo y distribuye las tareas entre los operarios con el fin de optimizar los costos de mano de obra.
  
- Acondiciona el taller de forma que los espacios sean acordes a las necesidades de producción, seguros y limpios. Es importante que los trabajadores cuenten con los requisitos necesarios de seguridad, prevención de accidentes y clima adecuado tanto en verano como en invierno.
- Hace capacitar al personal en lo referido a métodos de producción, limpieza y orden del taller, aprovechamiento de retazos y rol de incendios.
- Liquida todos los viernes a los operarios que trabajan por tanto.
- Realiza un control regular mensual del rendimiento de cada operario.
- Saca estadísticas de producción y rendimiento.





**Nombre del Puesto:** OPERARIO DE TALLER - COSTURAS

**Gerencia a la que pertenece:** Producción

**Depende de:** Encargada de Producción

**Objetivo del puesto:**

A partir de las órdenes recibidas de la encargada de Producción (Florencia Pesci), confeccionar los pedidos de costura y soldadura, bogando por alcanzar un taller limpio, ordenado y un mínimo de reclamos por trabajos entregados. Lograr calidad en el producto, cumplimiento en las fechas de entrega y armonía entre los compañeros de trabajo.

**Funciones / Tareas del Puesto / Responsabilidades**

- 1) Iniciar el día con **orden y limpieza** (20 min).
- 2) Recibir los **pedidos** entrantes:
- 3) Controlar la **CALIDAD** de los productos antes de ser colocados en el box de reparto.
- 4) Controlar las **fechas** de los trabajos. Deben estar listos en el box como muy tarde a las 10 hs., de la fecha señalada en la orden.
- 5) Registrar y asegurar el **aprovechamiento de retazos**.
- 6) Entregar las **planillas** del box, que estén completas, a la encargada de producción y reponer nuevas.
- 7) Pedir x escrito a la Encargada de Producción los **insumos** que necesita.
- 8) Mantenimiento de las **maquinas**: ( de coser, soldadora, anilladora, compresor, aire acondicionado,, etc.). Si es necesario, pedir y controlar al auxiliar lo haga.
- 9) **Stock**: controlar de tener dentro del taller únicamente los materiales que están siendo utilizados, para favorecer la circulación y el orden y anotar en



|  |
|--|
|  |
|--|

|   |   |
|---|---|
| <b>Nombre del Puesto:</b> JEFE DE COMPRAS   |   |
| <b>Gerencia a la que pertenece:</b> Compras   |   |
| <b>Ocupante del puesto:</b>   |   |
| <b>Reporta a:</b><br>Gerencia comercial   | <b>Supervisa a:</b> 1 operario de depósito y 1 repartidor |
| <b>Objetivo del puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adquirir y abastecer adecuada y oportunamente los productos necesarios para el desarrollo de la operación comercial, obteniendo siempre el mejor precio, calidad, servicio de entrega y condiciones de compra.</li></ul> <p>Planificar los volúmenes de compra en base a la demanda del cliente.</p> <p>Organizar los envíos de OC en base a la demora y consumo de los artículos.</p> <p>Dirigir cada negociación que se cierre con los proveedores.</p> |   |
| <b>Funciones / Tareas del Puesto / Responsabilidades</b>  |   |
| <b><u>FUNCIONES:</u></b> <p>Responsable de la adquisición de productos y materiales necesarios en la empresa para desarrollar su actividad normal en las diferentes áreas.</p> <p>Detectar necesidades de mercadería y emitir O.C. para cada pedido que se realice con el precio acordado con el proveedor y plazos de entrega.</p>   |   |



Negociar las mejores condiciones de compra con cada uno de los proveedores.

Buscar los proveedores que cumplan con los mejores precios del mercado, formas de pagos y plazos de entrega de manera inmediata.

Buscar proveedores alternativos para utilizarlos en caso de suma urgencia.

Verificar que los convenios de compra con los proveedores se cumplan en precio, tiempo y calidades negociadas.

Presentar a sus clientes internos las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra y los distintos aspectos de la gestión realizada.

Supervisar la actualización precios y artículos de cada proveedor.

Hacer un seguimiento de la mercadería en caso de estar con suma urgencia de determinado material.

Cargar las facturas de compra en el sistema de acuerdo a lo convenido con el proveedor.

Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.

Hacer un seguimiento de las devoluciones de mercadería, para que se emitan notas de créditos.

Comparar que los pedidos ingresados sean acordes a la O.C. emitida en lo que se refiera a calidad, cantidad y precio.

Realizar semestralmente un estudio de mercado sobre los precios de todos los proveedores que compitan entre ellos.

Supervisar que la mercadería llegue en tiempo y forma acordada con el proveedor.

Analizar los volúmenes de compras en las diferentes temporadas para prevenir faltante de stock.

Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos

o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.

Realizar los ranking de compras por proveedor para analizar el flujo de compras con cada proveedores y renegociar condiciones de compra.

Realizar el ranking de compras por artículos para analizar el flujo de movimiento de materiales.



## **ANEXO II**

### **REGLAMENTO DE TRABAJO**

---

#### **Higiene y Seguridad**

Usar los elementos de seguridad sin excepción. Zapatos de goma cerrados, pelo recogido, faja lumbar, trincheta. No enchufar objetos innecesarios en el ámbito del taller o que tengan apliques en mal estado. Casco en el caso de acomodar en altura.

Informar por escrito acerca del mal estado de los elementos de higiene y seguridad: matafuegos, herramientas, insumos etc.

#### **Uniforme**

La empresa brindará al personal de trabajo: remera 2 (dos), pantalón 2 (dos) y zapatos de trabajo 1 (uno). El cual deberá utilizarse solamente para trabajar en el establecimiento. Deberá encontrarse en perfecto estado, esto es limpio y sano.

Se ha de firmar una constancia de recepción del uniforme cuando esto suceda, que se archivara con el resto de los documentos de cada persona en su legajo.

El uniforme se debe utilizar en el horario de trabajo todos los días. Sin el mismo, no presentarse a trabajar.

#### **Aseo e Imagen Personal**

Presentarse con el pelo prolijo o recogido y aseado.

No se aceptan en el horario de trabajo aros en los hombres, y en las mujeres deben ser pequeños para asegurar que no sucedan accidentes por enganches u otras contingencias que puedan dañar a la trabajadora.

Otros Detalles de la Organización Diaria

(Faltas, avisos, tardanzas, horas, planilla)



Trámites personales. Sólo en caso excepcional, con previo aviso al encargado, se podrán ausentar el trabajo en su horario de trabajo. Favor de utilizar el medio día. Deberán recuperar las horas.

Avisar sin excepción a la encargada de RRHH en caso de que se conozca con anterioridad que no se podrá asistir a una jornada habitual de trabajo. En lo posible, con una semana de anterioridad, para poder configurar con el resto de los compañeros el reemplazo para que el trabajo pueda seguir su flujo.

El encargado de cada local debe supervisar la planilla de horarios de todo el equipo.

Las faltas deben ser justificadas con certificados correspondientes. De no ser así serán descontadas.

No pueden tener más de 10 faltas anuales en caso de empleados en relación de dependencia.

### **Vacaciones**

Los días de vacaciones, son los impuestos por la Ley. Según la cantidad de días trabajados, corresponden la cantidad de los días de vacaciones. Son días corridos y las fechas serán brindadas por la administración, siempre dentro del período que demanda la ley, pero nunca en temporada alta para este negocio.

Se notificará con 45 días de anticipación formalmente la fecha de inicio del periodo vacacional.

### **Cumpleaños**

La encargada de RRHH estará atenta y precavida en estas eventualidades y avisara al resto de los compañeros. También enviara un detalle sorpresa al lugar de trabajo. Si el día resultara domingo lo hará el día anterior posible.



### **Feriatos**

Se acomodan en base al movimiento comercial conjuntamente con el Supervisor de los locales. Acordando con anticipación los movimientos que se realizaran. La encargada de RRHH avisará a todos y cada uno de los empleados como deben accionar en esos días. Confirmando en todos los casos que haya sido tomado el mensaje.

En caso de trabajar esos días se pagan doble.

### **Llamados de Atención y Sanciones**

- ✓ Las sanciones que pueden imponerse al trabajador por la comisión de estas faltas son aquella que atenten contra el reglamento.
- ✓ Por falta leve: amonestación verbal o escrita y suspensión de empleo y sueldo de hasta dos días.
- ✓ Por falta grave: suspensión de empleo y sueldo de tres a catorce días.
- ✓ Por falta muy grave: suspensión de empleo y sueldo de catorce días a un mes, traslado a centro de trabajo de localidad distinta durante un período de hasta un año y despido disciplinario.
- ✓ Se considerarán como faltas muy graves:
- ✓ La impuntualidad no justificada en la entrada o salida del trabajo en diez ocasiones durante seis meses o en veinte durante un año debidamente advertido.
- ✓ La inasistencia injustificada al trabajo durante tres días consecutivos o cinco alternos en un período de un mes.
- ✓ El fraude, deslealtad o abuso de confianza en las gestiones encomendadas o la apropiación, hurto o robo de bienes propiedad de la empresa, de compañeros o de cualesquiera otras personas dentro de las dependencias de la empresa.
- ✓ La simulación de enfermedad o accidente o la prolongación de la baja por enfermedad o accidente con la finalidad de realizar cualquier trabajo por cuenta propia o ajena.



- ✓ El quebrantamiento o violación de secretos de obligada reserva que produzca grave perjuicio para la empresa.
- ✓ La embriaguez habitual o toxicomanía si repercute negativamente en el trabajo.
- ✓ La realización de actividades que impliquen competencia desleal a la empresa.
- ✓ La disminución voluntaria y continuada en el rendimiento del trabajo normal o pactado.
- ✓ La inobservancia de los servicios de mantenimiento en caso de huelga.
- ✓ El abuso de autoridad ejercido por quienes desempeñan funciones de mando.
- ✓ El acoso sexual.
- ✓ La reiterada no utilización de los elementos de protección en materia de seguridad e higiene, debidamente advertida.

**Se considerarán faltas graves:**

- ✓ La impuntualidad no justificada en la entrada o salida del trabajo hasta tres ocasiones en un mes por un tiempo total inferior a 60 minutos.
- ✓ La inasistencia injustificada al trabajo de un día durante el período de un mes.
- ✓ La inasistencia injustificada al trabajo de dos a cuatro días durante el período de un mes.
- ✓ El entorpecimiento, la omisión maliciosa y el falseamiento de los datos.
- ✓ La simulación de enfermedad o accidente, sin perjuicio del punto siguiente.
- ✓ La suplantación de otro trabajador, alterando los registros y controles de entrada y salida al trabajo.
- ✓ La desobediencia a las órdenes e instrucciones de trabajo, incluidas las de normas de seguridad e higiene, así como la imprudencia o negligencia en el trabajo, salvo que de ellas se deriven perjuicios graves a la empresa, causaren averías a las instalaciones,



maquinarias o bienes de la empresa o comportasen riesgo de accidente para las personas, en cuyo caso serían faltas muy graves.

- ✓ La falta de comunicación a la empresa de los desperfectos o anomalías observados en los útiles, herramientas, vehículos y obras a su cargo, cuando de ello se hubiese derivado un perjuicio grave para la empresa.
- ✓ La realización sin el oportuno permiso de trabajos particulares durante la jornada así como el empleo de útiles, herramientas, maquinaria, vehículos y en general bienes de la empresa para los que no estuviera autorizado o para usos ajenos a los del trabajo encomendado, incluso fuera de la jornada laboral.
- ✓ El quebrantamiento o la violación de secretos de obligada reserva que no produzca grave perjuicio para la empresa.
- ✓ La falta de aseo y limpieza personal cuando pueda afectar al proceso productivo o a la prestación del servicio y siempre que, previamente, hubiere mediado la oportuna advertencia de la empresa.
- ✓ La ejecución deficiente de los trabajos encomendados, siempre que de ello no se derive perjuicio grave para las personas o las cosas.
- ✓ La disminución del rendimiento normal en el trabajo.
- ✓ Las ofensas de palabra proferidas o de obra cometidas contra las personas, dentro del centro de trabajo, cuando revistan acusada gravedad.
- ✓ La reincidencia en la comisión de cinco faltas leves, aunque sean de distinta naturaleza y siempre que hubiere mediado sanción distinta de la amonestación verbal, dentro de un trimestre.

**Se considerarán faltas leves:**

- ✓ La impuntualidad no justificada en la entrada o salida del trabajo hasta tres ocasiones en un mes por un tiempo total inferior a 20 minutos.





- ✓ La no comunicación previa de inasistencia al trabajo por causa justificada, salvo que se acredite la imposibilidad. AVISO
- ✓ El abandono del puesto de trabajo por períodos breves de tiempo y siempre que ello no hubiere causado riesgos a la integridad de personas o cosas, lo que puede ser falta grave o muy grave. Inasistencia
- ✓ La desatención y falta de corrección con el público cuando no perjudiquen gravemente la imagen de la empresa.
- ✓ Los descuidos en la conservación de material que provoque deterioros leves del mismo.

### **ANEXO III**

#### **CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO 419/05**

##### **CAPITULO I**

- ✓ PARTES INTERVINIENTES: CÁMARA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA PLÁSTICA (CAIP) y UNION OBREROS Y EMPLEADOS PLÁSTICOS (UOYEP)
- ✓ LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN: Buenos Aires, 16 de agosto de 2005.
- ✓ ACTIVIDAD Y CATEGORÍA DE TRABAJADORES A QUE SE REFIERE: Obreros y Empleados de la Industria Plástica.
- ✓ NUMERO DE BENEFICIARIOS: 30.000

##### **CAPITULO II - APLICACIÓN DE LA CONVENCION.**

- ✓ ART. 1º - VIGENCIA.

Condiciones Generales de Trabajo de este Convenio regirán por el término de 4 (cuatro) a partir 16 de agosto de 2005.



✓ ART. 2º - ÁMBITO DE APLICACIÓN.

Inc. a) - El ámbito de aplicación de la presente Convención es el territorio de la República Argentina.

Inc. b) - Se entiende que las actividades del presente convenio a modo de ejemplo son: Moldeadores y Ebanistas Plásticos y Mezclador de Materias Primas, Calzado Plástico, Conductores y Accesorios Eléctricos, Fabricación de Piezas en Espumas Uretánicas, Elementos de Escribir, Materiales de Fricción, Fabricación de Artículos para Uso Médico, Laminados Rígidos, Elaboración de Planchas de P.V.C. opacas, antiácidas y transparentes, Letreros Acrílicos, Fabricación de Muñecas y/o Armado de Juguetes y Artículos de Navidad, Pisos Plásticos, Planchas Acrílicas, Polímeros en Emulsión, Materiales Auxiliares para Planchas Acrílicas, Materia Prima Poliuretánica, Poliestireno y Polietileno Expandido, Elaboración Poliuretano, Fabricación de Rafia Plástica y Monofilamento Plástico, Plásticos Reforzados, Telas Plásticas, Confeccionistas de Telas Plásticas, Armazones de Anteojos, Cristales, Meniscos y de Contacto, Laminados Decorativos e Industriales, Autopartes de la Industria Automotriz, Dientes Artificiales, Guantes Plásticos, Impresión sobre Plásticos, Metalizado sobre Plásticos, Espuma de Poliéster y Espumado, Envases Plásticos; todas las actividades dedicadas a la preparación de materias primas plásticas y aquellas que tengan por actividad específica la industrialización o transformación de materias plásticas sintéticas por cualquiera de los sistemas que se utilicen para ello, como así también la fabricación o confección y/o subproductos derivados que se realicen con materiales provenientes de la nómina transcripta seguidamente. Regirá asimismo para todos los trabajadores, obreros o empleados, de las empresas comerciales o industriales, cuya función principal sea, fabricación, industrialización, manufacturación, transformación, elaboración, confección, manipulación, comercialización, etc. De todos los productos fabricados con los materiales o productos que se conocen generalmente como plásticos, más allá de sus nombres compuestos u originales. Ejemplos: Acrilonitrilo Butadieno Estireno (ABS) - Bakelita (BK) - Bakelita reforzada con fibra de vidrio (BKRFV) - Acetato de Celulosa (CA) - Acetato Butirato de Celulosa (CAB) - Acetato propionato de celulosa (CAP) - Celuloide (CEL) - Propionato de Celulosa (CP) - Epoxi reforzado con fibra de vidrio (ERFV) - Espuma de Poliuretano (ESP: PUR) - Copolímero Etileno Vinil Acetato (EVA) - Ester vinil reforzado con fibra de vidrio (EVRFV) - Melamina, -Formaldehído (MF) - Poliamida (PA) - Poliamida reforzada con fibra de vidrio (PARFV) - Policarbonato (PC) - Policloruro de Vinilo-Emulsión (PVC-E) - Poídoruro de Vinilo-Suspensión (PVC-S) - Polietileno de Alta Densidad (PELAD) - Polietileno Alta Densidad-Alto Peso Molecular (PEAD-APM) - Polietileno Alta Densidad-Ultra Peso Molecular (PEADUAPM) - Polietileno de Baja Densidad (PEBD) - Polietileno de Baja Densidad Lineal (PEBD-L) - Tereftalato de



Polietilenglicol (PET) - Polibutilentereftalato (PBT) - Polimetacrilato de Metilo (Acrílico) (PMMA) - Poliéster /P,OL) - Poliuretano (PU);-) - Polipropileno-Ionomero (f-V-H) - Polipropileno-Copolímero (PP-C) - Polipropileno reforzado con fibra de vidrio (PPRFV) - Premix de Poliéster (PREMIX) - Preimpregnado (PREPEG) - Poliéster reforzado con fibra de vidrio (PRFV) - Poliestireno (PS) - Poliestireno Alto Impacto (PS-AI) - Poliestireno Medio Impacto (PS-MI) - Poliestireno Expandido (PSE) - Politetrafluoretileno (Teflón) (PTFE) - Policloruro de Vinilideno (PVDC) - Resina Acetal (RES.ACET) - Resina Cresólica (RES.CRES)- Resina de Siliconas (RES.SILIC) - Resina Epoxi (EPOXI) - Resina Fenólica (RES.FEN) - Resina Ionomérica (RES.IONOM) - Resina Poliéster (RES.POL) - Copolímero de Estireno-Acrilo-Nitrilo (SAN) - Urea Formaldehído (UF) - Uretano reforzado con fibra de vidrio (URFV) - Polianilo Nitrilo (PET-PAN), etc.

Inc. c) - Conforme a lo establecido por el artículo 101° de la Ley 24.467, se declaran aplicables a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), las disposiciones de la presente Convención Colectiva de Trabajo, con las normas especiales que se integran a la misma.

Inc. d) - Sin perjuicio de las disposiciones de presente Convenio, cuando fuere necesario establecer una forma de trabajo o categorías no contempladas en el mismo, el empleador conjuntamente con la representación sindical podrá acordar las modalidades que fueren necesarias, siempre que no se viole la esencia del Convenio y la estructura con que el mismo ha sido desarrollado.



**ANEXO IV**

ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

1) FLUJO DE FONDOS NETOS OPERATIVOS

| FLUJO DE FONDOS NETO OPERATIVO                |                       |                        |                        |                        |                        |                        |
|---|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| RUBROS  | PERIODOS              |                        |                        |                        |                        |                        |
|   | 0                     | 1                      | 2                      | 3                      | 4                      | 5                      |
| INGRESOS POR VENTA                            | \$ -                  | \$ 2.600.000,00        | \$ 2.800.000,00        | \$ 3.000.000,00        | \$ 3.100.000,00        | \$ 3.200.000,00        |
| CREDITO FISCAL IVA                            |                       | \$ 300.300,00          | \$ 323.400,00          | \$ 346.500,00          | \$ 358.050,00          | \$ 369.600,00          |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                         |                       | <b>\$ 2.900.300,00</b> | <b>\$ 3.123.400,00</b> | <b>\$ 3.346.500,00</b> | <b>\$ 3.458.050,00</b> | <b>\$ 3.569.600,00</b> |
| <b>EGRESOS</b>                                |                       |                        |                        |                        |                        |                        |
| INVERSION ACTIVOS FIJOS: EQUIPOS              | \$ 172.007,95         |                        |                        |                        |                        |                        |
| INVERSION ACTIVOS FIJOS: INSTALACIONES        | \$ 89.621,46          |                        |                        |                        |                        |                        |
| INVERSION ACTIVOS INTANGIBLES                 | \$ -                  |                        |                        |                        |                        |                        |
| INVERSION ACTIVOS FIJOS: MERCADERIA FIJA      | \$ 150.000,00         |                        |                        |                        |                        |                        |
| INVERSION ACTIVOS FIJOS: RODADOS              | \$ -                  |                        |                        |                        |                        |                        |
| COSTOS MERCADERIA VENDIDA (55%)               |                       | \$ 1.430.000,00        | \$ 1.540.000,00        | \$ 1.650.000,00        | \$ 1.705.000,00        | \$ 1.760.000,00        |
| COSTOS FIJOS                                  |                       | \$ 688.368,00          | \$ 688.368,00          | \$ 688.368,00          | \$ 688.368,00          | \$ 688.368,00          |
| IMPUESTOS MUNIC.(0,9%)                        |                       | \$ 23.400,00           | \$ 25.200,00           | \$ 27.000,00           | \$ 27.900,00           | \$ 28.800,00           |
| IMPUESTOS I.I.B.B. (4,7%)                     |                       | \$ 12.220,00           | \$ 13.160,00           | \$ 14.100,00           | \$ 14.570,00           | \$ 15.040,00           |
| DEBITO FISCAL IVA: 0,21                       |                       | \$ 546.000,00          | \$ 588.000,00          | \$ 630.000,00          | \$ 651.000,00          | \$ 672.000,00          |
| DEPRECIACION:INSTALACIONES                    |                       | \$ 8.962,15            | \$ 8.962,15            | \$ 8.962,15            | \$ 8.962,15            | \$ 8.962,15            |
| DEPRECIACION: EQUIPOS                         |                       | \$ 17.200,80           | \$ 15.450,80           | \$ 15.450,80           | \$ 15.450,80           | \$ 15.450,80           |
| DEPRECIACION: VEHICULOS                       |                       | \$ -                   |                        |                        |                        |                        |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                          | <b>\$ 411.629,41</b>  | <b>\$ 2.726.150,94</b> | <b>\$ 2.879.140,95</b> | <b>\$ 3.033.880,95</b> | <b>\$ 3.111.250,95</b> | <b>\$ 3.188.620,95</b> |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS                   | \$ -411.629,41        | \$ 174.149,06          | \$ 244.259,05          | \$ 312.619,05          | \$ 346.799,05          | \$ 380.979,05          |
| IMPUESTOS A LAS GANANCIAS                     | \$ -                  | \$ -                   | \$ 60.952,17           | \$ 85.490,67           | \$ 109.416,67          | \$ 121.379,67          |
| <b>FLUJO DE FONDOS DESPUES DE IMP.</b>        | <b>\$ -411.629,41</b> | <b>\$ 174.149,06</b>   | <b>\$ 183.306,88</b>   | <b>\$ 227.128,38</b>   | <b>\$ 237.382,38</b>   | <b>\$ 259.599,38</b>   |
| DEPREC. ACTIVOS FIJOS                         | \$ -                  | \$ 26.162,94           | \$ 24.412,95           | \$ 24.412,95           | \$ 24.412,95           | \$ 24.412,95           |
| VALOR RESIDUAL ACT. FIJOS: INSTALACIONES      | \$ -                  | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| <b>FLUJO DE FONDOS NETO OPERATIVO</b>         | <b>\$ -411.629,41</b> | <b>\$ 200.312,00</b>   | <b>\$ 207.719,83</b>   | <b>\$ 251.541,33</b>   | <b>\$ 261.795,33</b>   | <b>\$ 284.012,33</b>   |
|   |                       | 7,70%                  | 7,42%                  | 8,38%                  | 8,45%                  | 8,88%                  |
| DEPRECIACION EQUIPOS: 154507,95/10            | \$ 17.200,80          |                        |                        |                        |                        |                        |
| DEPRECIACION INSTALACIONES: 89621,46-17500/10 | \$ 8.962,15           |                        |                        |                        |                        |                        |
| DEPRECIACION VEHICULOS:                       | \$ -                  |                        |                        |                        |                        |                        |



2) FLUJO DE FONDOS CON SERVICIO DE DEUDA Y DETALLE DE PRESTAMO BANCARIO

| FLUJO DE FONDOS CON SERVICIO DE DEUDA |                |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|---------------------------------------|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| CONCEPTOS                             | PERIODOS       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|                                       | 0              | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
| INGRESOS POR CREDITOS                 | \$ 261.629,41  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Pagos efectuados                      |                |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Amortizacion                          |                | \$ 22.591,80          | \$ 32.306,28          | \$ 46.197,98          | \$ 66.063,11          | \$ 94.470,24          | \$ 261.629,41         |
| Interes                               |                | \$ 112.500,65         | \$ 102.786,17         | \$ 88.894,47          | \$ 69.029,34          | \$ 40.622,20          | \$ 413.832,83         |
| <b>Total servicio de deuda</b>        |                | <b>\$ -135.092,45</b> | <b>\$ -135.092,45</b> | <b>\$ -135.092,45</b> | <b>\$ -135.092,45</b> | <b>\$ -135.092,45</b> | <b>\$ -675.462,24</b> |
| Ahorro impositivo                     | \$ -           | \$ -                  | \$ 39.375,23          | \$ 35.975,16          | \$ 31.113,06          | \$ 24.160,27          | \$ 14.217,77          |
| FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS           | \$ 261.629,41  | \$ -135.092,45        | \$ -95.717,22         | \$ -99.117,29         | \$ -103.979,38        | \$ -110.932,18        | \$ -661.244,47        |
| FLUJO DE FONDO NETO OPERATIVO         | \$ -411.629,41 | \$ 200.312,00         | \$ 207.719,83         | \$ 251.541,33         | \$ 261.795,33         | \$ 284.012,33         |                       |
| FLUJO DE FONDOS NETO                  | \$ -150.000,00 | \$ 65.219,55          | \$ 112.002,61         | \$ 152.424,04         | \$ 157.815,95         | \$ 173.080,15         |                       |

| DETALLE DE PAGO DE PRESTAMO BANCARIO          |               |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|---|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CONCEPTO                                      | 0             | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    | TOTAL                |
| Acreditación                                  | \$ 261.629,41 |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Cálculo del Interés                           |               | \$ 112.500,65        | \$ 102.786,17        | \$ 88.894,47         | \$ 69.029,34         | \$ 40.622,20         | \$ 413.832,83        |
| Cálculo de la Amortización del Capital        |               | \$ 22.591,80         | \$ 32.306,28         | \$ 46.197,98         | \$ 66.063,11         | \$ 94.470,24         | \$ 261.629,41        |
| <b>CUOTA ANUAL (Interés + Amort. Capital)</b> |               | <b>\$ 135.092,45</b> | <b>\$ 135.092,45</b> | <b>\$ 135.092,45</b> | <b>\$ 135.092,45</b> | <b>\$ 135.092,45</b> | <b>\$ 675.462,24</b> |
| Tasa de Interés (TNA)                         | 43%           |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Plazo en años: (t)                            | 5             |                      |                      |                      |                      |                      |                      |

3) ANALISIS ECONOMICO Y PERIODO DE RECUPERO

| ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO                        |               |              |            |        |  |  |                                    |
|--|---------------|--------------|------------|--------|--|--|------------------------------------|
| CAPITAL CON PRESTAMO DE TERCEROS                       | \$ 261.629,41 |              |            |        |  |  |                                    |
| CAPITAL PROPIO   | \$ 150.000,00 |              |            |        |  |  |                                    |
| TASA DESCUENTO   |               |              | 19,00%     |        |  |  |                                    |
| TNA A 5 AÑOS   |               |              | 43,00%     |        |  |  |                                    |
| CALCULO DE TASA DESCUENTO r (sin imp. A las ganancias) |               |              | 34,25%     |        |  |  |                                    |
| CALCULO DE TASA DESCUENTO r (con imp. a las ganancias) |               |              | 22,27%     |        |  |  |                                    |
| VAN  |               |              |            |        |  |  |                                    |
| VAN ( SIN CONSIDERAR I. INICIAL)                       |               |              | \$ 661.515 |        |  |  |                                    |
| VAN ( CONSIDERANDO I. INICIAL)                         |               |              | \$ 204.380 |        |  |  |                                    |
| TIR  |               | 46,62%       | >          | 22,27% |  |  | POR LO QUE EL PROYECTO ES RENTABLE |
| RELACION BENEFICIO/COSTO (VALOR ACTUAL NETO)           |               |              |            |        |  |  |                                    |
| VAN BENEFICIOS   |               | \$ 9.146.448 |            |        |  |  |                                    |
| VAN COSTOS   |               | \$ 8.374.942 |            |        |  |  |                                    |
| VAN COSTOS - INV. INICIAL                              |               | \$ 7.963.313 |            |        |  |  |                                    |
| RELACION B/C   |               | 1,15         |            |        |  |  | TASA > 1, EL PROYECTO SE ACEPTA    |

| PERIODO DE RECUPERO    |                |                |                |               |               |               |  |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|--|
| PERIODO DE RECUPERO    | 3,70           |                |                |               |               |               |  |
| PERIODOS               | 0              | 1              | 2              | 3             | 4             | 5             |  |
| BN OPERATIVO           | \$ -411.629,41 | \$ 200.312,00  | \$ 207.719,83  | \$ 251.541,33 | \$ 261.795,33 | \$ 284.012,33 |  |
| PR: BN/(1+r)^t         |                | \$ 163.833,93  | \$ 138.954,21  | \$ 137.625,84 | \$ 117.151,91 | \$ 103.949,30 |  |
| SALDO ACTUAL ACUMULADO | \$ -411.629,41 | \$ -247.795,48 | \$ -108.841,28 | \$ 28.784,56  | \$ 145.936,47 | \$ 249.885,77 |  |



4) FLUJO DE USOS Y FUENTES DE FONDOS

| FLUJO DE USOS Y FUENTES DE FONDOS          |                      |                        |                        |                        |                        |                        |
|--|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| RUBROS                                     | PERIODOS             |                        |                        |                        |                        |                        |
|  | 0                    | 1                      | 2                      | 3                      | 4                      | 5                      |
| <b>I) FUENTES DE ORIGENES DE FONDOS</b>    |                      |                        |                        |                        |                        |                        |
| APORTE DE CAP. PROPIO                      | \$ 150.000,00        |                        |                        |                        |                        |                        |
| PRESTAMO A MNO Y LARGO PLAZO               | \$ 261.629,41        |                        |                        |                        |                        |                        |
| PRESTAMO A CORTO PZO DE PROVEEDOR Y BCOS   |                      |                        |                        |                        |                        |                        |
| ING. X VENTA DE SERVICIOS                  | \$ -                 | \$ 2.600.000,00        | \$ 2.800.000,00        | \$ 3.000.000,00        | \$ 3.100.000,00        | \$ 3.200.000,00        |
| CREDITO FISCAL                             |                      | \$ 300.300,00          | \$ 323.400,00          | \$ 346.500,00          | \$ 358.050,00          | \$ 369.600,00          |
| VALOR RESIDUAL DE ACT. FJOS                | \$ -                 | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| SALDO DEL PERIODO ANTERIOR                 | \$ -                 | \$ -                   | \$ 65.219,55           | \$ 175.972,26          | \$ 316.321,52          | \$ 441.728,54          |
| <b>(A) TOTAL INGRESOS</b>                  | <b>\$ 411.629,41</b> | <b>\$ 2.900.300,00</b> | <b>\$ 3.188.619,55</b> | <b>\$ 3.522.472,26</b> | <b>\$ 3.774.371,52</b> | <b>\$ 4.011.328,54</b> |
| <b>II) USOS Y DESTINOS DE FONDOS</b>       |                      |                        |                        |                        |                        |                        |
| INVERSION ACTIVOS FIJOS: EQUIPOS           | \$ 172.007,95        |                        |                        |                        |                        |                        |
| INVERSION ACTIVOS FIJOS: INSTALACIONES     | \$ 89.621,46         |                        |                        |                        |                        |                        |
| INVERSION ACTIVOS INTANGIBLES              | \$ -                 |                        |                        |                        |                        |                        |
| INVERSION ACTIVOS FIJOS: MERCADERIA PROPIA | \$ 150.000,00        |                        |                        |                        |                        |                        |
| INVERSION ACTIVOS FIJOS: RODADOS           | \$ -                 |                        |                        |                        |                        |                        |
| COSTOS MERCADERIA VENDIDA (55%)            |                      | \$ 1.430.000,00        | \$ 1.540.000,00        | \$ 1.650.000,00        | \$ 1.705.000,00        | \$ 1.760.000,00        |
| COSTOS FIJOS                               |                      | \$ 688.368,00          | \$ 688.368,00          | \$ 688.368,00          | \$ 688.368,00          | \$ 688.368,00          |
| COSTO FINANCIERO (CREDITO BANCARIO)        | \$ -                 | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| IMPUESTOS MUNIC. (0,9%)                    | \$ -                 | \$ 23.400,00           | \$ 25.200,00           | \$ 27.000,00           | \$ 27.900,00           | \$ 28.800,00           |
| IMPUESTOS I.I.B.B. (4,7%)                  | \$ -                 | \$ 12.220,00           | \$ 13.160,00           | \$ 14.100,00           | \$ 14.570,00           | \$ 15.040,00           |
| DEBITO FISCAL IVA: 0,21                    | \$ -                 | \$ 546.000,00          | \$ 588.000,00          | \$ 630.000,00          | \$ 651.000,00          | \$ 672.000,00          |
| IMP. A LAS GANANCIAS: 35 %                 | \$ -                 | \$ -                   | \$ 22.826,84           | \$ 61.590,29           | \$ 110.712,53          | \$ 154.604,99          |
| <b>(B) TOTAL EGRESOS</b>                   | <b>\$ 411.629,41</b> | <b>\$ 2.835.080,45</b> | <b>\$ 3.012.647,29</b> | <b>\$ 3.206.150,74</b> | <b>\$ 3.332.642,98</b> | <b>\$ 3.453.905,44</b> |
| <b>(C) DISPONIBILIDAD (A-B)</b>            | <b>\$ -</b>          | <b>\$ 65.219,55</b>    | <b>\$ 175.972,26</b>   | <b>\$ 316.321,52</b>   | <b>\$ 441.728,54</b>   | <b>\$ 557.423,10</b>   |
| <b>III) POLITICA FINANCIERA</b>            |                      |                        |                        |                        |                        |                        |
| SERV. DE CREDITO A MNO Y LARGO PLAZO       | \$ -                 | \$ -                   |                        |                        |                        |                        |
| PAGO DE DIVIDENDOS (70%)                   | \$ -                 |                        |                        |                        |                        |                        |
| PREV. Y RESERVAS (30%)                     | \$ -                 |                        |                        |                        |                        |                        |
| <b>(D) TOTAL POLITICA FINANCIERA</b>       | <b>\$ -</b>          | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            |
| <b>SALDO DEL PERIODO (C - D)</b>           | <b>\$ -</b>          | <b>\$ 65.219,55</b>    | <b>\$ 175.972,26</b>   | <b>\$ 316.321,52</b>   | <b>\$ 441.728,54</b>   | <b>\$ 557.423,10</b>   |
|  |                      | 2,51%                  | 6,28%                  | 10,54%                 | 14,25%                 | 17,42%                 |

5) ANALISIS ECONOMICO CON INFLACION

| ANALISIS ECONOMICO CON INFLACION |          |               |               |               |                 |                 |                 |                 |                 |
|----------------------------------|----------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                  | R=       | 22,27%        | 30,00%        | Θ=            |                 |                 |                 |                 |                 |
| PERIODO DE RECUPERO              |          |               |               |               |                 |                 |                 |                 |                 |
|                                  | PERIODOS | 0             | 1             | 2             | 3               | 4               | 5               |                 |                 |
| BN OPERATIVO                     | \$ -     | \$ 65.219,55  | \$ 175.972,26 | \$ 316.321,52 | \$ 441.728,54   | \$ 557.423,10   |                 |                 |                 |
| PR: $BN/(1+i)^t$                 | \$ -     | \$ 41.032,82  | \$ 69.654,83  | \$ 78.775,16  | \$ 69.210,11    | \$ 54.948,08    |                 |                 |                 |
| SALDO ACTUAL ACUMULADO           | \$ -     | \$ 41.032,82  | \$ 110.687,65 | \$ 189.462,81 | \$ 258.672,92   | \$ 313.621,00   |                 |                 |                 |
| INVERSION INICIAL                | %        | MONTO         |               | DESCRIPCION   | SIGLAS          | MONTOS          |                 |                 |                 |
| RECURSOS PROPIOS                 | 36,44%   | \$ 150.000,00 |               | DEPRECIACION  | DEP.            | \$ 26.162,94    | \$ 24.412,95    | \$ 24.412,95    | \$ 24.412,95    |
| CAPITAL DE TERCEROS              | 63,56%   | \$ 261.629,41 |               | PERIODOS      | N.PER.          | 5               |                 |                 |                 |
| TOTAL                            |          | \$ 411.629,41 |               | INFLACION     | INFL.           | 30,00%          |                 |                 |                 |
| TASA DE INTERES                  | 43,00%   |               |               | RIESGO        | % RIESGO        | 35,00%          |                 |                 |                 |
|                                  |          |               |               | INGRESOS      | ING.SIN INFL.   | \$ 2.900.300,00 | \$ 3.188.619,55 | \$ 3.522.472,26 | \$ 3.774.371,52 |
|                                  |          |               |               | GASTOS        | GASTO SIN INFL. | \$ 2.699.988,00 | \$ 2.854.728,00 | \$ 3.009.468,00 | \$ 3.086.838,00 |



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO – CerroPlast S.A.**

| ANALISIS CON INFLACION DEL 30% | 0                     | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                      |                      |
|--------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| INGRESOS                       |                       | \$ 3.770.390,00      | \$ 4.145.205,42      | \$ 4.579.213,94      | \$ 4.906.682,98      | \$ 5.214.727,10        |                      |
| EGRESOS                        |                       | \$ 3.509.984,40      | \$ 3.711.146,40      | \$ 3.912.308,40      | \$ 4.012.889,40      | \$ 4.113.470,40        |                      |
| DEPRECIACION                   |                       | \$ 26.162,94         | \$ 24.412,95         | \$ 24.412,95         | \$ 24.412,95         | \$ 24.412,95           |                      |
| GASTO DE INTERES BANCARIOS     |                       | \$ 112.500,65        | \$ 102.786,17        | \$ 88.894,47         | \$ 69.029,34         | \$ 40.622,20           | \$ 413.832,83        |
| <b>UTI.NETA</b>                |                       | <b>\$ 121.742,01</b> | <b>\$ 306.859,90</b> | <b>\$ 553.598,12</b> | <b>\$ 800.351,29</b> | <b>\$ 1.036.221,55</b> |                      |
| DEPRECIACION                   |                       | \$ 26.162,94         | \$ 24.412,95         | \$ 24.412,95         | \$ 24.412,95         | \$ 24.412,95           |                      |
| <b>UTI.+DEP.</b>               |                       | <b>\$ 147.904,95</b> | <b>\$ 331.272,85</b> | <b>\$ 578.011,07</b> | <b>\$ 824.764,24</b> | <b>\$ 1.060.634,50</b> |                      |
| INV.PROPIA                     | \$ -150.000,00        |                      |                      |                      |                      |                        |                      |
| CREDITO                        | \$ -261.629,41        |                      |                      |                      |                      |                        |                      |
| PAGO DE CAPITAL                |                       | \$ -22.591,80        | \$ -32.306,28        | \$ -46.197,98        | \$ -66.063,11        | \$ -94.470,24          | \$ -261.629,41       |
| <b>FLUJO NETO</b>              | <b>\$ -411.629,41</b> | <b>\$ 125.313,15</b> | <b>\$ 298.966,57</b> | <b>\$ 531.813,09</b> | <b>\$ 758.701,13</b> | <b>\$ 966.164,25</b>   |                      |
| CUOTAS                         |                       | \$ 135.092,45        | \$ 135.092,45        | \$ 135.092,45        | \$ 135.092,45        | \$ 135.092,45          | \$ 675.462,24        |
| <b>CAPITAL</b>                 | <b>\$ 261.629,41</b>  |                      | <b>CUOTA</b>         | <b>\$ 135.092,45</b> |                      |                        |                      |
| <b>INTERES</b>                 | <b>\$ 413.832,83</b>  |                      | <b>MONTO</b>         | <b>\$ 675.462,24</b> |                      |                        | <b>\$ 675.462,24</b> |
| <b>MONTO</b>                   | <b>\$ 675.462,24</b>  |                      |                      |                      |                      |                        |                      |

|                |               |              |               |
|----------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>CAPITAL</b> | \$ 261.629,41 | <b>CUOTA</b> | \$ 135.092,45 |
| <b>INTERES</b> | \$ 413.832,83 | <b>MONTO</b> | \$ 675.462,24 |
| <b>MONTO</b>   | \$ 675.462,24 |              |               |

| TMAR    | VAN             | TMAR |                 |
|---------|-----------------|------|-----------------|
| 0,00%   | \$ 2.269.328,79 | VNA  | \$ 1.193.830,24 |
| 5,00%   | \$ 1.819.488,36 | TIR  | 74,50%          |
| 10,00%  | \$ 1.467.045,56 |      |                 |
| 15,00%  | \$ 1.187.220,19 |      |                 |
| 20,00%  | \$ 962.341,80   |      |                 |
| 25,00%  | \$ 779.604,70   |      |                 |
| 30,00%  | \$ 629.590,41   |      |                 |
| 35,00%  | \$ 505.276,87   |      |                 |
| 40,00%  | \$ 401.362,72   |      |                 |
| 45,00%  | \$ 313.798,88   |      |                 |
| 50,00%  | \$ 239.459,37   |      |                 |
| 55,00%  | \$ 175.906,49   |      |                 |
| 60,00%  | \$ 121.221,52   |      |                 |
| 65,00%  | \$ 73.880,93    |      |                 |
| 70,00%  | \$ 32.665,10    |      |                 |
| 75,00%  | \$ -3.409,83    |      |                 |
| 80,00%  | \$ -35.143,30   |      |                 |
| 85,00%  | \$ -63.189,31   |      |                 |
| 90,00%  | \$ -88.086,33   |      |                 |
| 95,00%  | \$ -110.280,40  |      |                 |
| 100,00% | \$ -130.143,10  |      |                 |





ANEXO V

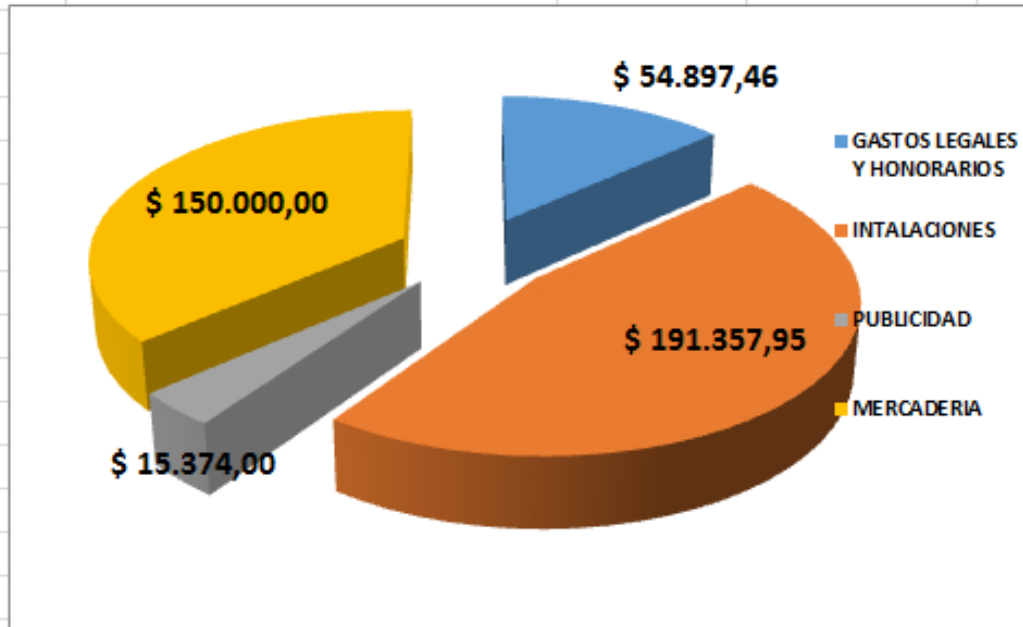
1) INVERSION INICIAL

| <b>PROYECTO DE INVERSION DE APERTURA DE SUCURSAL EN VILLA CARLOS PAZ</b> |  |              |                      |                |
|--|--|--------------|----------------------|----------------|
| <b>INVERSION INICIAL EN \$ PESOS ARGENTINOS</b>                          |  |              |                      |                |
| ITEM   | RUBRO                                      | DETALLE      | COSTOS               | %              |
| I  | GASTOS LEGALES DE INSTALACION              | (ANEXO I)    | \$ 41.613,46         | 6,18%          |
| II   | HONORARIOS Y GASTOS                        | (ANEXO II)   | \$ 13.284,00         | 1,97%          |
| III  | TECNOLOGIA                                 | (ANEXO III)  | \$ 58.950,00         | 8,76%          |
| IV   | MOBILIARIO                                 | (ANEXO IV)   | \$ 105.057,95        | 15,60%         |
| V  | ILUMINACION                                | (ANEXO V)    | \$ 8.000,00          | 1,19%          |
| VI   | CONECTIVIDADES                             | (ANEXO VI)   | \$ 8.100,00          | 1,20%          |
| VII  | PUBLICIDAD                                 | (ANEXO VII)  | \$ 15.374,00         | 2,28%          |
| VIII   | SEGURIDAD                                  | (ANEXO VIII) | \$ 7.250,00          | 1,08%          |
| IX   | GASTOS VARIOS INICIALES                    | (ANEXO XI)   | \$ 4.000,00          | 0,59%          |
|  | <i>SUB-TOTAL SIN MERCADERIA</i>            |              | \$ 261.629,41        |                |
| X  | MERCADERIA                                 | (ANEXO X)    | \$ 150.000,00        | 22,28%         |
|  | <b>TOTAL INVERSION INICIAL FINAL C/IVA</b> |              | <b>\$ 673.258,82</b> | <b>100,00%</b> |





| INVERSION INICIAL           |               |         |
|-----------------------------|---------------|---------|
| GASTOS LEGALES Y HONORARIOS | \$ 54.897,46  | 13,34%  |
| INTALACIONES                | \$ 191.357,95 | 46,49%  |
| PUBLICIDAD                  | \$ 15.374,00  | 3,73%   |
| MERCADERIA                  | \$ 150.000,00 | 36,44%  |
| TOTAL                       | \$ 411.629,41 | 100,00% |





2) DETALLE DE LA INVERSION INICIAL

**INVERSION INICIAL DE APERTURA DE SUCURSAL EN LA LOCALIDAD DE VILLA CARLOS PAZ**

**ITEM I:**

|   |  |                  |
|---|--|------------------|
| ALQUILER INICIAL X 100 MT2  |  | \$ 10.000        |
| COMISION INMOBILIARIA POR CONTRATO DE ALQUILER DEL 5% A 3 AÑOS (NOTA I) |  | \$ 26.261        |
| GASTOS DE TIMBRADO/SELLADO/ETC.   |  | \$ 5.252         |
| ADMINISTRACION MENSUAL DE ALQUILER (10%)                                |  | \$ 100           |
| <b>TOTAL</b>  |  | <b>\$ 41.613</b> |

**ITEM II:**

|  |  |                  |
|--|--|------------------|
| Honorarios Profesionales Por Proyecto con Detalle y Dirección Técnica de Obra. (NOTA VI) |  | \$ 13.284        |
| <b>TOTAL</b>   |  | <b>\$ 13.284</b> |

**ITEM III:**

| TECNOLOGIA  | CANT. | COSTO     | TOTAL            |
|---|-------|-----------|------------------|
| CAMARA DE SEGURIDAD   | 4     | \$ 1.500  | \$ 6.000         |
| P.C./ MONITOR/TECLADO/MOUSE X UNIDAD                                      | 3     | \$ 8.000  | \$ 24.000        |
| UPS P/ CADA COMPUTADORA DURACION 30 MINUTOS                               | 3     | \$ 1.500  | \$ 4.500         |
| FISCALIZADORAS  | 1     | \$ 10.000 | \$ 10.000        |
| IMPRESORA   | 1     | \$ 1.250  | \$ 1.250         |
| TV LED Sanyo 24 " HD LCE24XH12, GARBARINO.                                | 2     | \$ 3.500  | \$ 7.000         |
| SOPORTE P/TV  | 2     | \$ 400    | \$ 800           |
| LECTOR DE CODIGO DE BARRA   | 1     | \$ 500    | \$ 500           |
| TELEFONO FIJO   | 1     | \$ 400    | \$ 400           |
| TELEFONO CELULAR  | 1     | \$ 1.000  | \$ 1.000         |
| JUEGO PARLANTES DE MUSICA PARA SONIDO AMBIENTAL                           | 1     | \$ 1.500  | \$ 1.500         |
| ART. VARIOS DE CONECTIVIDAD ( ROUTER, SWICH,CABLE RED, CABLE CANAL, ETC.) | 1     | \$ 2.000  | \$ 2.000         |
|   |       |           | <b>\$ 58.950</b> |

**ITEM IV:**

| MOBILIARIO E INSTALACIONES PARA EXPONER PRODUCTOS                | CANT. | COSTO     | TOTAL             |
|--|-------|-----------|-------------------|
| CARTELERIA (NOTA VII)  | 1     | \$ 26.662 | \$ 26.662         |
| GONDOLAS PARA EXPONER PRODUCTOS (NOTA II)                        | 1     | \$ 33.560 | \$ 33.560         |
|  |       |           |                   |
| ESTRUCTURAS METALICAS PARA PORTA-ROLLOS (NOTA III)               | 1     | \$ 24.636 | \$ 24.636         |
|  |       |           |                   |
| MOSTRADOR PARA LA CAJA   | 1     | \$ 4.000  | \$ 4.000          |
| MOSTRADOR PARA ATENCION AL CLIENTE                               | 1     | \$ 4.000  | \$ 4.000          |
| CAJA DE RECAUDACION  | 1     | \$ 700    | \$ 700            |
| MUESTRARIO DE LAS TELAS CONFECCIONADAS AL INGRESO DE LA SUCURSAL | 1     | \$ 5.000  | \$ 5.000          |
| MUESTRARIO EN EL SHOWROOM DE CERRAMIENTO DE LONA                 | 1     | \$ 2.500  | \$ 2.500          |
| MUESTRARIO EN EL SHOWROOM DE DURLOCK CORTINAS DE INTERIOR        | 1     | \$ 2.500  | \$ 2.500          |
| MUESTRARIO EN EL SHOWROOM DE CERCO PERIMETRAL                    | 1     | \$ 1.500  | \$ 1.500          |
|  |       |           | <b>\$ 105.058</b> |



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO – CerroPlast S.A.**

**ITEM V:**

| ILUMINACION  | CANT. | COSTO    | TOTAL           |
|--|-------|----------|-----------------|
| COLOCACION DE CIELO RAZO + MATERIAL DE INSTALACION PARA 120 MTS2 | 1     | \$ 5.000 | \$ 5.000        |
| SPOT DE EMBUTIR PARA ILUMINACION DE ISLAS FLOTANTES              | 10    | \$ 300   | \$ 3.000        |
|  |       |          | \$ 0            |
|  |       |          | <b>\$ 8.000</b> |

**ITEM VI:**

| CONECTIVIDAD   | CANT. | COSTO    | TOTAL           |
|--|-------|----------|-----------------|
| CONEXIÓN INTERNA X DIA (RED CPU INTERNA/ CAMARAS/INTERNET/ IP FIJAS/SHICH/ROUTER ) | 7     | \$ 300   | \$ 2.100        |
| CONEXIÓN DE SOFTWARE ADMINISTRATIVO X CADA PC                                      | 4     | \$ 1.500 | \$ 6.000        |
|  |       |          | \$ 0            |
|  |       |          | <b>\$ 8.100</b> |

**ITEM V:**

| PUBLICIDAD E IMAGEN   | CANT. | COSTO    | TOTAL            |
|---|-------|----------|------------------|
|   |       |          |                  |
| PUBLICIDAD DE VOLANTES EN LA VIA PUBLICA EN LOS SEMAFOROS X 5000 U                    | 1     | \$ 1.800 | \$ 1.800         |
| PROMOTORES ENCARGADOS DE REPARTO DE VOLANTES X DIA X 2 PERSONAS (NOTA IV)             | 4     | \$ 600   | \$ 2.400         |
| PUBLICIDADES EN TAPA DE DIARIO DE CARLOS PAZ MENSUALMENTE TIRA A DE 10.000 U X MES    | 1     | \$ 2.600 | \$ 2.600         |
| PUBLICIDADES EN PEAJE DE LA AUTOPISTA MANO CORDOBA - CARLOS PAZ TIRADA 60.000 U X MES | 1     | \$ 2.300 | \$ 2.300         |
| PUBLICIDAD EN RADIO DE CARLOS PAZ 104,10 FM   | 1     | \$ 2.000 | \$ 2.000         |
|   |       |          |                  |
| ROPA DE TRABAJO DE EMPLEADO ( REMERA, CAMISAS, PANTALON, BUZOS, ETC..) (NOTA V)       | 1     | \$ 4.274 | \$ 4.274         |
|   |       |          | \$ 0             |
|   |       |          | <b>\$ 15.374</b> |

**ITEM VIII:**

| SEGURIDAD                            | CANT. | COSTO    | TOTAL           |
|--------------------------------------|-------|----------|-----------------|
| INSTALACION DE KIT DE ALARMA EDALGUI | 1     | \$ 3.000 | \$ 3.000        |
| MATAFUEGOS DE PARED                  | 3     | \$ 1.000 | \$ 3.000        |
| LUCES DE EMERGENCIA                  | 5     | \$ 150   | \$ 750          |
| CARTELERIA DE SEÑALIZACION           | 10    | \$ 50    | \$ 500          |
|                                      |       |          | <b>\$ 7.250</b> |



ITEM IX:

| GASTOS VARIOS  | CANT. | COSTO    | TOTAL           |
|--|-------|----------|-----------------|
| LIBRERÍA ( PAPELERIA, LAPICERAS, CENTIMETROS, TRINCHETAS, ETC..) | 1     | \$ 2.000 | \$ 2.000        |
| TALONARIOS IMPRESOS (REMITOS, FACTUREROS, RECIBEROS, ETC..)      | 1     | \$ 2.000 | \$ 2.000        |
|  |       |          | \$ 0            |
|  |       |          | <b>\$ 4.000</b> |

ITEM X:

| APORTE DE SOCIOS            | CANT. | COSTO      | TOTAL             |
|-----------------------------|-------|------------|-------------------|
| STOCK INICIAL DE MERCADERIA | 1     | \$ 150.000 | 150.000           |
|                             |       |            | \$ 0              |
|                             |       |            | <b>\$ 150.000</b> |

NOTAS

| MONTO ALQUILER             | ACTUALIZA.15% | 1 SEMESTRE             | 2 SEMESTRE         | 3 SEMESTRE          | 4 SEMESTRE   | 5 SEMESTRE    | 6 SEMESTRE    |               | INTERES COMISION | GASTO SELLO |
|----------------------------|---------------|------------------------|--------------------|---------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|------------------|-------------|
| \$ 10.000,00               | 15%           | \$ 10.000,00           | \$ 11.500,00       | \$ 13.225,00        | \$ 15.208,75 | \$ 17.490,06  | \$ 20.113,57  |               | 5%               | 1%          |
|                            |               | \$ 60.000,00           | \$ 69.000,00       | \$ 79.350,00        | \$ 91.252,50 | \$ 104.940,38 | \$ 120.681,43 | \$ 525.224,31 | \$ 26.261,22     | \$ 5.252,24 |
|                            |               |                        |                    |                     |              |               |               |               |                  |             |
| MEDIDAS GONDOLAS           |               |                        |                    |                     |              |               |               |               |                  |             |
| GONDOLA CENTRAL DOBLE (NO) | 1,20x1,75     | 5                      | \$ 3.000,00        | \$ 15.000,00        |              |               |               |               |                  |             |
| GONDOLA PARED              | 1,20x2,00     | 3                      | \$ 2.000,00        | \$ 6.000,00         |              |               |               |               |                  |             |
| GONDOLA ESQUINERO          | 0,90x1,75     | 4                      | \$ 1.750,00        | \$ 7.000,00         |              |               |               |               |                  |             |
| GONDOLA BLISTERS           | 1,20x2,00     | 2                      | \$ 2.780,00        | \$ 5.560,00         |              |               |               |               |                  |             |
|                            |               |                        |                    | <b>\$ 33.560,00</b> |              |               |               |               |                  |             |
| MEDIDAS PORTA ROLLOS       |               |                        |                    |                     |              |               |               |               |                  |             |
|                            | CANT.         | CAÑO RECTANGULAR       | 15                 | \$ 253,00           | \$ 4.591,95  |               |               |               |                  |             |
| 2,30X2,50 PARED            | 5             | CAÑO REDONDO           | 30                 | \$ 110,00           | \$ 3.993,00  |               |               |               |                  |             |
| 1,60X2,50 PARED            | 3             | PLANCHUELA             | 1                  | \$ 100,00           | \$ 121,00    |               |               |               |                  |             |
| 1,60X2,50 DOBLE FAZ        | 4             | FICHER N10 X 200 U     | 1                  | \$ 200,00           | \$ 200,00    |               |               |               |                  |             |
| 2,30X2,50 DOBLE FAZ        | 3             | TIRAFONDO N10 X 200 U  | 1                  | \$ 130,00           | \$ 130,00    |               |               |               |                  |             |
|                            |               | PINTURA X 4 LTS        | 2                  | \$ 300,00           | \$ 600,00    |               |               |               |                  |             |
|                            |               | M/O DE ARMADO Y SOLDAD | 1                  | \$ 15.000,00        | \$ 15.000,00 |               |               |               |                  |             |
|                            |               |                        |                    | <b>\$ 24.635,95</b> |              |               |               |               |                  |             |
| X PROMOTOR                 |               |                        |                    |                     |              |               |               |               |                  |             |
| HORA LABORAL               | HORAS DIARIAS | CANT.DIAS              | VIATICOS POR DIA   | SEGURO              | COSTO DIARIO |               |               |               |                  |             |
| \$ 67,00                   | 3             | 4                      | \$ 50,00           | \$ 50,00            | \$ 301,00    |               |               |               |                  |             |
|                            |               |                        |                    |                     |              |               |               |               |                  |             |
| VESTIMENTA P/3 EMPLEADOS   |               |                        |                    |                     |              |               |               |               |                  |             |
|                            | CANT.         | COSTO UNI.             | TOTAL              |                     |              |               |               |               |                  |             |
| REMERA                     | 6             | \$ 60,00               | \$ 360,00          |                     |              |               |               |               |                  |             |
| PANTALON                   | 3             | \$ 242,00              | \$ 726,00          |                     |              |               |               |               |                  |             |
| BUZO                       | 3             | \$ 213,00              | \$ 639,00          |                     |              |               |               |               |                  |             |
| ZAPATOS                    | 3             | \$ 500,00              | \$ 1.500,00        |                     |              |               |               |               |                  |             |
| CHALECO                    | 3             | \$ 290,00              | \$ 870,00          |                     |              |               |               |               |                  |             |
| GORRAS                     | 2             | \$ 89,50               | \$ 179,00          |                     |              |               |               |               |                  |             |
|                            |               |                        | <b>\$ 4.274,00</b> |                     |              |               |               |               |                  |             |



**ANEXO VI**

**1) ESTUDIO DE COSTOS FIJOS DE LA APERTURA DE LA SUCURSAL**

ANALISIS DE COSTOS FIJOS MENSUALES DE APERTURA DE SUCURSAL EN LOCALIDAD DE VILLA CARLOS PAZ

| ITEM | DESCRIPCION                                      | ANEXOS      | COSTO MENSUAL       | COSTO ANUAL          |
|------|--|-------------|---------------------|----------------------|
| I    | SUELDOS Y JORNALES                               | (ANEXO I)   | \$ 30.074,00        | \$ 360.888,00        |
| II   | ALQUILER, IMP. Y SERVICIOS                       | (ANEXO II)  | \$ 10.970,00        | \$ 131.640,00        |
| III  | SEGURIDAD E HIGIENE                              | (ANEXO III) | \$ 1.140,00         | \$ 13.680,00         |
| IV   | MANT.TECNOLOGICO                                 | (ANEXO IV)  | \$ 1.800,00         | \$ 21.600,00         |
| V    | GASTOS VARIOS MENSUALES                          | (ANEXO V)   | \$ 1.800,00         | \$ 21.600,00         |
| VI   | GASTO DE PUBLICIDAD MENSUAL                      | (ANEXO VI)  | \$ 6.900,00         | \$ 82.800,00         |
| VII  | COSTOS LOGISTICOS EXTRAS                         | (ANEXO VII) | \$ 4.680,00         | \$ 56.160,00         |
|      | <b>SUB-TOTAL</b>                                 |             | <b>\$ 57.364,00</b> | <b>\$ 688.368,00</b> |
|      | <b>TOTAL COSTO FIJO, ADM Y COMERCIAL MENSUAL</b> |             | <b>\$ 57.364,00</b> | <b>\$ 688.368,00</b> |



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO – CerroPlast S.A.**

**ANEXO I**

**HORARIO:**

8:30 A 13:30/ 16:00 A 20:00 L A V

SABADOS 9:00 A 13:00

| SUELDOS               | HORAS MENSUALES | SUELDO BASICO NETO | APORTES     | SUELDO BRUTO | CARGAS SOC. | TOTAL A PAGAR |
|-----------------------|-----------------|--------------------|-------------|--------------|-------------|---------------|
| ENCARGADO DE SUCURSAL | 200 HS          | \$ 9.360,00        | \$ 2.280,00 | \$ 11.640,00 | \$ 4.764,00 | \$ 16.404,00  |
| VENDEDOR              | 200 HS          | \$ 7.800,00        | \$ 1.900,00 | \$ 9.700,00  | \$ 3.970,00 | \$ 13.670,00  |
|                       |                 | \$ 17.160,00       | \$ 4.180,00 | \$ 21.340,00 | \$ 8.734,00 | \$ 30.074,00  |

**SUELDOS TOMADOS EN BASE EL ULTIMO CONVENIO DE CONTRATO DE TRABAJO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CORDOBA.**

| ANEXO II                         | MONTO        |
|----------------------------------|--------------|
| ALQUILER FIJO MENSUAL            | \$ 10.000,00 |
| ADM. DE ALQUILER                 | \$ 100,00    |
| IMP.MUNICIPAL INMUEBLE V.C.P.    | \$ 150,00    |
| IMP.PROVINCIAL RENTAS S/INMUEBLE | \$ 200,00    |
| LUZ                              | \$ 400,00    |
| GAS                              | \$ 60,00     |
| AGUA                             | \$ 60,00     |
| TOTAL                            | \$ 10.970,00 |

**ANEXO III**

| SEGURIDAD E HIGIENE               | MONTO       |
|-----------------------------------|-------------|
| ALARMA EDALGUI                    | \$ 540,00   |
| SEGURO DE INCENDIO Y ROBO "NORTE" | \$ 300,00   |
|                                   |             |
| SERVICIO LIMPIEZA                 | \$ 300,00   |
| TOTAL                             | \$ 1.140,00 |

**ANEXO IV**

| MANTENIMIENTO TECNOLOGICO             | MONTO       |
|---------------------------------------|-------------|
| MANT. SOFTWARE ADM. "KITSOFT"         | \$ 1.500,00 |
| MANT. DE REDES Y CAMARAS DE SEGURIDAD | \$ 300,00   |
| TOTAL                                 | \$ 1.800,00 |

**ANEXO V**

| GASTOS VARIOS                                      | MONTO       |
|--|-------------|
| INSUMO DE LIMPIEZA                                 | \$ 300,00   |
| LIBRERÍA MENSUAL                                   | \$ 500,00   |
| GASTOS DE MANT.(ARREGLOS, ROTURAS,CARTELERIA, ETC) | \$ 1.000,00 |
|  |             |
| TOTAL  | \$ 1.800,00 |

**ANEXO VI**

| PUBLICIDAD FIJA MENSUAL                 | MONTO       |
|---|-------------|
| PUBLICIDAD EN EL "DIARIO DE CARLOS PAZ" | \$ 2.600,00 |
| PUBLICIDAD EN "RADIO 104,10 FM"         | \$ 2.000,00 |
| PUBLICIDAD EN PEAJE CBA-CARLOS PAZ      | \$ 2.300,00 |
|   |             |
| TOTAL                                   | \$ 6.900,00 |



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO – CerroPlast S.A.**

ANEXO VI

| LOGISTICA MENSUAL                | MONTO              |
|----------------------------------|--------------------|
| SUELDO FLETERO ( 40 HS X \$ 60)  | \$ 2.400,00        |
| COMBUSTIBLE ( 1000 KM X \$ 1,50) | \$ 1.500,00        |
| PEAJES (24 PASOS X \$ 20)        | \$ 480,00          |
| DESGASTE VEHICULAR (\$ 0,30X KM) | \$ 300,00          |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>\$ 4.680,00</b> |