



CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CÓRDOBA – IUA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Proyecto de Grado

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”

Alumnos

- ❖ Ferreyra, María Antonella - DNI: 36.428.709
- ❖ Bloch, Gabriel Leandro - DNI: 34.457.042

Docente Tutor

- ❖ Ricci, María Beatriz

Córdoba, marzo de 2018

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Índice General

Índices.....	2
Dedicatoria.....	7
Agradecimientos.....	8
Informe de aceptación del P.G. (Formulario “C”).....	9
Resumen del Proyecto de Grado.....	10
Glosario de palabras.....	11
Objetivos.....	13
Alcance y factibilidad del Proyecto de Grado.....	14
Introducción.....	15
Marco Teórico.....	18
Desarrollo.....	19
Capítulo 1: Relevamiento de información, análisis y diagnóstico.....	20
1 - 1: Relevamiento de información externa e interna.....	22
1 - 1 - 1: Ambiente externo.....	22
1 - 1 - 1 - 1: Entorno general.....	22
1 - 1 - 1 - 1 - 1: Aspectos económicos.....	22
1 - 1 - 1 - 1 - 2: Aspectos políticos.....	23
1 - 1 - 1 - 1 - 3: Aspectos sociales.....	24
1 - 1 - 1 - 1 - 4: Aspectos tecnológicos.....	26
1 - 1 - 1 - 2: Entorno específico.....	27
1 - 1 - 1 - 2 - 1: Competencia.....	27
1 - 1 - 1 - 2 - 2: Clientes.....	30
1 - 1 - 1 - 2 - 3: Proveedores.....	31
1 - 1 - 1 - 2 - 4: Gobierno.....	31
1 - 1 - 1 - 2 - 5: Grupos de interés.....	34
1 - 1 - 2: Ambiente interno.....	35
1 - 1 - 2 - 1: Área de dirección.....	35
1 - 1 - 2 - 2: Área contable y de finanzas.....	39
1 - 1 - 2 - 3: Área de comercialización.....	39
1 - 1 - 2 - 3 - 1: Recursos.....	39
1 - 1 - 2 - 3 - 2: Procedimientos actuales.....	40
1 - 1 - 2 - 3 - 3: Mix de Marketing actual.....	41
1 - 1 - 2 - 3 - 3 - 1: Producto.....	42
1 - 1 - 2 - 3 - 3 - 2: Precio.....	50
1 - 1 - 2 - 3 - 3 - 3: Promoción.....	51
1 - 1 - 2 - 3 - 3 - 4: Plaza.....	52
1 - 1 - 2 - 4: Área de logística.....	53
1 - 1 - 2 - 4 - 1: Recursos.....	53
1 - 1 - 2 - 4 - 2: Procedimientos actuales.....	56
1 - 2: Análisis.....	58
1 - 2 - 1: Análisis FODA.....	58
1 - 2 - 1 - 1: Fortalezas.....	58
1 - 2 - 1 - 2: Oportunidades.....	61
1 - 2 - 1 - 3: Debilidades.....	64
1 - 2 - 1 - 4: Amenazas.....	67

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



1 - 2 - 1 - 6: Matriz FODA.....	80
1 - 2 - 2: Análisis integral de la empresa.....	82
1 - 3: Diagnóstico de la situación actual.....	83
Capítulo 2: Estrategia a implementar y mejoras a las áreas funcionales.....	87
2 - 1: Estrategias a implementar.....	90
2 - 1 - 1: Matriz de Ansoff.....	90
2 - 1 - 2: Estrategias genéricas.....	93
2 - 1 - 3: Desarrollo del proyecto de negocio.....	95
2 - 2: Mejoras a las áreas funcionales de la empresa.....	104
2 - 2 - 1: Dirección.....	104
2 - 2 - 1 - 1: Sistema estructural y decisorio.....	105
2 - 2 - 1 - 2: Cuadro de Mando Integral.....	107
2 - 2 - 1 - 3: Tablero de Control.....	109
2 - 2 - 1 - 4: Administración de RRHH.....	111
2 - 2 - 1 - 5: Marco legal.....	113
2 - 2 - 2: Comercialización.....	114
2 - 2 - 2 - 1: Nuevos procedimientos.....	115
2 - 2 - 2 - 2: Mix de Marketing modificado.....	115
2 - 2 - 2 - 2 - 1: Producto.....	115
2 - 2 - 2 - 2 - 2: Precio.....	119
2 - 2 - 2 - 2 - 3: Promoción.....	121
2 - 2 - 2 - 2 - 4: Plaza.....	121
2 - 2 - 2 - 2 - 4 - 1: Logística.....	123
2 - 2 - 2 - 2 - 4 - 1 - 1: Nuevos procedimientos.....	123
2 - 2 - 2 - 2 - 4 - 1 - 2: Lay Out e Inventarios.....	125
2 - 2 - 2 - 2 - 4 - 1 - 3: Control de Calidad.....	127
Capítulo 3: Herramientas para el análisis económico y financiero.....	132
3 - 1: Estimación de costos y beneficios.....	134
3 - 1 - 1: Costos estimados.....	134
3 - 1 - 2: Beneficios estimados.....	138
3 - 1 - 3: Evaluación económica.....	139
3 - 1 - 3 - 1: Valor actual neto.....	143
3 - 1 - 3 - 2: Tasa interna de retorno.....	143
3 - 1 - 3 - 3: Relación beneficio / costo.....	146
3 - 1 - 3 - 4: Período de recupero.....	146
3 - 1 - 3 - 5: Análisis de sensibilidad.....	147
3 - 1 - 4: Evaluación financiera.....	149
3 - 1 - 3 - 1: Estado de origen y aplicación de fondos.....	149
3 - 1 - 3 - 2: Cuadro de flujo de fondos.....	150
3 - 1 - 3 - 3: Palanca financiera (Leverage).....	154
3 - 2: Fuentes de financiamiento disponibles.....	159
3 - 2 - 1: Fuentes internas.....	159
3 - 2 - 2: Fuentes externas.....	160
Conclusiones del Proyecto de Grado.....	163
Referencias.....	164
Anexos.....	167



Índice de Tablas

Tabla N° 6: comparación de precios entre Casa Manrique y Corralón del Lago.....	71
Tabla N° 7: comparación de precios entre Casa Manrique y Ferretería Avenida.....	72
Tabla N° 8: comparación de precios entre Casa Manrique y Ferretería Hiemacar.....	73
Tabla N° 9: comparación de precios entre Casa Manrique y Corralón Martínez.....	74
Tabla N° 10: comparación de precios entre Casa Manrique y Merlino.....	75
Tabla N° 11: comparación de precios entre Casa Manrique y Moro Revestimientos.....	76
Tabla N° 12: comparación de precios entre Casa Manrique y Río Yuspe.....	77
Tabla N° 13: Matriz FODA.....	81
Tabla N° 14: cálculo de costo de los materiales para los stands.....	134
Tabla N° 15: cálculo del total de la inversión.....	136
Tabla N° 16: cálculo del total de los egresos.....	138
Tabla N° 17: cálculo del total de los ingresos.....	139
Tabla N° 18: Flujo de Fondos Operativo en los primeros 5 años del proyecto.....	140
Tabla N° 19: cálculo de las depreciaciones.....	140
Tabla N° 20: cálculo del Valor Residual de las edificaciones y equipos.....	141
Tabla N° 21: flujos netos históricos y actualizados con una Tasa del 25%.....	142
Tabla N° 22: cálculo del VAN con una tasa de descuento del 25%.....	143
Tabla N° 23: cálculo del VAN con una tasa de descuento del 50%.....	144
Tabla N° 24: cálculo del VAN con una tasa de descuento del 53%.....	144
Tabla N° 25: cálculo de la TIR.....	145
Tabla N° 26: cálculo del VAN con la tasa calculada como TIR.....	145
Tabla N° 27: cálculo de la relación Beneficio-Costo.....	146
Tabla N° 28: cálculo del período de recupero.....	147
Tabla N° 29: cálculo del porcentaje de sensibilidad del proyecto.....	148
Tabla N° 30: cuadro de Flujo de Fondos 2018.....	150
Tabla N° 31: cuadro de Flujo de Fondos 2019.....	151
Tabla N° 32: cuadro de Flujo de Fondos 2020.....	152
Tabla N° 33: cuadro de Flujo de Fondos 2021.....	153
Tabla N° 34: cuadro de Flujo de Fondos 2022.....	153
Tabla N° 35: cálculo del valor de las cuotas bajo el Sistema Alemán.....	155
Tabla N° 36: cálculo de egresos anuales, flujos modificados y composición de la inversión.....	156
Tabla N° 37: cálculo del VAN con una tasa de descuento del 66%.....	157
Tabla N° 38: cálculo del VAN con una tasa de descuento del 67%.....	157
Tabla N° 39: cálculo de la TIR.....	158
Tabla N° 40: Palanca Financiera.....	158



Índice de Figuras

Figura 1: construcción en seco.....	25
Figura 2: termo-tanque solar.....	26
Figura 3: simulación del puente peatonal.....	32
Figura 4: estacionamiento del negocio – casa central.....	35
Figura 5: frente del negocio – casa central.....	37
Figura 6: organigrama de la casa central y de las sucursales.....	38
Figura 7: muestra de cerámicas Scop.....	43
Figura 8: muestra de porcellanatos San Pietro.....	43
Figura 9: cemento y hercal.....	44
Figura 10: tanques bicapa.....	45
Figura 11: grifería FV.....	45
Figura 12: vanitory Faravelli.....	46
Figura 13: botiquín Enría.....	47
Figura 14: ladrillos Palmar.....	47
Figura 15: juego de sanitarios Ferrum – línea Andina.....	48
Figura 16: juego de sanitarios Roca – línea Dama Senso.....	48
Figura 17: viguetas pretensadas.....	49
Figura 18: auto-elevador (mulita).....	54
Figura 19: puente grúa.....	55
Figura 20: transpaleta (zorra).....	55
Figura 21: camión Volkswagen – modelo: Worker 15.190.....	56
Figura 22: accesos a Carlos Paz y sus principales avenidas.....	59
Figura 23: edificio de departamentos en construcción en Carlos Paz.....	62
Figura 24: piso de mármoles brillantes.....	65
Figura 25: mapa con las principales empresas en el rubro de la construcción.....	67
Figura 26: modelo de Matriz de Ansoff.....	90
Figura 27: insumos eléctricos.....	98
Figura 28: vivienda construida con maderas.....	98
Figura 29: mesada de mármol pulida para cocina.....	100
Figura 30: maquinarias varias para el rubro de la construcción.....	101
Figura 31: muestra de diferentes modelos de aberturas de aluminio.....	102
Figura 32: Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral.....	108
Figura 33: Tablero de Control.....	110
Figura 34: laja amarilla, proveniente de San Juan - Argentina.....	116
Figura 35: muestrario de piezas marca Sigas.....	118
Figura 36: cocina marca Ormay.....	119
Figura 37: mapa de Carlos Paz y localidades aledañas.....	122
Figura 38: referencias de las fórmulas de EOQ.....	127
Figura 39: Diagrama de Gantt.....	128
Figura 40: red PERT-CPM.....	129
Figura 41: referencias de la fórmula para el Análisis de Sensibilidad.....	147

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Índice de Anexos

Anexo 1: Tabla N° 1- Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC).....	168
Anexo 2: Tabla N° 2 - Demanda de insumos para la construcción. Marzo de 2017.....	168
Anexo 3: Tabla N° 3 - Categorías de empleados de comercio.....	169
Anexo 4: Imagen N° 1 - Listado de precios de Casa Manrique.....	173
Anexo 5: Gráfico N° 1 - Evolución demográfica de Villa Carlos Paz entre 1960 y 2010...	174
Anexo 6: Tabla N° 4 - Estadística de permisos de edificación.....	174
Anexo 7: Plano N° 1 - Distribución de salón de ventas y depósitos.....	176
Anexo 8: Tabla N° 5 - Variación del precio del M2 en Córdoba.....	181
Anexo 9: Plano N°2 - Boceto, medidas y materiales para la obra simulada.....	182
Anexo 10: Plano N° 3 - Distribución de salón de ventas y depósitos con la estrategia.....	183
Anexo 11: Gráfico N° 2 - Cartas de Control por variables (Diagramas X y R).....	186
Anexo 12: Listado N° 1 - Materiales e insumos para los stands.....	186
Anexo 13: Listado N° 2 - Listado de Tasas de plazos fijos de los principales Bancos.....	187
Anexo 14: Listado N° 3 - Requisitos bancarios del Banco de Córdoba para préstamos....	188
Anexo 15: Listado N° 4 - Requisitos bancarios del Banco Nación para préstamos.....	189
Anexo 16: Listado N° 5 - Especificaciones y requisitos del Leasing.....	190

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Dedicatoria

En primera instancia me gustaría dedicar este trabajo a mis padres, Dante y María Ofelia, quienes fueron el principal cimiento en la construcción de mi vida profesional. Sin ir más lejos, gracias a ellos, su sacrificio y preocupación diaria, he conseguido finalizar con la etapa más linda de mi vida.

Además, considero muy importante, hacer una pequeña mención a los dos grandes pilares de mi vida, mis hermanas, Julieta y Mariana, que con su paciencia y amor supieron entender cada enojo y alegría de estos años de carrera.

Para finalizar, deseo dedicar este trabajo, también, a mis grandes amigas, hermanas de la vida, (Belén, Lorena, Carolina, Mariana y Eugenia) con las que transité momentos inolvidables y que además estuvieron y están siempre, en cada paso que doy, brindándome su apoyo incondicional.

María Antonella Ferreyra

En primer lugar me gustaría dedicar este trabajo a mis padres María del Carmen y Enrique, quienes siempre apoyaron cada decisión que tomé. Su sacrificio, esfuerzo y valores han permitido sacar a la familia adelante de cualquier situación adversa y su ejemplo me inspiró a esforzarme para lograr mis metas en la vida.

También quiero hacer una mención especial a mis ex-compañeros, preceptores y profesores del Instituto Remedios Escalada de San Martín. Muy especialmente a Sharon, María, Romina y Deborah, amigas con las que pasé momentos entrañables de aprendizaje, charlas y risas.

Por último, y no por eso menos importante, les quiero dedicar este trabajo a mis amigos Federico, Fabiana, Emanuel, Yoel, Juan y Florencia por estar siempre presentes, darme ánimos para terminar la carrera y permitirme transitar la vida a su lado. Realmente aprecio mucho su amistad.

Gabriel Leandro Bloch.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Agradecimientos

En primera instancia, me gustaría agradecer a los formadores de esta bella carrera, y en especial a la profesora María Beatriz Ricci, quien con su dedicación y amor por lo que hace nos brindó apoyo siempre, logrando así la culminación de este trabajo.

No quiero dejar de agradecerle, también, al profesor Jorge Córdoba, quien nos brindó su ayuda en lo que respecta al capítulo relacionado con el área de finanzas, y comprender la realidad de la situación de la empresa.

Para finalizar, quiero hacer mención, y agradecer especialmente a los profesores formadores de conocimientos a lo largo de toda la carrera, quienes han aportado su granito de arena para lograr un aprendizaje óptimo e impulsar a querer superarse día a día.

Gracias, también, a las autoridades del IUA, quienes desde su gestión, han permitido el logro del objetivo final, que es terminar la carrera.

María Antonella Ferreyra

En primer lugar, quiero agradecerle a la profesora María Beatriz Ricci. Su guía y consejos permitieron que este Proyecto de Grado sea de excelencia. También me gustaría agradecer al profesor Córdoba, cuya predisposición fue fundamental para que el último capítulo sea bien coherente con la realidad en materia financiera.

También le agradezco a Andrés y Andrea Manrique por su buena predisposición para que este proyecto se pueda llevar a cabo en su empresa.

Además, me gustaría agradecerle muy especialmente al Contador Jorge Pero, excelente profesional y mejor profesor. Sus enseñanzas y ejemplo, son todo un modelo a seguir.

Por último, les agradezco a las autoridades del IUA, secretarios y a todos los docentes que participan en la Licenciatura en Administración. Su gestión fue muy importante para lograr el objetivo de terminar la carrera.

Gabriel Leandro Bloch.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, marzo 2018

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”

Integrantes:

- Ferreyra, María Antonella – DNI: 36.428.709
- Bloch, Gabriel Leandro – DNI: 34.457.042

Carrera: Licenciatura en Administración

Profesor Tutor del PG: Ricci, María Beatriz

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Flores, Carolina

Vocal: Malaman, Rossana

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Resumen del Proyecto de Grado

Este Proyecto de Grado se basa en realizar un trabajo de intervención en una empresa real. Mediante dicha intervención se releva información, se la analiza y por último, se diagnostica para saber el estado actual, no sólo de la empresa, sino también del medio que la rodea.

Con esta etapa culminada, el trabajo continúa con un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de planificar la estrategia a implementar. Dicha estrategia, consiste en un proyecto de inversión para que la empresa no sólo se repositone en el mercado, sino que también, lidere en actividad comercial dentro de la zona objetivo.

El Proyecto de Grado consistirá en un trabajo de intervención, que se sustentará en la aplicación de nuevas filosofías de gestión tales como la “Reingeniería”, el “Outsourcing” o la “Calidad Total” (García, 2000).

Dicho análisis se realizó en base a la información que conseguimos, ya sea de entrevistas (a los dueños y empleados de la empresa en cuestión), como de observación directa y de un estudio de mercado en base a estadísticas, noticias e investigación (contexto económico, demanda, proveedores y competidores directos e indirectos.).

Para terminar, se efectúa un análisis económico y financiero para demostrar la viabilidad y conveniencia de la inversión sugerida.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Glosario de palabras

- *Auto-elevador*: vehículo destinado a subir, bajar o desplazar, mediante un dispositivo especial, mercancías en almacenes, construcciones, etc.
- *Block de cemento*: pieza compacta en forma de paralelepípedo rectángulo. Bloque de helado, de hormigón.
- *Cal*: sustancia alcalina constituida por óxido de calcio, de color blanco o blanco grisáceo, que al contacto del agua se hidrata o se apaga, con desprendimiento de calor, y mezclada con arena forma la argamasa o mortero.
- *Cemento*: mezcla formada de arcilla y materiales calcáreos, sometida a cocción y muy finamente molida, que mezclada a su vez con agua, se solidifica y endurece.
- *Cerámico*: ladrillo vidriado, de varios colores, usado para revestir paredes, suelos, etc., o para decorar.
- *Guarda-cantos y perfiles*: adorno sutil y delicado, especialmente el que se pone al canto o extremo de algo.
- *Ladrillo cerámico*: masa de arcilla, en forma de paralelepípedo rectangular, que después de cocida, sirve para construir muros, solar habitaciones, etc.
- *Pallet*: plataforma de tablas para almacenar y transportar mercancías.
- *Porcelanato*: es una masa compuesta por varios componentes que una vez cocido se le realiza un procedimiento de pulido hasta llegar al brillo deseado. Los diferentes diseños del porcelanato se logran en el proceso de mezcla de los materiales, ya que la masa que se obtendrá de este proceso será el diseño que se logrará luego del proceso de pulido.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



- *Puente grúa*: máquina compuesta de un aguilón montado sobre un eje vertical giratorio, y con una o varias poleas, que sirve para levantar pesos y llevarlos de un punto a otro, dentro del círculo que el brazo describe o del movimiento que pueda tener la grúa.
- *Transpaleta*: aparato con ruedas, dos brazos y un mecanismo elevador, que se utiliza para transportar mercancías en almacenes.
- *Vanitory*: pila con grifos y otros accesorios que se utiliza para lavarse.
- *Vigueta*: barra de hierro laminado, destinada a la edificación.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Objetivos

Objetivo general

“Realizar un análisis, diagnóstico y propuesta de estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una Pyme, para reposicionar a una empresa de construcción y que llegue a dominar y liderar en el segmento del mercado apuntado”.

Objetivos específicos

- ❖ Relevar, analizar y diagnosticar la situación estratégica de la empresa, tanto interna como externamente.
- ❖ Definir estrategias eficaces para el reposicionamiento de la Pyme.
- ❖ Diseñar la estrategia de integración horizontal de la empresa.
- ❖ Sugerir un sistema de administración de RRHH más flexible y actualizado a las exigencias del mercado.
- ❖ Plantear un sistema de control de calidad y de inventarios que le permitan a la empresa mejorar su desempeño actual.
- ❖ Establecer fuentes de financiamiento y definir los posibles costos y beneficios de la propuesta realizada.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Alcance y factibilidad del Proyecto de Grado

El proyecto tiene un alcance de tipo organizacional y estructural. Lo que se busca es que la empresa implemente, o tenga en consideración su aplicación, en futuras decisiones que deban tomarse, ya sea en la Casa Central, como en las sucursales de Villa Dolores y Huerta Grande.

Consideramos, en base al análisis inicial, que la propuesta es de aplicación sencilla y de bajo costo, ya que, casi en su totalidad, se basa en optimizar los recursos existentes y en aprovechar las oportunidades que plantea el mercado actual.

Por lo tanto la inversión es muy baja, en términos relativos, y los beneficios que se buscan son muchos y variados; no sólo desde el punto de vista económico-financiero, sino también en términos cualitativos como empresa.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Introducción

Cuando se habla de posicionamiento en el mercado, se hace mención a una serie de estrategias, ya sea de la marca, producto, servicio o de la misma empresa. Se funda a partir de la percepción que el consumidor tiene de la marca y la manera en que la puede diferenciar de sus competidores.

Así mismo, los consumidores le atribuyen a la marca o empresa ciertas cualidades que a su entender, y de manera individual, son importantes; es decir, al lugar que ocupa la misma en la mente de los clientes respecto de la competencia.

En la actualidad, el público en general cuenta con gran cantidad de información respecto de los productos y servicios que cada empresa, en particular, es capaz de ofrecer en el mercado. Es debido a ello que "posicionan" a la empresa en un lugar de su mente, teniendo siempre en cuenta los atributos que la misma brinda.

Al hablar de reposicionamiento, se pretende dar continuidad a la importancia que la empresa tenía y perdió a lo largo del tiempo. Dicha tarea se realizará sobre una empresa comercial ubicada en la ciudad de Villa Carlos Paz, llamada Casa Manrique. Esta organización se dedica a la comercialización de productos para la construcción.

Con este trabajo se proyecta recuperar, mediante una serie de estrategias el lugar de preferencia en la mente de los consumidores y volver a liderar en el mercado.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Descripción de la empresa

Casa Manrique cuenta con más de 35 años en el rubro, y aproximadamente 50 años de experiencia en el mercado de la construcción, volviéndola una de las principales líderes en cerámicos y materiales de fabricación de la zona y sus alrededores.

Comenzó su actividad en Villa Carlos Paz en el año 1978, cuando Alberto “Beto” Manrique y su esposa Violeta Postigo, abrieron las puertas de su primer negocio en la Av. Cárcano al 1140; ofreciendo todos los materiales necesarios para la construcción de viviendas. La idea de los dueños fundadores era abarcar todas las etapas que componen el proceso de construir, desde los cimientos, pasando por la estructura y cañerías, hasta la terminación.

En el año 2006, fallece Don Manrique y sus hijos Andrés y Andrea (que ya estaban desempeñando tareas comerciales y administrativas desde los '90) toman la conducción del negocio familiar. Con la llegada de la segunda generación de dueños, la estrategia se modificó, implementando una técnica de especialización y enfoque en las etapas de inicio (hierros, cemento y ladrillos) y en las de terminación (cerámicos, revestimientos, piezas sanitarias y griferías).

Este proceso permitió a la empresa contar con un stock disponible de mercadería muy superior a los competidores directos; pero también abrió la puerta a que se instale más competencia en el medio para satisfacer una demanda, cada vez más creciente en la zona, de otros materiales complementarios.

Según datos de los censos, en el año 1980 Carlos Paz tenía una población aproximada de 30.000 habitantes y 30 años después había duplicado esa cantidad; este crecimiento vino acompañado de un incremento en la demanda de materiales de construcción para albergar a los nuevos residentes.

En el año 2006, la sucursal de Villa Dolores, abre sus puertas apuntando al mercado del Valle de Traslasierra, esta ciudad es el centro comercial más importante de la zona y está a tan solo 200 kilómetros de la Provincia de San Luis. El mercado es muy competitivo y la elección de los clientes se basa en el servicio y en el precio.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



En el año 2013, comienza a trabajar la sucursal de Huerta Grande, con el objetivo de captar la creciente demanda del Valle de Punilla en sus localidades de Cosquín, La Falda, Tanti, Capilla del Monte y Valle Hermoso.

Ambas sucursales ofrecen los mismos productos que la casa central y la principal debilidad de ambas se encuentra en lo limitado del reparto de las mercaderías. Esto se debe a que ninguna cuenta con camiones propios o de terceros para realizar las entregas a domicilio de los materiales. Esta situación pesa a la hora de comprar ya que los competidores ofrecen sus productos entregados en obra.

Al día de hoy se han instalado muchos negocios que venden los mismos productos o similares y cuentan con los mismos servicios (asesoramiento y entrega a domicilio) que la empresa analizada; por lo tanto la venta se decide, fundamentalmente, por precio.

Actualmente, la casa central cuenta con la disponibilidad de 3 camiones y 2 operarios (chofer y acompañante) para manejar cada uno de ellos. Los mismos son utilizados para la entrega a domicilio de los materiales vendidos.

En el sector de Depósito, se cuenta con auto-elevadores y puente grúa, manejados por 3 empleados, quienes son encargados de recibir la mercadería, almacenarla y entregarla a los clientes que retiran los materiales del mismo negocio.

El sector de Ventas cuenta con 3 vendedores, los cuales desempeñan tareas como recepción de pedidos y atención al público en general (esta sección es la que mayor rotación y modificación de empleados ha sufrido en los últimos años).

Al tener mercados competitivos tan saturados de oferta y con una “guerra” de precios; la diferencia la pueden marcar los servicios, la variedad ofrecida y en ofrecer un precio más conveniente para los clientes.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Marco teórico

Este trabajo de intervención se sustenta en un análisis estratégico que usa como principal herramienta las cinco (5) fuerzas del entorno de Porter (1979), mediante el cual buscamos conocer la incidencia que tiene, para esta empresa, el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro del mercado, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la proximidad de sustitutos para los productos ofrecidos.

Por otro lado consideramos el análisis de las ventajas competitivas, (Porter, 1985), para conocer cuáles son los puntos fuertes de la empresa analizada y cómo aprovecharlos para solventar sus debilidades y así mejorar su situación actual.

Por último, también tenemos presente el estudio de estrategias a nivel corporativo utilizando los conceptos de estrategia competitiva de Porter (1980) y la Matriz de Ansoff (1957), con la cual buscamos explicar los beneficios de la diversificación en forma horizontal para aprovechar tanto las oportunidades del mercado, como las fortalezas de Casa Manrique.

A lo largo del trabajo se desarrollan sintéticamente, los aspectos teóricos que corresponden a cada aplicación analizada en la empresa.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



DESARROLLO

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Capítulo 1:

Relevamiento de información, análisis y diagnóstico.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Capítulo 1: Relevamiento de información, análisis y diagnóstico

Introducción: en este capítulo se realizó un estudio para obtener información precisa acerca del entorno y de las características de la empresa sobre la que se efectuó el trabajo de intervención, para así poder realizar un análisis y diagnóstico en base a datos relevantes y significativos.

El **primer apartado** busca analizar todas las fuerzas que influyen en Casa Manrique y cuáles son las características de su estructura y procedimientos actuales. Es decir, que en el desarrollo del presente episodio se muestra una especie de radiografía de la empresa y de lo que la rodea.

El principal objetivo de este punto es tener todo en cuenta para poder darle un cimiento y contextualizar a los análisis, estrategias y sugerencias que se mostrarán en los próximos capítulos que conforman el presente Proyecto de Grado.

Para su desarrollo, esta sección se divide en dos puntos principales, primero se analizará el ambiente externo, para luego, en el segundo punto, estudiar el ambiente interno de la empresa.

Por su parte, el **segundo apartado**, se basó en analizar los datos recabados en el punto anterior para así poder determinar las fortalezas y debilidades que posee la empresa para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas que plantea el entorno.

Además, en este punto se detalló la situación general de Casa Manrique en el medio.

Por último, en el **tercer apartado** se realizó un diagnóstico que determina los puntos a mejorar y los factores a utilizar para poder revertir la situación actual y lograr reposicionar a la empresa en el mercado y transformarla en una empresa líder del mismo.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Relevamiento de información externa e interna

1. **Ambiente Externo:** en este punto se realiza un detalle pormenorizado de los entornos, ya sea el **general** (aspectos referidos a la economía, sociedad, política y tecnología); como el **específico** (compuesto por la competencia directa e indirecta, clientes, proveedores, los distintos niveles de Gobierno y los grupos de interés o Stakeholders -sindicatos, asociaciones civiles, comunidad en sí, etc.-).

1.1. **Entorno general:** está compuesto por un conjunto de factores que afectan a **todas las empresas** del medio sin distinción del tamaño o el rubro. Sus principales aspectos son:

1.1.1. **Aspectos económicos:** como se puede ver en el Informe Técnico del INDEC correspondiente a Marzo del 2017, el sector de la construcción ha tenido una merma en su actividad durante todo el año 2016 en comparación a los mismos meses del año 2015 y recién en Marzo del 2017 comenzó una mejora, esta situación se puede observar en la Tabla N° 1 (ver Anexo 1). Por lo tanto si la situación continúa se puede tener una mirada positiva a futuro. Para esta expectativa nos basamos en una encuesta realizada por el INDEC a las principales empresas del sector:

Los resultados obtenidos por la encuesta cualitativa de la construcción, realizada a grandes empresas del sector, muestran expectativas favorables con respecto al nivel de actividad esperado para el período abril-junio de 2017.

Quienes prevén cambios en el nivel de actividad se inclinan preferentemente hacia la suba, se dediquen tanto a realizar principalmente obras privadas como públicas, siendo más optimistas estos últimos.

En efecto, 47,6% de las empresas que realizan obras privadas prevé que el nivel de actividad del sector aumentará durante los próximos tres meses, mientras que 42,9% estimó

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



que no cambiará y 9,5% que disminuirá. Los que estimaron una suba del nivel de actividad durante los próximos tres meses la atribuyeron fundamentalmente al reinicio de obras públicas (23,4%), a los nuevos planes de obras públicas (21,7%) y al crecimiento de la actividad económica (18,3%), entre otras razones. (INDEC, 2017)

Además se puede ver que determinados productos como los hierros y los cementos han incrementado su demanda, pero el rubro de los cerámicos se mantuvo casi en el mismo nivel. Por otro lado los rubros de sanitarios y ladrillos han manifestado un decrecimiento, este es un dato de suma relevancia para Casa Manrique ya que el capital invertido en estos dos últimos rubros es muy considerable. Además, se puede ver en la estadística que las placas de yeso han aumentado sus ventas; estos datos refuerzan nuestra propuesta de integración horizontal ya que los sectores en que Casa Manrique se quiere especializar (cerámicos y sanitarios) no están pasando por un ciclo en alza y se podría aprovechar la buena época de los demás. La Tabla N° 2 (ver Anexo 2) muestra los porcentajes de variación de los distintos productos.

1.1.2. Aspectos políticos: el hecho de que este año sea electivo genera un impacto positivo para casi toda la economía del país, el sector de la construcción no es ajeno a este efecto. Ya se pudo observar que de acuerdo al informe del INDEC de Marzo del 2017, el rubro ha experimentado una mejora y todo parece indicar que tiene una tendencia positiva que se traducirá en un crecimiento sostenido.

En el artículo periodístico del Diario Clarín se hace un muy interesante análisis en base a los datos del **Informe Técnico** del INDEC y al estudio realizado por la consultora Analytica (experta en economía, finanzas y política), cuyo director es Rodrigo Álvarez:

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



La estrategia del Gobierno de volcar fondos a las obras pública para posicionarse en el año electoral sirvió para sacar al sector de la construcción de la parálisis en la que había caído el año pasado, cuando la actividad bajó 11,2%. Pero para que el 2017 cierre con números positivos, hace falta que la reactivación llegue a las obras privadas que representan el 70% del volumen total. El mes pasado, el sector privado empezó a mostrar leves señales de mejora, empujado por los créditos hipotecarios, y en menor medida, el efecto del blanqueo.

“Dentro de los drivers que explican el repunte de la actividad se destacan el blanqueo de capitales, la estabilidad cambiaria y la recuperación del crédito hipotecario. Sin dudas, el catalizador más relevante fue el blanqueo. En el primer bimestre las escrituraciones crecieron 70% y recuperaron el volumen que tenían en los años previos al cepo”, dicen desde Analytica. (Quiroga, 2017)

1.1.3. Aspectos sociales: los cambios en los gustos y tendencias de la sociedad se evidencian sobre todo en el reemplazo de los ladrillos y productos cementicios, por placas de yeso para armar las estructuras de las viviendas. Hoy en día, la **construcción en seco** se está ganando el favor de los consumidores, ya que los plazos se acortan y no genera tantos residuos. Además la instalación no es complicada y tiende a tener un costo más bajo ya sea de materiales como de mano de obra. Es en este sector donde Casa Manrique puede incursionar, mediante la tercerización, ya que no hay mucha competencia en la zona.

De acuerdo con el especialista en materia de construcción en seco Kevin Kunusch, manager de ventas en la sucursal de La Plata de Smart House, los

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



clientes optan por este tipo de construcción cada vez más debido a sus numerosos beneficios:

La construcción en seco es un concepto asociado a la construcción inteligente y al uso de este tipo de materiales diseñados para desarrollar casas que garanticen una máxima eficiencia térmica e hidrófuga, y un proceso de obra más limpio y metódico. Podría decirse que esta es una forma diferente de construcción que reduce los tiempos de desarrollo hasta un 60% menos, logrando mayor control de la previsibilidad del precio. Además, es amigable con el medioambiente por la eficiencia energética, por el tipo de material utilizado y la termicidad que logra. (Kunusch, 2015)



Figura 1: construcción en seco.

Fuente: sitio web www.durlock.com.

Por otro lado, detalla Alfredo Lugrín, gerente técnico de Knauf Argentina (una de las principales empresas productoras de placas de yeso, perfiles de acero y masilla de toda Sudamérica), el crecimiento de esta modalidad de construcción en seco en Argentina y sus principales razones:

Este sistema se emplea para construir, diseñar, ampliar y refaccionar ambientes. En Argentina, fue protagonista del

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



“boom” inmobiliario. El sector viene creciendo desde hace dos décadas, impulsado por la rapidez y limpieza de obra, el aislamiento térmico y acústico y la posibilidad de emplear el sistema en múltiples tipologías de construcción. Si bien Argentina es un país tradicional en lo que a construcción se refiere, en los últimos 15 años el consumo de placas de yeso se sextuplicó: pasó de 0,1 metro cuadrado per cápita en 1997 a 0,6 metro cuadrado en la actualidad, según estimaciones del sector. (Lugrín, 2013)

1.1.4. Aspectos tecnológicos: acompañando a los cambios en los gustos y estilos de construcción; los consumidores están cada vez más atentos a las **innovaciones tecnológicas** que sean **eco-amigables** y consuman menos recursos o bien utilicen energías renovables, como por ejemplo los termotanques solares.



Figura 2: termo-tanque solar.

Fuente: sitio web www.e-concepthome.com.

En los rubros que comercializa Casa Manrique se pueden nombrar las griferías y sanitarios que consumen menos agua. Ahora bien, en los rubros más gruesos de la construcción no se evidencian grandes cambios en las características de los productos. Pero, si Casa Manrique decide implementar la estrategia que propondremos en este trabajo de intervención, encontramos muchos rubros que han evolucionado para utilizar menos energía y ser más eficientes, como son los casos de electricidad, calefacción, cañerías, etc.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



1.2. Entorno específico: los factores que se desarrollan en esta sección son puntuales no sólo del rubro, sino también del segmento de mercado apuntado por Casa Manrique. Se pueden mencionar:

1.2.1. Competencia: en el rubro de la construcción, al ser tan variado, cuenta con muchos competidores que ofrecen los mismos u otros productos con costos similares y apuntan a clientes con distintas necesidades y buscan poder satisfacerlos.

- Corralones que compiten en todos los rubros con Casa Manrique:
 - ❖ **Casa Martínez** (Av. Cárcano 961), esta empresa es una de las principales competidoras de Casa Manrique, ya que no solo compite en todos los rubros de la construcción, sino, que también lo hace en la ubicación; encontrándose muy próximo al lugar donde desenvuelve su actividad la empresa de Andrés y Andrea.

Como bien decíamos, al competir en todos los rubros de la construcción, además, esta casa compite en lo que respecta a los precios y atención personalizada a los clientes. Tiene el fin de mantenerlos y que los mismos puedan solventar todas sus necesidades en un solo lugar.

- ❖ **Hiemacar** (Maipú 56) es una empresa situada en inmediaciones cercanas al centro de la Villa y frente a la terminal de colectivos. Estas situaciones la vuelven más competitiva aún, ya que los clientes obtienen lo que necesitan al alcance de sus manos, y sin tener que trasladarse hacia algún ingreso de la Ciudad.

Compite en el rubro ferretería, sanitarios, griferías, pinturas y revestimientos. Junto con Casa Manrique es una de las empresas, relacionadas con el sector de la construcción, más antiguas en la ciudad. También cuenta con mucha disponibilidad de mercaderías y ofrece descuentos a profesionales y empresas por grandes compras.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Es una de las empresas a superar para lograr el reposicionamiento.

- ❖ **Merlino** (Av. San Martín 1255): es una empresa situada en uno de los accesos principales desde Córdoba Capital a la ciudad de Villa Carlos Paz, cuenta con otra sucursal ubicada en la zona de Estancia Vieja, la cual es una comuna que está en permanente crecimiento demográfico acompañada de Villa Santa Cruz del Lago y de Tanti.

Esta empresa no sólo compite con los productos sino que también tiene una importante flota de camiones para realizar el reparto. Sus vendedores están preparados para asesorar a los clientes y su política de comercialización permite que los clientes dejen adelantos de dinero, para así “congelar” el precio de una lista de materiales bastante considerable.

Como se podrá entender, esta opción para tiempos inflacionarios es realmente beneficiosa tanto para las empresas constructoras como para los particulares que quieren construir y ver que sus ahorros rindan lo esperado.

- ❖ **Río Yuspe** (RUTA 28 km. 753 Tanti): es una empresa medianamente nueva en el medio y ha tenido varias sucursales y las fue cerrando por problemas de costos.

Por ejemplo, hace aproximadamente 8 años tenía una sucursal en la Avenida San Martín de Carlos Paz, en estos momentos tiene dos sucursales que compiten en el mercado objetivo de Casa Manrique, una ubicada en Tanti y otra en Parque Siquiman.

- Negocio especializado en revestimientos cerámicos y piezas sanitarias:
 - ❖ **Moro Revestimientos** (Av. San Martín 2093): esta empresa cuenta con dos sucursales independientes entre sí, las cuales están ubicadas en dos de los puntos de interés de Casa Manrique, la principal está

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



situada en la Av. San Martín de la ciudad de Villa Carlos Paz, y la otra se ubica en la Ruta 38 en Villa Santa Cruz del Lago.

Esta empresa se dedica exclusivamente a la venta de cerámicos para piso y pared, sanitarios y accesorios para baño. Es muy reconocida en el medio y se la conoce por dar buenos precios a los clientes, ya que suele trasladar los descuentos de los proveedores, por grandes compras, a los clientes.

Los dueños de esta empresa pueden sostener esta situación, porque tanto su local comercial en Av. San Martín como su depósito son pequeños en dimensiones, pero los lugares están eficazmente utilizados y tiene poco personal con mucha experiencia en el trabajo, por lo tanto los costos son bajos comparándolos con los de Casa Manrique.

Cabe mencionar que la intención de Andrés es que su empresa se especialice en cerámicos y baños como lo hace Moro; uno de los objetivos de este trabajo es mostrarle que con sus instalaciones y capacidad operativa no le conviene centrarse en una sola etapa de la construcción.

- Comercios especializados en materiales gruesos de la construcción:
 - ❖ **Corralón del Lago** (Av. Uruguay 77): este corralón se dedica a la venta de áridos, ladrillos y cemento. Está en otro de los ingresos de Carlos Paz, por lo que suele ser la primera opción de consulta para los que llegan de localidades cercanas como Villa Santa Cruz del Lago y Tanti.
 - ❖ **Ferretería y corralón Avenida** (Maipú 70): se ubica al lado de Hiemacar y es su principal competidor, su actividad ha ido variando con el tiempo ya que hace unos años atrás competía con todas las empresas del medio para proveer a las empresas constructoras los

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



productos “gruesos” tales como áridos, cementos, hierros y ladrillos.

Hoy en día, su actividad se enfoca más en la ferretería, pero sigue contando con una muy buena capacidad instalada.

1.2.2. Cientes: Casa Manrique atiende a un gran abanico de clientes. Esto se debe por su capacidad de entrega y disponibilidad de materiales. Es por ello que a la empresa la visitan desde personas particulares, que están haciendo una refacción a su casa o están comenzando a construir; profesionales, como arquitectos o ingenieros que los recomiendan; o bien empresas constructoras de edificios o cooperativas que buscan entregas continuas y de grandes volúmenes.

En el caso de las constructoras, hay un gran número de empresas instaladas en la zona, pero hay una muy destacada en el medio, la cual se encargó de construir cerca de 16 edificios en los últimos años. Casa Manrique suele proveer algunos materiales, pero sólo en pocas etapas, por ejemplo hierros o cementos y no es un flujo constante, debido a que esta constructora también opera con la competencia.

Hay dos cooperativas muy importantes instaladas, una provee el servicio de agua y cloacas y la otra construye unidades de viviendas familiares. Ambas requieren grandes cantidades de materiales ya que tienen trabajo continuo. Las etapas que involucran varían entre ellas, la encargada del suministro de agua necesita mayor cantidad de materiales “gruesos”; por otro lado, la que construye casas no sólo necesita hierros, cementos y ladrillos, sino que también cerámicos, sanitarios y demás productos para la terminación.

Por el lado de los profesionales, ya sean arquitectos, ingenieros o bien albañiles; muchos de ellos suelen hacerse cargo de la obra y de la dirección, es por ello que buscan el mejor precio por productos de alta calidad. En estos momentos Casa Manrique trabaja con algunos profesionales del medio.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Sin embargo, la mayor cantidad de ventas se basa en los clientes esporádicos que comienzan una construcción o refacción en su vivienda. Si bien no siempre son grandes volúmenes, en la suma de ventas, representan el mayor porcentaje.

1.2.3. Proveedores: ninguna de las empresas que suministra productos a Casa Manrique es exclusivo de la empresa, por lo tanto es muy probable que la clientela se encuentre con los mismos productos en la competencia o bien muy similares, es por este motivo que el precio y el servicio adicional al cliente resulta de vital importancia para ganar la confianza y elección del cliente. Todas las que trabajan con Casa Manrique son empresas reconocidas en el medio y de primeras marcas que poseen un muy buen concepto, por parte de los consumidores, de la calidad y prestaciones de los productos.

Algunas de las empresas con las que Casa Manrique trabaja son: Holcim (cementos), Palmar (ladrillos cerámicos), Tensolite (viguetas), Corblock (bloques de cemento), Scop y Lourdes (cerámicos y porcellanatos), Roca-Capea y Ferrum (sanitarios), FV y Estalgrif (griferías) y Tinacos (tanques de agua). En el apartado 2.3.3.1 del presente capítulo, se realiza un análisis más pormenorizado de los productos que Casa Manrique ofrece al mercado y de las empresas que los proveen.

1.2.4. Gobierno: tanto el Gobierno Nacional, el Provincial y el Municipal, realizan obras en la zona, desde puentes, rutas hasta viviendas y escuelas. La construcción es una de las tantas medidas de la política económica de cualquier gobierno, ya que no sólo da empleo, sino que activa numerosos sectores económicos fomentando el consumo y la inversión. En este caso puntual, los distintos gobiernos operan con proveedores a otra escala, por lo tanto no resulta en un beneficio directo para Casa Manrique.

Uno de los más claros ejemplos es el puente que está previsto en la variante Costa Azul, lo que significa otro ingreso desde la ciudad de Córdoba. En el

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



artículo periodístico de La Voz del Interior se hace mención a esta importante obra:

El gobernador de Córdoba, Juan Schiaretti anunciará hoy la construcción de una serie de obras viales que unirán la denominada Variante Costa Azul con localidades del norte de Punilla, entre las cuales se cuenta un puente de 300 metros que atravesará el lago San Roque en paralelo al paredón del dique.

El proyecto completo tendrá 5.300 metros de extensión, se iniciará en el último distribuidor de la Ruta 20 antes de llegar a Villa Carlos Paz y contempla la realización de otra doble vía a los fines de que ese camino también se convierta en autopista.

Esta iniciativa constituye, de acuerdo al Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos, un intento de solución al congestionamiento vial en esa región, inconveniente que viene registrándose por el crecimiento de ciudades dormitorio y también, en épocas estivales, por la gran afluencia de turistas. (Redacción La Voz, 2016)

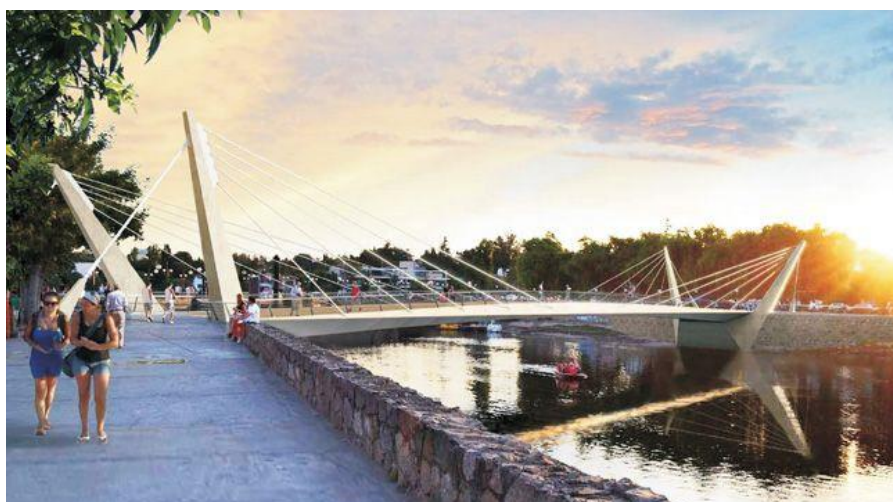


Figura 3: simulación del puente peatonal.

Fuente: sitio web www.lavoz.com.ar.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Además, debemos remarcar que el código de edificación de Villa Carlos Paz cambió durante el gobierno del intendente Avilés, por lo que se puso un necesario freno a los tipos y lugares de construcción que se realizan en la villa. Por ejemplo, los edificios tienen ahora un máximo de 6 pisos en vez de 12 y se prohibió la construcción sobre las sierras para no perjudicar y preservar el ambiente y el atractivo turístico. Estas situaciones se hicieron eco en las noticias del periódico La Voz del Interior

En el primer artículo se pueden resaltar las palabras del intendente Avilés:

Cuando nosotros asumimos el gobierno, apuntamos a que en Carlos Paz había que fortalecer el concepto de servicios y darle los instrumentos a los inversores para que puedan mejorar lo que tenían de infraestructura, sobretudo en el marco de la hotelería, que era un sector que necesitaba jerarquía y el acompañamiento el Estado para poder reinvertir”, señaló el intendente de Villa Carlos Paz, Esteban Avilés.

Para ello, el municipio impulsó un paquete de medidas, entre ellas nuevas regulaciones en la construcción. Por ejemplo, se disminuyó la cantidad de pisos a construir en las torres (de 12 a 6), para no perder el paisaje y perfil serrano con que cuenta la ciudad; se re-categorizó con nuevos requisitos los mínimos de metros cuadrados en la zona C1 (centro de la ciudad), se prohibió la construcción en montaña (para proteger esas áreas); y se creó un fondo, a partir de un porcentaje de los impuestos municipales, para comprar y expropiar montañas a desarrollistas privados y recuperar estas áreas naturales, entre otras medidas destacadas. (Redacción La Voz, 2013)

Ahora bien, en el segundo artículo se puede rescatar lo siguiente:

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



El intendente Esteban Avilés aseguró que el objetivo de esta norma es que “no se ponga un ladrillo más en la montaña”. Aseguró que la prioridad fue “la planificación sustentable con medidas que tienen que ver con la urbanización y la preservación del ambiente”. En este sentido, acotó: “En esta línea se logró la prohibición de la construcción sobre la ladera que es algo que nuestro grupo político quería lograr desde hace 15 años para revertir el poder de los empresarios inmobiliarios que usufructuaron de la montaña para intereses sectoriales y no en beneficio de la ciudad. (Corresponsalía La Voz, 2015)

Dicha situación resuelve una problemática en Carlos Paz, porque estaba creciendo por encima de sus capacidades de recursos tales como gas, agua y luz; y además protege al medio ambiente y los paisajes tan importantes en una zona turística. Por otro lado, estas modificaciones al código de edificación provocaron un descenso en la actividad del sector pero no la detuvo, sino que la traslado a las zonas aledañas tales como San Antonio, Cuesta Blanca o Villa Santa Cruz del Lago.

1.2.5. Grupos de interés: dentro de los grupos de interés de la empresa, podemos nombrar al Sindicato de Empleados de Comercio, los centros vecinales aledaños al corralón y la sociedad en general.

Con respecto al sindicato, se puede decir que la empresa se preocupa por cumplir con las disposiciones de la Ley en cuanto a los sueldos, aportes, obra social y medidas de seguridad e higiene. Cada empleado está en la categoría que corresponde y cobra en base a esa situación. Los cuadros con las categorías y las tareas asignadas a cada una se pueden observar en la Tabla N° 3 (ver Anexo 3).

Ahora bien, la empresa busca mantener una buena relación con los vecinos de la empresa ya que la entrada y salida de camiones es constante, por lo

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



tanto se busca que los horarios no importunen a los residentes cercanos. Además, la limpieza en el depósito es continua para que no se genere una acumulación de polvo y suciedad.

Por otro lado, Casa Manrique ofrece oportunidades laborales a estudiantes locales y ofrece materiales y productos de calidad a todo el medio.

2. **Ambiente Interno:** en este punto nos abocamos a describir y explicar cómo están compuestas las diferentes áreas de la Casa Central ubicada en Villa Carlos Paz y cuáles son sus procedimientos. Al ser una PyME que compra y vende productos ya elaborados, no necesita un área de producción; pero el área de comercialización cobra más relevancia (se analizará el mix de marketing actual para conocer su desempeño). Dentro de Casa Manrique se pueden ver, además, las funciones de Dirección (que maneja el funcionamiento diario de la empresa), Contabilidad y Finanzas (lleva los pagos y cobros de la casa central y de las sucursales) y Logística (recibe, almacena y despacha mercaderías).

2.1. **Área de Dirección:** como se enunció en la introducción, Casa Manrique es una empresa que surgió en el año 1978, creada por el Señor Alberto "Beto" Manrique y su esposa Violeta Postigo, quienes han dirigido la empresa durante muchos años y han logrado posicionar a la misma como una de las casas más importantes de venta en materiales de construcción.



Figura 4: estacionamiento del negocio – casa central.

Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



En el año 2006 fallece Don Manrique, razón por la cual, la empresa familiar queda a cargo y bajo la dirección de sus dos hijos Andrea y Andrés. Luego siguió un período de crecimiento, que se evidencia no sólo por la capacidad de la casa central, sino también por las inauguraciones de la sucursal de Villa Dolores (año 2006) y la de Huerta Grande (año 2013).

Es importante mencionar que Casa Manrique cuenta con una marcada forma de administración tradicional donde hay mucha centralización del poder, debido a que son mínimas las medidas que pueden tomar sus subordinados. Toda información y toma de decisiones es manejada y administrada por los hijos de Alberto Manrique, como antes él lo hacía del mismo modo.

Ambos hermanos buscan la división de tareas entre ellos para especializarse; Andrea, quien es la encargada del área Bancos y Cuentas Corrientes de la casa Central, recibe toda información de financiamientos y sustentabilidad de la empresa, y es quién tiene la facultad de tomar las decisiones necesarias para llevar adelante la misma. Ella analiza la información teniendo en consideración los datos que brinda Silvia (encargada de caja y atención a los clientes de cuenta corriente), y de los reportes provenientes de las Sucursales de Villa Dolores y Huerta Grande, emitidos por Damián e Ignacio respectivamente. Se debe decir que Andrea no sólo se encarga de las cuentas de los clientes, sino también del autofinanciamiento de la empresa, con recursos propios sin intervención de Bancos en este sector.

Andrés, es el encargado del Área Comercial de la Empresa, y quién tiene bajo su dirección a 3 vendedores de salón y a Raúl, que es el encargado de la organización del reparto de materiales y expedición. Así mismo, es la persona que toma las decisiones de índole comercial como la compra de productos necesarios para motivar la venta a sus clientes. Éste, recibe información constante de Raúl, quien le informa no solo la cantidad de repartos diarios, semanales y mensuales, sino también (con ayuda de los vendedores) cuales son los productos con mayor comercialización y los más requeridos por los clientes,

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



en base a ello, Andrés, se pone en contacto con sus principales proveedores para solicitar aquellos productos que son necesarios, teniendo en consideración marcas, costos y beneficios en los que incurre la empresa.

Tanto Andrés como Andrea son los encargados de llevar adelante el funcionamiento natural de la empresa, estableciendo los objetivos de índole financiero, comercial, administrativo y personal. Ellos llevan el timón de la organización y dirigen las demás áreas funcionales y de trabajo de los empleados que tienen a su cargo.

Sucursal de Villa Carlos Paz:

Andrea (Jefa) es la encargada del Área Bancos y Cuentas Corrientes de la empresa en su totalidad, abarcando las 3 sucursales con las que cuenta la familia Manrique. Tiene como subordinada a Silvia, quién se encarga de Caja y Atención a los Clientes de Cuenta Corriente.

Andrés (Jefe) es el encargado del Área Comercial de la totalidad de la empresa. Tiene a su cargo a 3 vendedores de Salón y a Raúl quién se encarga de la organización del reparto con los camioneros y de la expedición con los playeros.



Figura 5: frente del negocio – casa central.

Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Sucursal de Villa Dolores:

Andrés (Jefe) encargado del Área Comercial. Cuenta con 3 empleados encargados de las ventas de materiales, Damián (encargado de Caja), Claudio y Diego.

Sucursal de Huerta Grande:

Andrés (Jefe) encargado del Área Comercial. Cuenta con 2 empleados encargados de las ventas de materiales, Ignacio (encargado de Caja), y Nicolás.

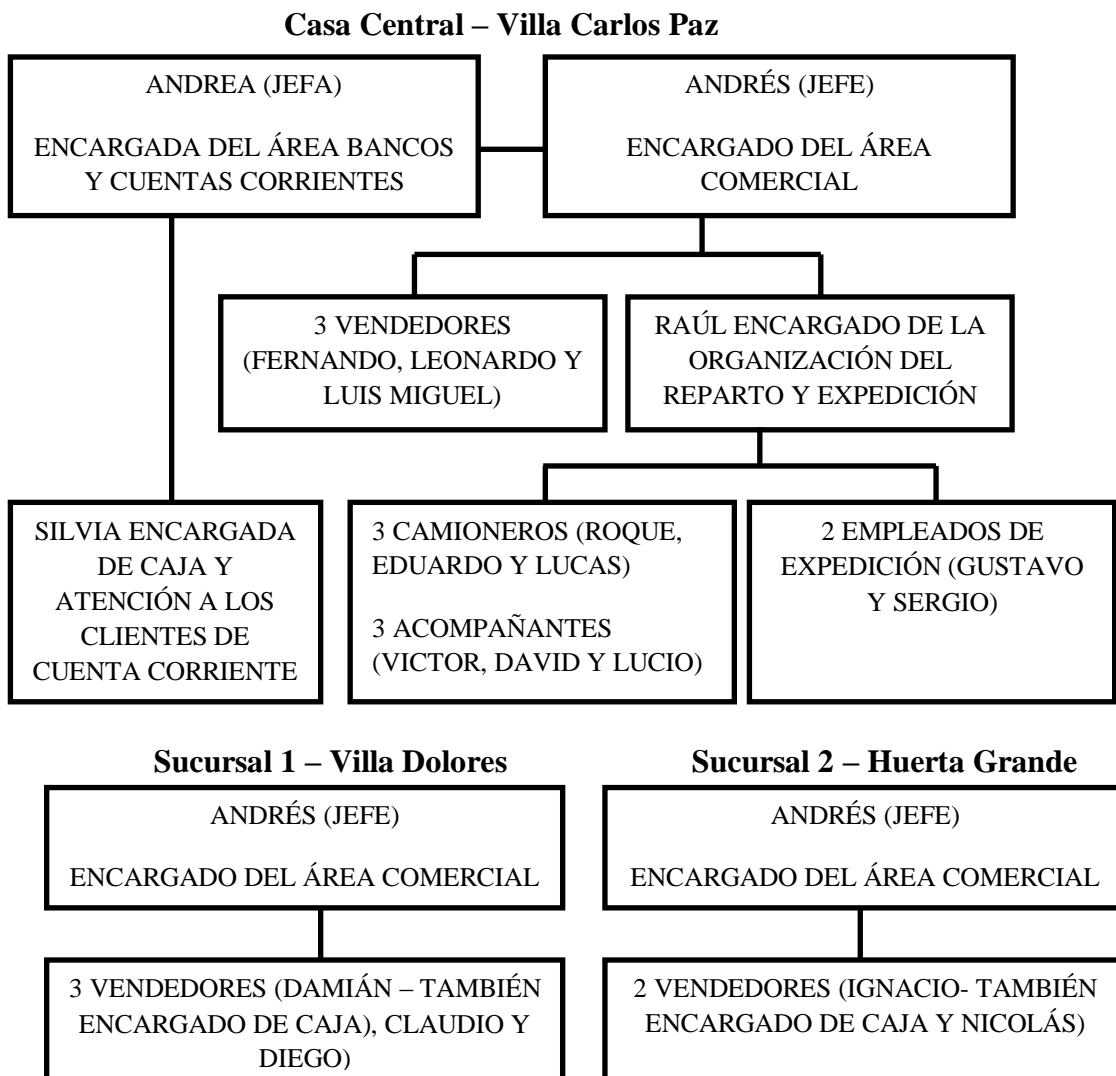


Figura 6: organigrama de la casa central y de las sucursales.

Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



2.2. Área de Contabilidad y Finanzas: Casa Manrique no cuenta con un contador que forme parte de la empresa, sino más bien, participa como asesor de los dueños. Los mismos toman decisiones teniendo en consideración los aportes y opinión del Contador. Además, dicho profesional es el que colabora con los recibos de sueldo y responde cualquier consulta relacionada que pueda surgir en el manejo de la empresa.

Anteriormente mencionamos el "autofinanciamiento" el cual es un sistema a través del cual es posible adquirir algún bien con recursos propios, sin necesidad de la intervención de algún Banco y sus respectivos intereses, los que terminan por encarecer la operación que dio inicio a la inversión.

La costumbre de los administradores (Andrés y Andrea), es la de operar con los fondos que se obtienen de las utilidades del mismo funcionamiento de la empresa. Es decir, que se autofinancia con el normal desempeño comercial de la empresa.

En este caso, deben considerarse ciertos factores además de las posibilidades de compras, como la cantidad de ventas diarias, semanales y mensuales, los medios de pagos que utilizan los clientes para adquirir las mercaderías, los proveedores de los principales productos de ventas y sus precios, la logística con la que cuenta la empresa es de vital importancia, ya que este es un punto donde se puede incurrir en pérdidas y desperdicios, encareciendo así los montos de compras.

2.3. Área de Comercialización:

2.3.1. Recursos: si analizamos los RRHH de esta sección nos encontramos con 3 vendedores (Fernando, Leonardo y Luis Miguel), de los cuales sólo Leonardo supera los 5 años de experiencia en el puesto. Los conocimientos que poseen en la materia fueron adquiridos por la misma experiencia laboral dentro de la empresa y con algunas capacitaciones de los proveedores con respecto a sus productos. En cuanto a los recursos físicos,

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



el área comercial es muy espaciosa dotada de estanterías, muestras y prototipos para que los clientes puedan elegir a gusto.

Todos los vendedores tienen una computadora individual en la cual arman los presupuestos y envían las facturas a caja para el posterior pago y cuentan con celulares para comunicarse con los clientes o con los camioneros que están efectuando el reparto, ya que muchas veces las direcciones son difíciles de hallar. También la cajera dispone de una computadora que le permite imprimir las facturas. Todas las PC de la compañía se encuentran conectadas en red con las computadoras de las oficinas, donde se llevan a cabo las tareas administrativas, y hacen uso de un sistema operativo que permite vender, facturar, cargar el stock, realizar estadísticas y brindar informes de distinta índole, éste se llama Flexxus.

2.3.2. Procedimientos actuales: el proceso de comercialización comienza con la visita del cliente o bien con un llamado telefónico, en donde se le solicita a los vendedores (Leonardo, Fernando o Luis) los tipos y cantidades de materiales que son requeridos. En los rubros más gruesos, tales como los cementos, hierros, ladrillos y viguetas, la venta se asemeja más al “despacho” ya que, más que la marca y cantidad, el cliente no tiene muchas opciones para elegir.

Por otro lado, el proceso de venta de cerámicas, requiere de mayor elaboración de la venta, mostrando opciones y explicando las diferencias de calidades y sus características, tales como precio y nivel de detalles (la cerámica de primera calidad no debería ir con roturas o desperfectos, en todo caso tiene cambio y devolución; por otro lado, las cerámicas de segunda calidad pueden traer desperfectos en su diseño y el cliente no tiene la posibilidad de reclamo, una vez que llegó la mercadería a su obra.); también se debe asesorar al cliente respecto al tipo de pastina y pegamento que necesita la cerámica o porcellanato elegido.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Una vez que el cliente eligió los materiales que precisará, el vendedor debe consultarlo respecto a la forma de pago para terminar de armar el presupuesto con los precios que corresponden. Cuando se llega a un acuerdo, se combina la entrega, ya sea que los materiales los retira el cliente, son entregados en obra o bien quedan almacenados por tres o cuatro meses.

Una vez concluido este proceso, el presupuesto se envía a la caja donde Silvia imprime la factura y recibe el pago. Luego, la factura se archiva y el remito correspondiente a dicha boleta pasa a la carpeta de reparto o de pagos anticipados según corresponda.

2.3.3. Mix de Marketing actual: tiene como principal tarea la organización del intercambio que se produce entre los productores (en este caso al no producir, se convierten en vendedores puros) y los consumidores.

El Marketing Mix intenta alcanzar como objetivo, el poder analizar el comportamiento que tiene el mercado y los consumidores, y de esta manera lograr establecer fidelidad y retención de los clientes, mediante la satisfacción de sus necesidades.

Como los gustos y preferencias de los consumidores son sumamente cambiantes, es preciso analizar las variables en cuestión para seguir brindando lo que los consumidores necesitan en el momento justo, y logrando ser más competitivos que el resto.

Para ello, es necesario establecer estrategias de marketing, las cuales se logran con el correcto análisis de las llamadas 4P's. Dichos factores son cuatro elementos centrales con los que, el cliente percibe su valor y le surge el deseo de querer comprarlos.

De esta manera, la empresa logra acaparar una porción del mercado y consigue una ganancia por invertir sus recursos de manera eficiente y racional.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



2.3.3.1. **Producto:** esta variable debe establecer la descripción de los atributos tangibles e intangibles del producto que se desea comercializar. No solo incluye al producto en sí, sino también los servicios adicionales que el mismo brinda, de esta manera se vuelve de suma importancia no solo la tangibilidad del mismo, sino la calidad de servicio ofrecido al cliente.

Es decir, se responde a las preguntas ¿Qué se vende? (características y beneficios) Y ¿Cómo se vende? (atención, disponibilidad, tiempos).

Al ser Casa Manrique una empresa dedicada al rubro de la construcción, no posee una sola línea de productos, sino, una amplia variedad de artículos e insumos tales como: cerámicos y porcellanatos de primera y segunda calidad, cementos y cales, pegamentos aditivos, tanques de agua, grifería de baño y cocina, vanitorys y botiquines, ladrillos cerámicos de pared y techo, piezas sanitarias, guarda-cantos y perfiles, hierros de construcción, ladrillos de telgopor, viguetas, y bloques de cemento.

Con respecto a los servicios adicionales, se puede nombrar el asesoramiento de los clientes por parte de los vendedores, la alta disponibilidad de mercaderías y la entrega a domicilio sin cargo de las mismas (dentro de la ciudad y alrededores, para envíos a zonas más alejadas, se cobra el envío).

De los productos nombrados con anterioridad, se pueden nombrar distintas marcas y calidades, siempre dependiendo de lo que el cliente necesite.

Cerámicas de Piso y Pared:

- SCOP, esta empresa ofrece una amplia variedad de pisos, porcellanatos, porcelánicos, y revestimientos (en primera y segunda calidad). Esta marca no solo le proporciona materiales a Casa

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Manrique, sino que también a sus principales competidores, ya sea con el nombre de Scop o bien como San Lorenzo o Cordillera (las cuales son otras fábricas pertenecientes al mismo grupo empresario cuyo nombre es Lamosa y comercializan productos muy similares en calidad y apariencia).



Figura 7: muestra de cerámicas Scop.

Fuente: sitio web www.ceramicascop.com.ar.

- LOURDES, proporciona una extensa gama de modelos de cerámicas (colores, texturas, etc.), ya sea para piso o para pared, amoldándose a los gustos y preferencias de cada cliente en particular. Además ofrece una gran variedad de porcellanatos esmaltados y pulidos bajo el nombre de San Pietro.



Figura 8: muestra de porcellanatos San Pietro.

Fuente: sitio web www.ceramicas-lourdes.com.ar.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



- PIÚ, provee una pluralidad de productos, como lo son los mosaicos, mosaicos metálicos, mosaicos para piletas, guardas y listeles decorativos para baño y cocina, piedras naturales, porcellanatos, cerámica esmaltada, piastrelle, y bachas.

Cabe mencionar que se comenzó a trabajar con esta empresa para poder ofrecer un producto distinto al de la competencia.

Cementos y cales:

- HOLCIM, brinda una amplia comercialización de cementos, hormigón elaborado y agregados pétreos.



Figura 9: cemento y hercal.

Fuente: sitio web www.holcim.com.ar.

- EL MILAGRO, es una de las empresas líderes de cales en el mercado, por lo cual cuenta con una calidad indiscutida y, es un producto al alcance de los clientes de Casa Manrique.

Pegamentos y Aditivos:

- WEBER, brinda una gama extensa en pegamentos para colocación de cerámicas, impermeabilización y tratamiento de humedades, flooring, aditivos, revestimientos decorativos, revoques y albañilería, aislación térmica y reparación de hormigón, fijación y anclaje.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Tanques de Agua:

- TINACO, ofrece la posibilidad de elegir los tanques de agua dependiendo de la necesidad del cliente, y amoldándose a la misma.



Figura 10: tanques bicapa.

Fuente: sitio web www.obraplus.com.

Grifería de baño y cocina:

- FV, ofrece al mercado una amplia variedad de productos que se amoldan a las necesidades de cada cliente en particular. Es posible encontrar grifería según línea, color, tecnología, ambientes y tipo.



Figura 11: grifería FV.

Fuente: sitio web www.fvsa.com.ar.

- ESTALGRIF, se trata de una empresa con una amplia capacidad de satisfacción al cliente, proporcionando productos que se amolden a cada requerimiento. Posee una extensa línea de productos de baño, duchas, accesorios y cocina.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Vanitorys y botiquines:

- FARAVELLI, se trata de una empresa que ofrece productos de amueblamiento para baños y cocina; proporcionando espejos y botiquines, además de las líneas lujo y estándar, tanto para baños como para cocinas.



Figura 12: vanitory Faravelli.

Fuente: sitio web www.faravelli.com.ar.

- ENRIA CRISTAL, es una empresa que se dedica a la fabricación principal de espejos, los cuales presentan gran esmero en el tallado del cristal. Brindan al mercado una amplia línea de productos:

Línea A, B, C, D (diversos modelos de espejos con o sin botiquines y luces, que no presentan un gran tallado en sus diseños).

Línea E, F, G (son variados tipos de muebles, calidades y tamaños que se amoldan a cada espacio).

Línea H, I, J, K, L, M, N y P (ofrece la posibilidad de elegir espejos con grandes diseños y tallados finos).

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Figura 13: botiquín Enría.

Fuente: sitio web enriacristal.com.ar.

Ladrillos, cerámicos de pared y techo:

- PALMAR, cuenta con gran variedad de ladrillos cerámicos, que se amoldan a los distintos requerimientos del cliente, ya sean para paredes o techos:
 - ✓ Ladrillos cerámicos huecos: también denominados ladrillos no portantes a tubos horizontales y son utilizados para la ejecución de cualquier tipo de muro no portante.
 - ✓ Ladrillos cerámicos portantes: entre los que encontramos (Celerbloque, Celercolumna y Encadenado).
 - ✓ Ladrillos cerámicos para techos, con sus dos variedades (Celerlosa y Molón).



Figura 14: ladrillos Palmar (de izquierda a derecha: huecos, portantes y de techo).

Fuente: sitio web www.palmarsa.com.ar.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Piezas Sanitarias:

- FERRUM, es una empresa que se dedica a la comercialización de productos tales como: tapas y asientos de inodoro y bidet, lavaderos, bachas y lavatorios, accesorios para baño, vanitys, hidromasajes, bañeras, bañeras isla, mamparas, receptáculos, cabinas, repuestos de griferías y para depósitos.



Figura 15: juego de sanitarios Ferrum – línea Andina.

Fuente: sitio web www.ferrum.com.

- ROCA-CAPEA, brinda a sus clientes una gran colección de lavatorios, grifería, inodoros, bidés, bañeras, hidromasajes con diferentes medidas y motores, platos de ducha, accesorios, y unitarios. Su línea base es la Capea italiana una de las de mayor venta en Casa Manrique, las líneas de Roca son más elaboradas y costosas.



Figura 16: juego de sanitarios Roca – línea Dama Senso.

Fuente: sitio web www.ar.roca.com.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Guarda-cantos y perfiles:

- METALPINT, es una fábrica de molduras guarda-cantos, que posee categorías según sea para decoración, desniveles, escalones, esquinas, uso sanitario, uniones y terminales.

Hierros de construcción:

- SIPAR, se dedica a la fabricación de varillas de hierros torsionados para la construcción civil e industrial. Además fabrica rollos de alambre y clavos, en distintas medidas y presentaciones.

Ladrillos de Telgopor:

- TELPOR, esta empresa se dedica a la comercialización de aislantes térmicos. Entre sus productos encontramos, la línea EPS, edilteco, embalajes, encofrados, espuma de polietileno, lana de vidrio, y servicios para la construcción.

Viguetas:

- TENSOLITE, ofrece al mercado productos como viguetas, bloques, adoquines, tejas, bovedillas y productos especiales por pedido.



Figura 17: viguetas pretensadas.

Fuente: sitio web www.tensolite.com.ar.

Bloques de Cemento:

- CORBLOCK, ofrece una amplia variedad de productos distribuidos en dos líneas: Pre-moldeados CORCEBLOCK (bloques y pavimentos), y Pre-tensados CORCEPRET (viguetas y losas).

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



2.3.3.2. **Precio:** este punto es trascendente para la supervivencia de la empresa en el mercado, ya que responde a las preguntas ¿Qué valor tiene el producto ofrecido? Y ¿Cuánto pide la competencia por un producto igual o similar?

Es importante destacar, que el "precio" es el único elemento del Mix Marketing, que proporciona ingresos, ya que las demás variables solo generan un costo para la empresa.

Esta variable es de vital importancia ya que es la que logra, en mayor medida, retener a los clientes, además de la importancia de los servicios de atención. Debe establecerse cuál es la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a pagar para obtener tal o cual producto.

Al ser una variable muy competitiva en el mercado, es preciso ser cautelosos a la hora de establecerlo en sus productos, al mismo tiempo, debe ser lo suficientemente rentable para que la empresa consiga lograr los objetivos que se ha propuesto con antelación.

Los precios deben ser acordes a los costos fijos y variables, buscando de esta manera que el precio en el largo plazo cubra los costos totales. A su vez, deben considerarse los precios que manejan los competidores, el tipo de mercado en el que se desenvuelve, la elasticidad precio de la demanda, y el precio de los productos sustitutos y complementarios.

Los precios que maneja la empresa varían según la forma de pago que escoja el cliente. Por lo tanto, de ello dependen también, los intereses y/o descuentos que se apliquen en cada caso en particular. Como bien se sabe, el precio de lista es la base para aplicar los descuentos, dependiendo de la forma de pago, por lo tanto si el cliente desea realizar una compra pagando con tarjeta de crédito, el mismo será un precio similar al de lista, y si decide abonarlo de contado, obtendrá un descuento correspondiente al precio final del producto.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



En la Imagen N° 1 presentada en el Anexo 4 se podrán observar los precios de lista y en contado efectivo de la empresa analizada.

Por otro lado, es importante remarcar que Casa Manrique recibe cheques y permite sacar a cuenta a determinados y exclusivos clientes que tienen una larga trayectoria con la empresa. Es una forma de asegurarse de trabajar con personas solventes y confiables financieramente, pero a su vez, le dificulta la entrada a nuevos clientes.

2.3.3.3. **Promoción:** esta variable también se conoce como “**comunicación**”. En este punto, se revisan aspectos tales como la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas (RRPP).

Como primera medida deben establecerse los objetivos del área comercial, en función de los objetivos planteados por el área de dirección. De esta manera se logran establecer los objetivos comunicacionales, y luego se fija el público objetivo a quién va destinada la campaña de difusión.

En Casa Manrique, al ser una de las líderes en el mercado de la construcción debido a su trayectoria a lo largo de los años, la comercialización de sus productos se da de manera espontánea. Por esta razón no cuenta con gran difusión en los medios de comunicación, ya que su prestigio es su marca registrada.

Actualmente, los medios con que se maneja la empresa son radiales (en el programa de Caserta, uno de los más escuchados en la Villa), cartelería en las rutas que ingresan a Carlos Paz. Y desde el año pasado cuenta con una página web, donde promocionarán las ofertas y ofrecerán tener una plataforma de venta on-line, pero que al día de hoy todavía no está activa. De acuerdo a lo conversado con los dueños, es un objetivo que se han propuesto para el año 2018.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Por otro lado, la empresa suele realizar promociones o combos y los publica en el folleto informativo que distribuye Tarjeta Naranja.

2.3.3.4. **Plaza:** el último punto también es conocido como “**distribución**” y se ocupa por contestar cuestiones referidas al punto de venta, canales de distribución y el territorio de ventas.

Si se analiza el punto de venta, se puede decir que es uno de los más grandes y mejor instalados de la zona. El local comercial tiene suficiente espacio para albergar numerosas simulaciones, a tamaño real, de baños con sus artefactos y cerámicos; así como también distintos paneles con muestras de los diferentes productos ofrecidos al público, ya sean cerámicos, porcellanatos, griferías, muebles de baño, ladrillos, viguetas, etc.

Con respecto al canal de distribución, se puede decir que Casa Manrique es un intermediario minorista, que se caracteriza por intervenir en el mercado llevando la mercadería desde el productor hasta el consumidor final. En sí, las empresas proveedoras de materiales de construcción no realizan grandes inversiones en publicidad, por lo que no se pueden aprovechar campañas publicitarias externas para potenciar el movimiento comercial.

Es decir que, la responsabilidad de generar una activación en las ventas, recae en las empresas intermediarias.

Por último, al analizar el territorio fijado como mercado objetivo de la casa central, se puede decir que Carlos Paz y alrededores es una de las zonas con mayor crecimiento en la provincia.

De acuerdo a los censos, desde hace 40 años que la villa serrana recibe cerca de 1.000 nuevos habitantes cada año (esta información podrá visualizarse con el Gráfico N° 1 correspondiente al Anexo 5). Esto se traduce en una gran actividad en el sector construcción para

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



poder albergar a todas las nuevas familias, ya que los nuevos residentes tendrán que comprar lotes y construir desde cero o bien adquirir departamentos o casas que el mercado inmobiliario tiene disponible.

De acuerdo al Centro de Estadística de la Provincia de Córdoba, se puede ver que tanto Carlos Paz como Alta Gracia, la cual es una ciudad a tan solo 30 km. (por lo tanto entra en el mercado objetivo de Carlos Paz) son dos de las ciudades que más permisos de construcción de metros cuadrados cubiertos ha realizado en los primeros meses del 2017. Sólo son superadas y por amplio margen por la ciudad de Río Cuarto, una de las más importantes de la Provincia de Córdoba. En la Tabla N° 4, que puede verse en el Anexo 6, se encuentran los valores aportados por las distintas Municipalidades.

Por lo expuesto se puede decir que Carlos Paz es un mercado en crecimiento y tiene potencial para muchos años más, es por ello que es trascendental que Casa Manrique vuelva a ser el líder en ventas y use todas sus ventajas competitivas para dicho propósito, y así aprovechar las oportunidades que brinda la situación.

2.4. Área Logística:

2.4.1. Recursos: actualmente la empresa no cuenta con un área de logística bien organizada, por esta razón suelen darse con frecuencia demoras, tanto en la recepción de mercaderías, como en la entrega a los clientes; lo que puede provocar quejas o bien la insatisfacción con su experiencia con la empresa.

Es por ello que consideramos de suma importancia su análisis, para, posteriormente, ofrecer mejoras factibles y útiles, ya que si no se cuenta con un correcto manejo de los recursos, no es posible mantener una buena actividad comercial, por lo tanto la empresa no va a prosperar e incurrirá en pérdidas constantes.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



La sucursal de la Villa, está estratégicamente ubicada en uno de los ingresos de Carlos Paz que la conecta con las comunas del sur (San Antonio, Cuesta Blanca, Mayu Sumaj e Ichu Cruz), en la Avenida Cárcano 1140. El local cuenta con gran disponibilidad de espacio físico para ser aprovechado tanto para la venta de los materiales que comercializa, como para almacenamiento y despacho de mercaderías.

En los depósitos que se encuentran a cubierto, la empresa cuenta con racks divisores con las medidas necesarias para el almacenamiento de varios pallets de mercadería con dimensiones estándar (1metro por 1 metro). Además tiene a su disposición dos “mulitas” (auto-elevadores) que son utilizadas para realizar las cargas y descargas de los materiales en los camiones, y también sirven para su traslado interno y ubicarlos donde corresponde dentro del depósito.



Figura 18: auto-elevador (mulita).

Fuente: sitio web www.toyota-industries.com.ar.

Además disponen de un puente grúa que es utilizado para la descarga de materiales de grandes pesos y dimensiones (por ejemplo, es útil para descargar las lingas de hierro de construcción, las cuales suelen pesar varios cientos de kilos).

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”

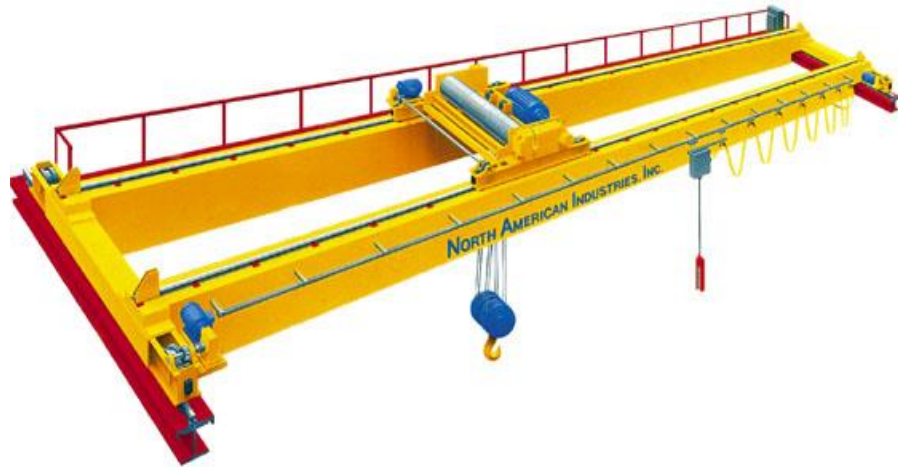


Figura 19: puente grúa.

Fuente: sitio web dim.usal.es.

También tienen a su disposición distintos carros manuales y una "zorra" (transpaleta) para movilizar los pallets de muestra dentro del salón comercial; además los empleados de esta área trabajan con guantes, delantales y cascos provistos por la empresa.



Figura 20: transpaleta (zorra).

Fuente: sitio web www.rajapack.es.

La casa central posee además, dos depósitos al aire libre donde se almacenan los pallets con ladrillos, bloques, cerámicas y las viguetas.

Además, Casa Manrique cuenta con 3 camiones destinados al retiro de materiales desde los depósitos de los proveedores cercanos y para la entrega de los productos vendidos a las obras de los clientes.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Figura 21: camión Volkswagen – modelo: Worker 15.190.

Fuente: sitio web www.camionesybusesvw.com.ar.

Los recursos humanos también son de vital importancia a la hora poder realizar una correcta gestión de logística. Por un lado tenemos a Raúl quien es el encargado del sector y organiza el reparto que realizará cada camionero (Lucas, Roque y Eduardo) con su respectivo ayudante (Lucio, Víctor y David, respectivamente) y también es el que controla los productos que los clientes retiran por el negocio y que son entregados por Gustavo y Sergio. Todos los empleados del sector de Logística saben cómo operar las maquinarias y rodados que pertenecen a la empresa.

2.4.2. Procedimientos actuales: tal como se había expresado en el punto anterior, no existe un manual de procedimientos establecido y conocido por todos los integrantes del área. Pero, sí tienen una organización interna más o menos respetada por todos los integrantes lo que permite identificar una serie de acciones que tienden a repetirse.

Los pedidos se realizan cuando se observa el faltante de mercaderías pero muchas veces no se tiene en cuenta el tiempo de demora de los pedidos, por lo que suelen ocurrir faltantes lo que genera perder esa venta o hacer dos veces el reparto de mercaderías a la misma obra, ya que primero se entrega los productos en stock y a los días se lleva lo adeudado.

Dichos pedidos son armados en muchas ocasiones por el vendedor Leonardo o por Gustavo quien trabaja en expedición. Son también quienes

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



una vez que llegan los productos controlan los papeles y las condiciones generales de la mercadería arribada.

Cuando los envíos de los proveedores involucran camiones con la mercadería palletizada, son descargados con las “mulitas” por Gustavo o Sergio, para luego ubicarlas en sus respectivos racks o lugar en el depósito.

Los depósitos tienen un lugar asignado a cada mercadería para que sea más fácil su ubicación, pero los problemas surgen cuando es un producto nuevo y tienden a ubicarlo en lugares incorrectos. Por ejemplo, las cerámicas pueden tener principalmente dos tipos de calidades, la primera y la segunda (la cual puede traer defectos de fábrica pero es más económica para el cliente), esto puede generar confusión al momento de la entrega y que luego sea un problema con el cliente.

Por otro lado, cuando se realiza la venta, pueden ocurrir dos situaciones: los clientes retiran la mercadería en el momento, o bien debe ser entregada en obra por Casa Manrique.

En los casos en los que el cliente retira la mercadería, se lo conoce como expedición, para ello el cliente recibe con su factura un remito para que lo presente al encargado del depósito y así le entreguen la mercadería comprada. Una vez que los productos son cargados al vehículo del cliente, el encargado tilda los productos y firma el remito para que no existan dobles entregas.

Ahora bien, cuando el cliente solicita que se le envíe la mercadería, los remitos quedan en poder de la empresa y se archivan en una carpeta que al momento del cierre del negocio se lleva a los depósitos para que esté a primera hora en manos de Raúl, quien es la persona encargada de dividir dichos remitos por zona y así asignárselos a los camioneros indicados. También debe controlar que la mercadería cargada por Gustavo y Sergio en cada camión sea la indicada en cantidad y calidad.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Por su parte, los camioneros y sus ayudantes, deben llevar la mercadería a las direcciones indicadas por los vendedores y descargarla a pie de camión, para luego traer los remitos firmados por los clientes manifestando su conformidad.

En los últimos tiempos se ha observado que con la baja en ventas, los camioneros tienen menos viajes lo que genera tener capacidad ociosa, es por ello que Andrés decidió utilizar a los camiones propios para buscar mercadería desde los depósitos de los proveedores que están cerca, por ejemplo pegamentos y pastinas de Weber o bloques de Corblock.

Por último, los camiones también son utilizados para transportar mercancía desde la casa central hacia las sucursales de Villa Dolores y Huerta Grande. Para ello, Leonardo se comunica telefónicamente con los encargados de cada sucursal, quienes le pasan los faltantes y las necesidades de insumos (tinta para la impresora, productos de limpieza, etc.). Una vez que se tiene el listado, se le entrega a Raúl para que pueda organizar el viaje y el reparto del día.

Análisis

1. **Análisis FODA:** también conocido como DAFO, se basa en el estudio y análisis de situaciones pertinentes a la empresa; y es a partir del mismo que se obtiene un panorama amplio para poder dilucidar ventajas competitivas y situaciones beneficiosas para aprovecharlas y así encontrar soluciones a las debilidades y hacer frente a las amenazas.

Este análisis permite establecer un cuadro de la situación actual de la empresa, y a partir de ello, se podrán tomar decisiones estratégicas para mejorar el desempeño de la organización.

- 1.1. **Fortalezas:** son capacidades especiales, que posee la empresa, con las cuales es posible tener una posición privilegiada con respecto a la competencia, es decir se transforman en ventajas competitivas.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



La ubicación es uno de los puntos favorables de la empresa debido a que se emplaza en una zona estratégica ya que no sólo está en una comunicación directa con las comunas del sur (San Antonio, Mayu Sumaj y Cuesta Blanca), sino que el trayecto a la autopista con Córdoba o bien a la ruta 38 para conectarse con las localidades de Villa Santa Cruz del lago y Tanti se realiza todo por avenidas. Esto favorece no sólo al reparto de la mercadería desde Casa Manrique hasta las obras de los clientes, sino que también beneficia a los proveedores por sus accesos simples y rápidos.



Figura 22: accesos a Carlos Paz y sus principales avenidas.

Fuente: sitio web www.acarlospaz.com.

Además, el **espacio físico disponible** es realmente importante para una empresa en Carlos Paz, por lo tanto puede diversificar en todos los rubros nuevamente y asignar un lugar a cada producto sin problemas.

Este punto es fundamental para la idea que se propuso en el próximo capítulo. Como se comentó en la introducción, originalmente Casa Manrique fue concebida como una empresa con una gran diversidad de productos y se proponía abarcar todo el espectro de etapas de construcción, desde los cimientos hasta la decoración final.

Es menester destacar que las dimensiones del local comercial y de los depósitos, superan ampliamente a los que disponen los competidores, llegando en casi todos los casos a duplicarlos.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Para graficar esta ventaja, se puede decir que el estacionamiento propio de la empresa tiene una capacidad para aproximadamente 24 vehículos. El salón de ventas en su planta baja tiene todo un sector de casi 150 m² de muestras de cerámicos, sanitarios y muebles para baño y a eso se le suma un espacio de más de 300 m² donde se encuentran el mostrador, la caja, los baños y un depósito de cerámicos, guardas y pastinas.

El depósito N° 1 está techado y cuenta con racks para más de 350 pallets de mercadería. El depósito N° 2 es un pasillo techado con racks para 76 pallets con productos. Enfrente de este pasillo y separado por una calle interna, se encuentra el depósito N° 3, el cual tiene más de 400 m² para ubicar pallets con bolsas de cemento, hercal, cal, pegamentos, lingas de hierros y demás; también cuenta con el puente grúa y es donde se guardan los camiones y “mulitas” una vez que termina la jornada laboral.

A continuación se encuentran los depósitos 4 y 5, ambos al aire libre, pero cerrados con rejas; el primero es un espacio pequeño de unos 60 m² que se utiliza para el almacenamiento de bloques de cemento; por otro lado el N° 5 cuenta con más de 700 m² para depósito de ladrillos, cerámica y viguetas.

Los croquis con las distribuciones de cada área del negocio, se encuentran en el Plano N° 1 (ver Anexo 7).

También es importante remarcar que **todas las instalaciones son propiedad de los Manrique**, por lo que pueden disponer de ellas para alquilarlas.

Este es otro punto importante para la implementación de la estrategia de este trabajo. Al ser dueños de su propio inmueble pueden subdividir y alquilar los espacios sin necesidad de autorizaciones de terceros.

Por otro lado, el **“boca en boca”** todavía sigue siendo importante, mucha gente sigue pensando en Casa Manrique para comprar toda lo necesario para la construcción. Si bien esta tendencia fue decreciendo, no es algo que una buena campaña publicitaria no pueda resolver.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Es que, al día de hoy, numerosa cantidad de clientes visitan Manrique con la idea de encontrar todos los materiales para su obra. Lamentablemente en este momento la empresa no cumple con esas expectativas pero la idea de este proyecto es lograr que Casa Manrique vuelva a liderar el segmento de mercado al que apunta.

Además, se puede resaltar que, considerando la situación actual de pocas ventas, el hecho de contar con camiones y empleados fijos genera que los costos se eleven. Pero, de aplicar la idea que sugerimos, la empresa tiene a favor la **disponibilidad de maquinarias** para poder ofrecer un servicio extra a los empresarios que decidan pertenecer al proyecto en cuestión. De esta manera Casa Manrique volverá a utilizar plenamente sus recursos, permitiendo que más ingresos amorticen estos costos.

Por último, otra ventaja de Casa Manrique son sus **recursos humanos**. La mayoría de los empleados del área de expedición y reparto trabajan en la empresa desde que comercializaba todo tipo de materiales (áridos, aberturas, piezas de agua y gas, insumos eléctricos, caños estructurales, chapas, tejas, etc.); por lo tanto conocen las formas de almacenamiento y manipulación.

El alto nivel de actitudes y aptitudes en los empleados es importante en cualquier emprendimiento. En este caso, si Casa Manrique se transforma en un supermercado de la construcción, tendrá que recibir, almacenar y enviar muchos tipos de materiales; por lo que es fundamental que los encargados de hacer dichas actividades, tengan ya incorporado el “Know-How”.

1.2. Oportunidades: son factores positivos, planteados por el mercado y permiten a la empresa, poder crecer y obtener nuevas ventajas competitivas.

Por un lado, los **alquileres en Carlos Paz son cada vez más onerosos** por lo que los empresarios de pequeñas y medianas empresas, tienen serias dificultades para poder instalarse en la zona, ya que entre el costo del local por mes y los ya sabidos costos de energía (eléctrica o gas) en aumento y los gastos fijos generan una gran barrera de entrada.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Es por ello, que si Casa Manrique aprovecha óptimamente su espacio físico, puede ofrecer una mejor opción para aquellos empresarios que quieran ingresar al mercado de la construcción en distintas áreas (repuestos, electricidad, agua, gas, áridos, aberturas, maderas, durlock, mármoles, etc.).

También se puede remarcar que en Carlos Paz se están construyendo cada vez más edificios, complejos y hoteles; por lo tanto hay un **mejor aprovechamiento de los metros cuadrados** de los lotes para la construcción.

Es muy común ver que determinados locales ubicados en las principales avenidas de la villa serrana sean demolidos y transformados en edificios de departamentos con locales en la planta baja y cocheras en el subsuelo. En las zonas residenciales se puede apreciar el mismo fenómeno; casas de grandes dimensiones son destruidas para luego construirse en su lugar complejos de varios departamentos con escasos metros cuadrados por unidad.



Figura 23: edificio de departamentos en construcción en Carlos Paz.

Fuente: sitio web www.lavoz.com.ar.

Estas situaciones se deben en gran medida por el crecimiento desproporcionado y la necesidad habitacional de la ciudad en los últimos años. Además muchos dueños buscan aprovechar la demanda que se origina en la temporada de verano, es por ello que construyen varios departamentos en vez de casas grandes para poder alquilarlos en forma temporaria.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Además, existen **nuevos estilos y modalidades de construcción** que son más económicas y son realizables en menos tiempo, por lo que muchas personas, profesionales y empresas se están inclinando por estas nuevas tendencias para realizar sus construcciones.

En la actualidad, la construcción en seco está ganando mercado debido a la velocidad con la que se realiza la obra y a su economicidad. Además, muchos particulares están decidiendo incorporar tecnologías que sean eco-amigables tales como las pantallas solares para iluminación y calefacción. Para ello, se deben realizar nuevas instalaciones y se tienen que conseguir varios insumos, lo cual aumenta la actividad comercial del rubro.

Otra oportunidad a destacar es que la Av. Cárcano, donde está ubicada la empresa, es una **zona muy buscada por muchos negocios** que quieren instalarse en el mercado. Esto se debe, en gran medida, porque la mayoría de los barrios privados y zonas de crecimiento se encuentran en las comunas del sur. Cada vez son más los nuevos loteos y emprendimientos inmobiliarios que se ubican en zonas de San Antonio, Cuesta Blanca, Mayu Sumaj o Icho Cruz.

Es importante resaltar que se están ofreciendo **numerosos créditos bancarios para las personas** que buscan comprar lotes y empezar a construir o bien ya tienen el lote y quieren comprar los materiales o pagar la mano de obra.

A nivel nacional, los interesados tienen la opción de los créditos procrear para familias con y sin hijos. Además, en el mes de octubre del 2017 se lanzó a nivel nacional el plan procrear joven para aquellas personas entre 18 y 35 años que buscan acceder a un crédito para financiar la compra o construcción de sus viviendas.

A nivel provincial, el Banco de Córdoba en el mes de abril del año 2017 lanzó una línea de crédito al mercado para que sea una alternativa a los créditos nacionales Procrear; en el artículo del diario La Voz del Interior se hace mención a esta nueva posibilidad para los particulares que quieran comprar su vivienda o bien comenzar a construir. De dicho artículo se puede rescatar que:

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Bancor lanzó esta tarde una línea de créditos hipotecarios a 20 años de plazo, por hasta dos millones de pesos, con una tasa de 5,90 por ciento anual, indexable por el sistema UVA.

Tillard explicó que el préstamo permite financiar hasta el 75 por ciento del valor de la propiedad que se procure adquirir o hasta el 100 por ciento del valor del proyecto, para el caso de la construcción. Para el caso de que el crédito alcance un millón de pesos, el grupo familiar deberá demostrar ingresos por 32.240 pesos, con una cuota inicial de 7.183 pesos. Si el préstamo llega a los dos millones, la cuota es de 14.337 y los ingresos demostrables deben sumar 47.790. (Giannoni, 2017)

Por último, el hecho de que **empresas que cubran todos los sectores de la construcción se encuentren lejos** de la zona objetivo de Casa Manrique, es una gran oportunidad, ya que el mercado le plantea la posibilidad de ser el primer supermercado de la construcción en el Valle de Punilla.

Las grandes empresas de la construcción como Ferrocons, Darsie, Easy y Zárate están ubicadas en Córdoba Capital, lo cual es una buena noticia porque todavía no han decidido abrir una sucursal en la zona. Y, si bien proveen de mercaderías a algunas obras en Carlos Paz, su presencia en el mercado es minoritaria considerando las obras atendidas por Casa Manrique y su competencia local.

1.3. Debilidades: son aquellos factores que ponen a la empresa en desventaja con respecto a la competencia.

Para comenzar, se puede mencionar que en el rubro de cerámica y sanitarios, el cual es el apuntado por la gerencia actual como como el principal, cuentan con mucha disponibilidad de productos, pero la mayoría de estos son modelos que tienen varios años en el mercado. **A la empresa le cuesta innovarse y traer variedades distintas** para satisfacer las nuevas tendencias en pisos y revestimientos. Por ejemplo, cada vez es más común reemplazar los cerámicos

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



o porcellanatos por mármoles debido a su terminación más fina, durabilidad del brillo y resistencia a los golpes.



Figura 24: piso de mármoles brillantes.

Fuente: sitio web mauriciogastelumhernandez.com.

Además, los **costos fijos de la empresa son muy altos**, debido a que cuenta con más empleados que la competencia, el mantenimiento de maquinarias y rodados y el costo de la energía que insume mantener el sector comercial y los depósitos.

Dichos costos tienen ahora una importancia relativa más alta debido a que la actividad comercial se redujo considerablemente los últimos dos años, lo cual genera tener los recursos ociosos por mucho tiempo en la jornada laboral.

También se debe remarcar la **poca flexibilidad para los clientes que realizan grandes compras y dejan los materiales en depósito**. De acuerdo a las políticas actuales, los clientes pueden mantener hasta 4 meses los materiales almacenados en la empresa. Esta no es una buena elección empresarial ya que por lo general, las construcciones demandan más tiempo que el otorgado y esto puede influir al momento de la compra.

Se debe considerar que aquellos que deciden comprar no sólo tienen que comprar los materiales, sino que también tienen que pagar impuestos, sellados,

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



tasas municipales y la mano de obra; esto provoca que los particulares interesados en construir, afronten muchos costos y gastos en simultáneo.

Además, Casa Manrique se basa en un **sistema muy centralizado de toma de decisiones**, estilo clásico para la administración y casi nula intención de aplicar modalidades nuevas de gestión. Esto se evidencia en la poca predisposición para renovar su espacio de muestras, la variedad en los productos y sobre todo en los servicios adicionales para los clientes y que éstos sean los llamadores para la actividad comercial. Como se había comentado en la introducción de este trabajo, los factores de mayor diferenciación en este rubro son el precio y los servicios para los clientes (almacenamiento, asesoramiento, calidad y entrega).

También la **alta rotación de empleados en el sector comercial**, incrementa costos y genera pérdidas de ventas. En los últimos 9 años se ha modificado la plantilla de vendedores varias veces entre jubilaciones y renunciaciones, llegando a contar con 10 empleados diferentes en ese lapso de tiempo.

Esto provoca que no sea un sector donde los empleados tengan una gran experiencia laboral, por lo que se tienen que hacer capacitaciones en forma constante ya sea en técnicas de venta como de las propiedades y características de los productos.

Por último, uno de los puntos más preocupantes de la empresa es que el **área logística trabaja sin organización**, ya que falta un manual de procedimientos y sistemas de control de procesos. El Lay Out de la empresa se improvisa de acuerdo a los productos disponibles, lo que provoca que muchas veces haya cerámicos de segunda calidad que están en el área de los de primera calidad, esto puede llevar a errores en la entrega que le llega al cliente; y si bien es un error subsanable, todo tiene un costo, ya sea monetario o bien en el concepto del cliente.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Por otro lado, las entregas son organizadas pero no siempre bajo un mismo concepto, lo que puede desembocar en ocasiones donde dos camiones lleven mercadería a la misma obra o en varios viajes.

Además, el sistema de control de la mercadería que arriba a la empresa varía de acuerdo a cuál empleado lo realiza, lo que genera cambios en los criterios y apreciaciones de calidad.

Tampoco existe un control de stock efectivo, lo que genera atrasos en las entregas debido a faltantes de mercaderías, y pérdidas de ventas por no saber qué mercadería se encuentra en el depósito.

1.4. Amenazas: son aquellas situaciones que suceden en el entorno de la organización que pueden atentar con la permanencia o posición de la empresa.

Una de las principales, es que **existen numerosas empresas que se instalaron en el mercado** para satisfacer una demanda cada vez más importante.

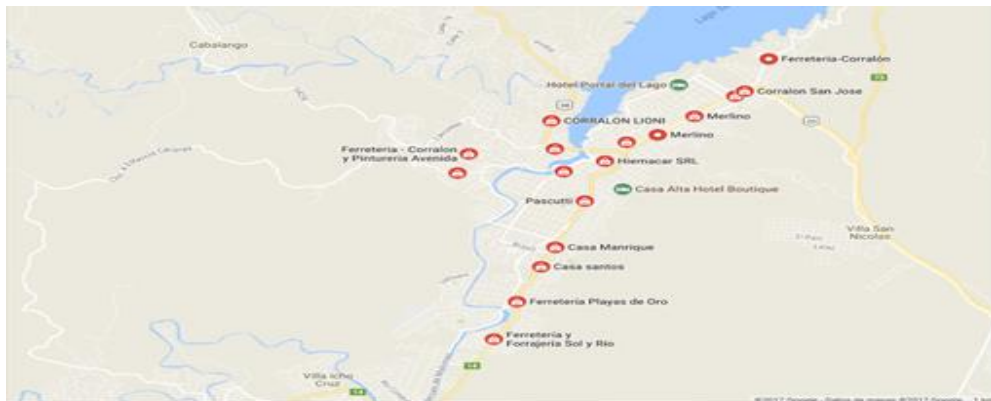


Figura 25: mapa con las principales empresas en el rubro de la construcción.

Fuente: sitio web www.google.com.ar/maps.

Además, el sector de la construcción es uno de los rubros donde más materiales complementarios y sustitutos hay en el mercado. Numerosas ferreterías han decidido incursionar en otros rubros y agregar materiales más propios de corralones, por lo que hay muchísimos competidores pequeños pero que acaparan una parte del mercado.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



También **algunos competidores ofrecen sistemas más flexibles de “congelamiento” de precios** ya sea por mantenimiento de listas durante meses o bien dejan en depósito más tiempo la mercadería.

Por ejemplo, Hiemacar permite almacenar los materiales una vez comprados por los menos un año calendario; por otro lado Merlino, permite que los clientes dejen sumas de dinero como una forma de adelanto y a cambio le respeta un listado de precios sin aumentos por lo menos por un año; esto es beneficioso no sólo para los clientes que le ganan a la inflación sino que también la empresa se ve favorecida ya que permite contar con más recursos financieros para poder realizar compras más grandes a sus proveedores y así obtener mejores descuentos.

Por otro lado, **los competidores ya sean los de Carlos Paz como los de Córdoba Capital tienen más presencia en internet**, por lo tanto el contacto y trato es más fácil para el cliente. Merlino (www.merlinosrl.com.ar/home), Ferrocons (www.ferrocons.com.ar), Easy (www.easy.com.ar), Zárate (www.zaratemateriales.com.ar) y Darsie (www.darsie.com) llegan a proveer materiales a distintos clientes de la zona en gran parte debido a que en sus páginas web se pueden consultar los precios, formas de pago y los productos disponibles y con esta información los potenciales compradores aprovechan sus bajos precios y variedad.

Otro punto importante, que afecta a la normal actividad, es que **el gobierno municipal está ejerciendo más controles en las construcciones**. Ya sea por la cantidad de metros cuadrados como en las ubicaciones de los loteos, esto significa un beneficio para el ambiente y el paisaje; no sólo por el mejor uso del suelo sino también por la reducción en la cantidad de recursos energéticos necesarios para abastecer a toda la ciudad.

De todas maneras, esto también tiene un efecto negativo en el aspecto comercial ya que muchos emprendimientos inmobiliarios tuvieron que modificarse o bien anularse en la zona.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



También es importante resaltar que la situación económica todavía es incierta. Si bien el sector de la construcción está mejorando de acuerdo con lo mostrado en el informe del INDEC en el punto anterior, todo parece encaminarse para que **las personas vean beneficios en sus ahorros mediante los plazos fijos.**

Las tasas de interés pagadas en esta modalidad están aumentando y aparecen nuevas opciones para que los ahorristas le ganen a la inflación. En un artículo de la web de Infobae se hace mención al Plazo Fijo UVA, nueva opción para los ahorristas, y se puede resaltar lo siguiente:

Estos depósitos establecidos en Unidades de Valor Adquisitivo (UVA) que impulsa el Banco Central han comenzado a ser utilizados por los ahorristas. Por el momento, los bancos no los ofrecen en forma masiva, pero en muchas de sus páginas web ya se promocionan. En virtud de la suba de la inflación de marzo pasado muchos expertos han comenzado a recomendar este tipo de depósito Plazo Fijo UVA. A diferencia del plazo fijo tradicional este instrumento (en caso de que la inflación se mantenga en valores cercanos al 1% mensual) puede llegar a pagar una tasa cercana al 25% anual, que es la inflación estimada para este año. (Arbia, 2017)

Esta situación se suma a que el costo de la mano de obra en la construcción en Córdoba aumenta a grandes pasos; desde Diciembre del 2016 hasta Mayo de 2017 aumentó cerca de un 15 %; lo cual genera que aquellos particulares que tengan ahorros prefieran asignarlos a un plazo fijo en vez de construir o gastar.

En la Tabla N° 5 (ver Anexo 8), se puede ver la estadística que lleva el Gobierno de la Provincia de Córdoba en su página web, con respecto a la variación de los precios por m² ya sea de los materiales como de la mano de obra.

También se debe decir, que el sector de la construcción está saliendo de una baja importante en las ventas no sólo a nivel provincial, sino también nacional.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Si bien la actividad está comenzando lentamente a volver a sus niveles de los últimos años, al existir poca demanda y mucha oferta; hace que las empresas deban **competir sobre todo en precio.**

Es en ese punto, donde radica una de las principales amenazas. Hay competidores como Merlino, Río Yuspe y Moro Revestimientos que lideran el mercado con sus bajos precios.

En gran medida se debe a que las tres empresas tienen varias sucursales en la zona, por lo que pueden apuntar a distintos sectores geográficos del mercado y compran a los proveedores grandes lotes de mercadería consiguiendo descuentos por volumen. Por otro lado, al tener más sucursales tienen sus costos fijos mejor distribuidos y por ende sus recursos no están ociosos, sino usados en forma eficaz.

Para resumir, de las variables analizadas en el FODA, se puede decir que algunos clientes siguen teniendo una buena consideración de Casa Manrique y su fuerte radica en la disponibilidad de recursos y mercaderías. La zona y el rubro presentan muchas oportunidades de crecimiento, tanto en forma horizontal (ampliación de la oferta de variedad de productos) como vertical (fabricación de materiales o construcción).

Ahora bien, la falta de organización y renovación de técnicas administrativas produce que las amenazas sean más significativas y que repercutan seriamente en la actividad de la empresa.

Para graficar este punto se simuló un pedido para una obra ficticia en la zona de Estancia Vieja para observar cómo se comporta la empresa ante un pedido determinado y cómo lo hace la competencia analizada. En el Plano N° 2 (ver Anexo 9) se podrá observar un boceto de la obra utilizada como base, con sus respectivas medidas y los materiales que se estiman como necesarios para poder llevar a cabo dicha construcción.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Cabe señalar que los productos solicitados para los presupuestos, fueron los que Casa Manrique comercializa, esto se realizó de esta manera con el fin de realizar una comparación más directa. Además es importante remarcar que todos los presupuestos contienen precios a fines de Septiembre del año 2017.

A continuación se realiza un detalle de cada empresa en tanto a sus precios, formas de pago, productos y marcas comercializadas:

- ✓ Corralón Del Lago: este corralón dedica su actividad a comercializar productos referidos a la parte más gruesa de la construcción.

La marca de griferías, cemento, hierros y viguetas es la misma que comercializa Casa Manrique, por otro lado, los ladrillos cerámicos tabiques, portantes y de techo, son de marca Santiago, la cual se considera de mejor calidad que Palmar (marca comercializada por el resto de las empresas analizadas).

Con respecto a las formas de pago, los precios analizados tienen el descuento de contado efectivo; en el caso de que el cliente busque financiarse con alguna tarjeta de crédito, las opciones son Tarjeta Naranja, Cordobesa, Visa o Master-Card hasta en 3 cuotas con un recargo del 6,5%.

Tabla N° 6: comparación de precios entre Casa Manrique y Corralón del Lago.

Materiales	Cantidad	Casa Manrique	Del Lago	Variación %
Ladrillos portantes 12	950 unidades	\$ 13.348,50	\$ 13.524,30	1,32
Ladrillos tabiques 12	400 unidades	\$ 4.584,45	\$ 5.213,04	13,71
Cemento	40 bolsas	\$ 7.873,37	\$ 6.737,64	-14,42
Hercal	30 bolsas	\$ 3.491,34	\$ 3.458,32	-0,95
Hierro del 8 (para estructuras)	18 unidades	\$ 2.212,85	\$ 2.346,03	6,02
Hierro del 6 (para estribos)	4 unidades	\$ 285,53	\$ 340,93	19,40
Viguetas 5,40 metros	24 unidades	\$ 13.012,90	\$ 12.512,16	-3,85
Ladrillo de techo 11	650 unidades	\$ 12.437,58	\$ 12.707,13	2,17

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Grifería para baño (lavatorio, bidet y ducha)	1 juego	\$ 3.696,97	\$ 5.012,75	35,59
Pegamento	15 bolsas	\$ 2.797,76	\$ 2.716,79	-2,89

Fuente: elaboración propia.

- ✓ Ferretería Avenida: al igual que la empresa analizada anteriormente, comercializa los materiales “gruesos” y las marcas que trabaja son las mismas que Casa Manrique. En cuanto a las formas de pago, por el momento aceptan sólo contado efectivo.

Tabla N° 7: comparación de precios entre Casa Manrique y Ferretería Avenida.

Materiales	Cantidad	Casa Manrique	Ferretería Avenida	Variación %
Ladrillos portantes 12	950 unidades	\$ 13.348,50	\$ 13.775,73	3,20
Ladrillos tabiques 12	400 unidades	\$ 4.584,45	\$ 4.794,34	4,58
Cemento	40 bolsas	\$ 7.873,37	\$ 7.244,78	-7,98
Hercal	30 bolsas	\$ 3.491,34	\$ 3.356,04	-3,88
Hierro del 8 (para estructuras)	18 unidades	\$ 2.212,85	\$ 2.118,03	-4,29
Hierro del 6 (para estribos)	4 unidades	\$ 285,53	\$ 273,81	-4,10
Vigueta 5,40 metros	24 unidades	\$ 13.012,90	\$ 12.971,35	-0,32
Ladrillo de techo 11	650 unidades	\$ 12.437,58	\$ 10.872,50	-12,58

Fuente: elaboración propia.

- ✓ Hiemacar: una de las empresas pioneras en el mercado junto con Casa Manrique. Esta firma se caracteriza por tratar de abarcar todas las etapas de la construcción, es decir que compite en todos los rubros con Manrique con las mismas marcas y ofrece una gama mayor de productos.

Los puntos de diferenciación radican en los precios, la disponibilidad y la forma de entrega. Como aclaración se puede decir que el pegamento es de marca Sika, el cual se considera como una segunda marca en comparación con los productos de Weber y Klaukol comercializados por el resto de las empresas.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Las formas de pago pueden ser al contado (precios analizados) o con tarjetas de créditos hasta en 12 pagos con un 15% de recargo.

Tabla N° 8: comparación de precios entre Casa Manrique y Ferretería Hiemacar.

Materiales	Cantidad	Casa Manrique	Hiemacar	Variación %
Ladrillos portantes 12	950 unidades	\$ 13.348,50	\$ 13.238,77	-0,82
Ladrillos tabiques 12	400 unidades	\$ 4.584,45	\$ 4.389,48	-4,25
Cemento	40 bolsas	\$ 7.873,37	\$ 8.097,11	2,84
Hercal	30 bolsas	\$ 3.491,34	\$ 3.675,66	5,28
Hierro del 8 (para estructuras)	18 unidades	\$ 2.212,85	\$ 2.412,09	9,00
Hierro del 6 (para estribos)	4 unidades	\$ 285,53	\$ 313,23	9,70
Vigueta 5,40 metros	24 unidades	\$ 13.012,90	\$ 16.045,05	23,30
Ladrillo de techo 11	650 unidades	\$ 12.437,58	\$ 12.132,87	-2,45
Bidet	1 unidad	\$ 1.159,16	\$ 1.122,94	-3,13
Inodoro	1 unidad	\$ 1.609,83	\$ 1.157,03	-28,13
Depósito	1 unidad	\$ 1.519,27	\$ 1.212,44	-20,20
Vanitory	1 unidad	\$ 3.670,33	\$ 1.724,90	-53,00
Grifería para baño (lavatorio, bidet y ducha)	1 juego	\$ 3.696,97	\$ 3.577,64	-3,23
Cerámico piso	50 m2	\$ 7.801,99	\$ 6.392,45	-18,07
Pegamento	15 bolsas	\$ 2.797,76	\$ 1.678,02	-40,02

Fuente: elaboración propia.

- ✓ Martínez: esta empresa también comercializa los mismos productos que Casa Manrique, además se ubica a dos cuadras de la misma, por lo tanto el mismo sector del mercado. Las marcas son también las mismas y además comercializa productos de otros rubros de la construcción, es decir que busca abarcar todo el mercado como lo hace Hiemacar.

Como formas de pago, también reciben tarjetas de crédito, agregándole distintas tasas de interés dependiendo la cantidad de cuotas. Por ejemplo, si

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



el cliente busca financiar la compra en 6 pagos, tiene un recargo del 21,25%, si lo hace en 12 pagos, el recargo es del 36,15% y si lo hace en 16 cuotas, el recargo es del casi 50,00%.

Tabla N° 9: comparación de precios entre Casa Manrique y Corralón Martínez.

Materiales	Cantidad	Casa Manrique	Martínez	Variación %
Ladrillos portantes 12	950 unidades	\$ 13.348,50	\$ 13.592,48	1,83
Ladrillos tabiques 12	400 unidades	\$ 4.584,45	\$ 4.434,23	-3,28
Cemento	40 bolsas	\$ 7.873,37	\$ 7.670,94	-2,57
Hercal	30 bolsas	\$ 3.491,34	\$ 3.835,47	9,86
Hierro del 8 (para estructuras)	18 unidades	\$ 2.212,85	\$ 2.793,50	26,24
Hierro del 6 (para estribos)	4 unidades	\$ 285,53	\$ 366,50	28,36
Vigueta 5,40 metros	24 unidades	\$ 13.012,90	\$ 12.576,08	-3,36
Ladrillo de techo 11	650 unidades	\$ 12.437,58	\$ 12.409,88	-0,22
Bidet	1 unidad	\$ 1.159,16	\$ 1.242,27	7,17
Inodoro	1 unidad	\$ 1.609,83	\$ 1.279,56	-20,52
Depósito	1 unidad	\$ 1.519,27	\$ 1.185,80	-21,95
Vanitory	1 unidad	\$ 3.670,33	\$ 1.250,79	-65,92
Grifería para baño (lavatorio, bidet y ducha)	1 juego	\$ 3.696,97	\$ 5.269,51	42,54
Grifería para cocina	1 unidad	\$ 1.337,09	\$ 1.222,02	-8,61
Botiquín	1 unidad	\$ 1.094,17	\$ 1.675,89	53,16
Cerámico piso	50 m2	\$ 7.801,99	\$ 5.699,94	-26,94

Fuente: elaboración propia.

- ✓ Merlino: es la empresa con mayor crecimiento en el mercado de la construcción en Carlos Paz de los últimos tiempos. Cuenta con un total de 5 sucursales de las cuales 2 están en Córdoba Capital, un par en Villa Carlos Paz y otra en Estancia Vieja.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



La gama de productos es la misma que comercializa Casa Manrique y es una de las empresas que más mercado le ganó en los últimos años. Ofrece, además, servicios muy parecidos a los de la empresa analizada y en muchos casos con una propuesta mejorada. Con respecto a las marcas, se puede decir que salvando el caso de las cerámicas y porcellanatos (comercializa productos de Cerro Negro) son las mismas que las ofrecidas en la empresa de los Manrique.

Ahora bien, en lo que respecta a las formas de pago, además de recibir contado efectivo, también financian con tarjetas de crédito tales como Naranja y Cordobesa en 3 pagos con un recargo del 11,10%.

Tabla N° 10: comparación de precios entre Casa Manrique y Merlino.

Materiales	Cantidad	Casa Manrique	Merlino	Variación %
Ladrillos portantes 12	950 unidades	\$ 13.348,50	\$ 11.994,37	-10,14
Ladrillos tabiques 12	400 unidades	\$ 4.584,45	\$ 3.494,54	-23,77
Cemento	40 bolsas	\$ 7.873,37	\$ 6.925,16	-12,04
Hercal	30 bolsas	\$ 3.491,34	\$ 3.120,58	-10,62
Hierro del 8 (para estructuras)	18 unidades	\$ 2.212,85	\$ 1.855,94	-16,13
Hierro del 6 (para estribos)	4 unidades	\$ 285,53	\$ 238,65	-16,42
Vigueta 5,40 metros	24 unidades	\$ 13.012,90	\$ 11.307,18	-13,11
Ladrillo de techo 11	650 unidades	\$ 12.437,58	\$ 10.737,19	-13,67
Bidet	1 unidad	\$ 1.159,16	\$ 1.060,08	-8,55
Inodoro	1 unidad	\$ 1.609,83	\$ 1.472,39	-8,54
Depósito	1 unidad	\$ 1.519,27	\$ 1.390,36	-8,49
Vanitory	1 unidad	\$ 3.670,33	\$ 1.666,51	-54,60
Grifería para baño (lavatorio, bidet y ducha)	1 juego	\$ 3.696,97	\$ 3.217,53	-12,97
Grifería para cocina	1 unidad	\$ 1.337,09	\$ 699,97	-47,65
Botiquín	1 unidad	\$ 1.094,17	\$ 1.711,05	56,38

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Cerámico piso	50 m2	\$ 7.801,99	\$ 4.988,24	-36,06
Cerámico pared	28 m2	\$ 3.861,04	\$ 3.756,63	-2,70
Pegamento	15 bolsas	\$ 2.797,76	\$ 2.782,85	-0,53
Pastina	20 kilos	\$ 627,53	\$ 442,14	-29,54

Fuente: elaboración propia.

- ✓ Moro Revestimientos: esta empresa se dedica exclusivamente a comercializar productos tales como cerámicas, porcellanatos, pegamentos, sanitarios y griferías. Es decir cubre las necesidades de una de las últimas etapas de la construcción. Las marcas que trabaja son las mismas que Casa Manrique y algunas más. Lo que significa que tiene para ofrecer mayor cantidad de modelos y calidades.

El financiamiento que ofrecen se resume en el uso de tarjetas de crédito por parte de los clientes. Con Visa, Master-Card y Naranja se puede pagar hasta en 3 cuotas con un recargo del 11,10% y con las primeras dos tarjetas mencionadas se puede armar un plan de 12 cuotas con un interés del 22,20%.

Tabla N° 11: comparación de precios entre Casa Manrique y Moro Revestimientos.

Materiales	Cantidad	Casa Manrique	Moro	Variación %
Sanitarios (bidet, inodoro y depósito)	1 juego	\$ 4.288,27	\$ 3.695,90	-13,81
Vanitory	1 unidad	\$ 3.670,33	\$ 2.709,33	-26,18
Grifería para baño (lavatorio, bidet y ducha)	1 juego	\$ 3.696,97	\$ 3.126,97	-15,42
Grifería para cocina	1 unidad	\$ 1.337,09	\$ 1.047,30	-21,67
Botiquín	1 unidad	\$ 1.094,17	\$ 1.404,21	28,33
Cerámico piso	50 m2	\$ 7.801,99	\$ 5.891,71	-24,48
Cerámico pared	28 m2	\$ 3.861,04	\$ 3.477,49	-9,93
Pegamento	15 bolsas	\$ 2.797,76	\$ 2.186,22	-21,86
Pastina	20 kilos	\$ 627,53	\$ 441,08	-29,71

Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



- ✓ Río Yuspe: esta es la última empresa a la que se le solicitó presupuesto para efectuar la comparación de precios. Se puede decir que comercializa los mismos productos y las mismas marcas que Casa Manrique, pero también abarca otros segmentos del mercado tales como calefactores, termo-tanques y calefones, también vende aberturas y artículos del hogar.

Con respecto a su ubicación se pueden encontrar dos sucursales; una, camino a Tanti y la otra en parque Síquiman. Ambas están a pocos kilómetros de Carlos Paz y también operan en zonas muy importantes por crecimiento demográfico (sobre todo la de Parque Síquiman).

En cuanto a sus formas de pago, también aceptan tarjetas de crédito, si el cliente opta por un plan de 12 pagos, tiene un interés del 25,00% y si decide pagarlo en 18 cuotas, el recargo es del 30%.

Por último, es importante remarcar que en la columna de Río Yuspe, el precio no es de la varilla del 6 sino la del 4,2; la cual ya no está permitida para usar en las construcciones, es por ello que se evidencia una diferencia tan alta de precio.

Tabla N° 12: comparación de precios entre Casa Manrique y Río Yuspe.

Materiales	Cantidad	Casa Manrique	Río Yuspe	Variación %
Ladrillos portantes 12	950 unidades	\$ 13.348,50	\$ 12.651,73	-5,22
Ladrillos tabiques 12	400 unidades	\$ 4.584,45	\$ 5.062,82	10,43
Cemento	40 bolsas	\$ 7.873,37	\$ 7.293,79	-7,36
Hercal	30 bolsas	\$ 3.491,34	\$ 3.140,82	-10,04
Hierro del 8 (para estructuras)	18 unidades	\$ 2.212,85	\$ 2.099,92	-5,10
Hierro del 6 (para estribos)	4 unidades	\$ 285,53	\$ 153,42	-46,27
Vigueta 5,40 metros	24 unidades	\$ 13.012,90	\$ 11.694,99	-10,13
Ladrillo de techo 11	650 unidades	\$ 12.437,58	\$ 13.559,46	9,02
Bidet	1 unidad	\$ 1.159,16	\$ 1.218,83	5,15

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Inodoro	1 unidad	\$ 1.609,83	\$ 1.196,45	-25,68
Depósito	1 unidad	\$ 1.519,27	\$ 1.224,15	-19,42
Grifería para baño (lavatorio, bidet y ducha)	1 juego	\$ 3.696,97	\$ 2.382,25	-35,56
Grifería para cocina	1 unidad	\$ 1.337,09	\$ 1.024,92	-23,35
Botiquín	1 unidad	\$ 1.094,17	\$ 849,13	-22,40
Cerámico piso	50 m2	\$ 7.801,99	\$ 4.882,77	-37,42
Pegamento	15 bolsas	\$ 2.797,76	\$ 1.843,16	-34,12
Pastina	20 kilos	\$ 627,53	\$ 499,68	-20,37

Fuente: elaboración propia.

Como **conclusión** de esta comparación de precios, se puede observar que los competidores que mejoran el precio ofrecido por Casa Manrique al mercado son Moro en cuestión de cerámicos y sanitarios y Merlino junto con Río Yuspe en materiales gruesos de construcción. Es decir que estas son las empresas a vencer en cuestión de precio y servicios.

Tanto Río Yuspe como Merlino le ganan a Casa Manrique en los precios que ofrecen los materiales gruesos, pero es mucho más significativa la diferencia que tienen estas empresas junto con Moro con respecto a los revestimientos cerámicos, griferías y sanitarios.

Esto quiere decir que los costos fijos y la poca variedad de productos más económicos están haciendo perder mucha participación en el mercado a la empresa objeto de estudio.

Con los demás competidores, ya sea Hiemacar, Martínez, Corralón Del Lago y Ferretería Avenida hay materiales que tienen mejores precios y otros son más caros que los ofrecidos por Casa Manrique.

Es decir que se presenta una competencia mucho más equilibrada en donde el servicio marca la diferencia, ya sea en las entregas, disponibilidad como el almacenamiento.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Del análisis precedente se puede concluir que la falta de innovación en los productos y sus altos precios, llevan a que la competencia se imponga en las grandes ventas.

Como dato importante, debemos decir que la mayoría de los clientes prefieren comprar todos los materiales en un solo lugar para obtener mejores descuentos y tener organizado el almacenamiento y la entrega. Es por ello que no es común observar que un comprador adquiere los ladrillos en un corralón y el cemento de otro.

Esto significa que empresas que ofrezcan mejores precios en los productos más importantes y significativos tales como cementos, ladrillos, hierros y cerámicos son los que se llevarán al cliente.

También se puede remarcar que Casa Manrique ofrece planes de financiación más amplios y económicos que los competidores ya que en su plan de 12 pagos cobra un recargo de 15,00% y si el cliente elige pagarlo en 18 cuotas, el interés es de un 18,00%.

De todas maneras para poder aprovechar esta ventaja debe necesariamente bajar los precios para ser la empresa que más les conviene a los clientes y con esto ganar posición en el mercado nuevamente.

Además, la falta de criterios actuales sobre pagos anticipados y formas de venta tampoco ayuda a lograr una ventaja competitiva, lo que conduce a que el público considere comprar, o bien en la competencia de la zona, o que apunte a alguna de las grandes cadenas de Córdoba Capital.

Esto se debe en gran medida a que si Casa Manrique sigue manteniendo por poco tiempo la mercadería en depósito y no congela precios, las personas interesadas en invertir en la construcción, seguramente no lo harán en la empresa, ya que el mercado le ofrece mejores opciones para que su dinero rinda y le gane a la inflación. Por ejemplo, los planes de la competencia para grandes ventas o bien los plazos fijos con tasas cada vez más convenientes.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Por otro lado, la poca capacitación en nuevas técnicas y conceptos para los empleados, y la falta de un manual de procedimientos; genera varias desinteligencias a la hora de vender, organizar el reparto y abastecerse en forma correcta.

Esta situación de confusión reinante en la empresa analizada, es claramente aprovechada por las empresas competidoras para lograr un mejor posicionamiento en base a sus propias fortalezas.

1.5. Matriz FODA: en la siguiente tabla se resumen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

También se les otorgan una calificación, donde 1 es la más baja y 5 la más alta. Esta valoración tiene el fin de clasificar la importancia de cada uno de los aspectos analizados.

Esto permite visualizar cuáles son las principales fortalezas a utilizar para convertirlas en ventajas competitivas duraderas y que signifiquen barreras de entrada para los competidores potenciales y aspectos difíciles de superar para la competencia actual. Es decir, identificar los puntos de diferenciación de la empresa.

Otro punto que se puede observar es el de las debilidades o puntos a mejorar para que la empresa no pierda posición en el mercado.

La identificación de estos puntos es de vital importancia para establecer una estrategia que permita aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que el mercado presente y futuro plantea para todas las empresas.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Tabla N° 13: Matriz FODA.

<u>ÁMBITO INTERNO</u>	<u>Clasificación</u>				
FORTALEZAS	1	2	3	4	5
❖ Ubicación estratégica de la empresa.				■	
❖ Espacio físico disponible ya sea para ventas como para depósito.				■	■
❖ Titularidad del inmueble.			■		
❖ “Boca en boca” positivo.		■			
❖ Disponibilidad de máquinas y camiones propios.		■	■		
❖ Experiencia de los empleados de reparto y expedición.		■			
DEBILIDADES	1	2	3	4	5
❖ Poca variedad y falta de renovación de productos.			■		
❖ Costos fijos muy altos.					■
❖ Poca flexibilidad para almacenar compras de los clientes.			■		
❖ Sistema muy centralizado de toma de decisiones.				■	
❖ Alta rotación en el sector de ventas.			■		
❖ Falta de un manual de procedimientos y de control en el área logística.					■
<u>ÁMBITO EXTERNO</u>	<u>Clasificación</u>				
OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5
❖ Alquileres onerosos son barrera de entrada para la competencia.				■	
❖ Más construcción por m ² en los lotes.			■		
❖ Nuevas modalidades de construcción.		■			
❖ Zona buscada por nuevos emprendedores.			■		
❖ Créditos para personas que buscan construir.				■	
❖ Ausencia de grandes competidores en la zona.					■
AMENAZAS	1	2	3	4	5
❖ Mucha competencia instalada.				■	
❖ La competencia ofrece sistemas más flexibles de almacenamiento.			■		
❖ Presencia en Internet de los competidores más grandes.		■			
❖ Control municipal de obras.			■		
❖ Oferta de plazos fijos para los ahorristas que frenan la inversión.		■			
❖ Algunos competidores lideran el mercado con mejores precios.					■

Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



2. **Análisis integral de la empresa:** en estos momentos Casa Manrique ya no es líder del segmento. Las grandes empresas constructoras deciden comprar en la competencia, por lo que manejan los grandes volúmenes de la zona. Al tener costos fijos más altos que la competencia, se le hace imposible liderar el mercado con respecto al precio, lo cual le hace perder ventas. Por otro lado su poca predisposición para implementar sistemas más novedosos de gestión hace que pierda oportunidades y no esté preparado para enfrentar las amenazas del mercado.

La alta rotación en el sector comercial genera que muchas ventas sean concretadas por la competencia que cuenta con personal más capacitado para ofrecer las opciones que satisfacen las necesidades de los clientes. Es por esta razón que al no saber aprovechar las posibilidades, de que sus empleados sean instruidos en nuevos métodos de ventas, perjudica de manera contundente la retención de clientes y la incorporación de nuevos.

El “boca en boca” positivo no es para siempre y al no cubrir las expectativas de muchos compradores potenciales se termina por socavar el buen nombre de la empresa. Además, si bien la radio y la cartelería es una buena manera de llegar a los clientes, es necesario modificar e incorporar nuevas formas de publicidad para atraer a mayor cantidad de público, por ejemplo el uso de las redes sociales.

La falta de renovación en los productos y servicios que no satisfacen las necesidades de los clientes provoca que pierda lugar en el mercado a manos de la competencia que parece más dispuesta a hacer negocio con los distintos consumidores.

El servicio al cliente es fundamental para la supervivencia de cualquier organización. Hoy en día, Casa Manrique no cuenta con personal capacitado para afrontar las necesidades cambiantes de los clientes. Como bien sabemos, las necesidades y preferencias de los consumidores se van modificando a medida que transcurre el tiempo y con la innovación de nuevas tecnologías, es por esta razón que se torna de vital importancia mantener el personal capacitado para poder brindar soluciones a los clientes, dejarlos satisfechos, y que, de esta manera, sean fieles a la empresa y vuelvan a comprar.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Diagnóstico de la situación actual

La empresa va a poder subsistir en actividad si aprovecha sus fortalezas y oportunidades para hacer frente a las amenazas que plantea el mercado y así contrarrestar el efecto de sus puntos débiles.

Esto, no sólo permitirá un mayor crecimiento en cuanto a sus competidores, sino que también recuperará nuevamente el liderazgo en el mercado, mediante la aplicación de nuevas técnicas de ventas y capacitación del personal disponible.

Debe hacer un cambio cualitativo en sus áreas de administración, comercial y logística que le permita tener un control de su actividad y una retroalimentación para que, en vez de reaccionar a los movimientos del mercado, sea un pionero e innovador en el mismo.

Por ejemplo, se mencionó que el sistema de decisión es muy centralizado y estructurado, esto le quita capacidad de reacción a la empresa y sus respuestas ante los cambios en el mercado se producen a destiempo. Esta situación se refleja no sólo en la falta de renovación de productos o servicios, sino también en las pocas herramientas que tienen los empleados para resolver problemas o situaciones diarias.

Es por esto, que la situación provoca que en determinadas ocasiones, ante problemas o imprevistos con las mercaderías o los clientes, los empleados no puedan ni sepan tomar decisiones, o conozcan a quién recurrir para brindar respuestas a los inconvenientes. Además, los que administran Casa Manrique, ya no están en el “campo”, entonces pierden objetividad y brindan soluciones que no resuelven el problema de manera adecuada o, generan mayores conflictos.

Además, la falta de un encargado de Recursos Humanos, termina por provocar que los empleados no se sientan identificados con los objetivos y cultura organizacional de la empresa, lo que a su vez conlleva a que exista una alta rotación del personal, sobre todo en el sector de ventas. Todo esto trae aparejado un incremento en los costos de anuncios para reclutar nuevos empleados, planes de capacitación, y sobre todo el costo de oportunidades perdidas por no tener un sector de Recursos Humanos acorde a las circunstancias actuales en que se desenvuelve la empresa.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



También es importante resaltar que los competidores han sabido posicionarse en el mercado aprovechando las ventajas otorgadas por la empresa analizada. Es decir que no se quedaron quietos ante la pasividad de Casa Manrique. Esto generó y genera una pérdida considerable de clientes que buscan la satisfacción de sus necesidades tangibles e intangibles.

Esto se evidencia no sólo en que los competidores superan a Casa Manrique en la diversidad de productos que ofrecen al mercado, sino también en las formas de pago y en los sistemas para generar pagos anticipados. El hecho de que Manrique no acepte cheques u otorgue créditos a los clientes, muchas veces genera que éstos decidan trabajar con la competencia.

Además, los clientes que tienen fuertes sumas de dinero que quieren invertir, también buscan un beneficio, ya sea “congelar” precios, o bien, tener almacenados los productos por largos períodos de tiempo. Y en ambos aspectos Casa Manrique se maneja con propuestas inferiores con respecto a lo ofrecido por la competencia.

También se evidencia que la amenaza de nuevos competidores está latente y con la ciudad de Córdoba Capital tan cerca es probable que grandes empresas busquen entrar en el mercado de Punilla. Si esto ocurre, Casa Manrique, no solo incurrirá en pérdidas de mayor índole sino que perderá toda posibilidad de reposicionarse, debido al ingreso de nuevos y poderosos competidores en el mercado.

Estas situaciones se complican aún más con el panorama económico nacional incierto, debido a especulaciones y variaciones con motivos electorales. Se estima que en un tiempo la situación se calme y que los cambios no sean tan bruscos, lo cual se traducirá en un ambiente más apto para la actividad económica.

La suma de estos factores lleva a que Casa Manrique deba tomar medidas que funcionen en el corto plazo y que tengan una visión a varios años para que la empresa logre reposicionarse.

Para ello deberá aprovechar sus fortalezas, tanto sea la capacidad edilicia, como sus recursos actuales para que pueda tomar las oportunidades antes que la competencia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Es decir, Carlos Paz es una zona ideal para el crecimiento comercial de un corralón por la cantidad de obras dentro de su ejido municipal y las comunas aledañas. Además, la localización actual de la empresa es de privilegio para armar los negocios.

Si la empresa considerara una disminución en los costos fijos, acentuaría sus problemas actuales, ya que estos costos se pueden dividir en 3 grandes grupos: sueldos, mantenimiento de rodados y maquinarias, e impuestos y servicios del edificio.

Ahora bien, los impuestos y servicios no se pueden disminuir ya que son inherentes al espacio físico. Se podría reducir la cantidad de rodados, pero generaría tener capacidad de mano de obra ociosa. Por último, reducir la plantilla actual provocaría altísimos costos en indemnizaciones ya que los empleados del área logística con menos tiempo de trabajo en la empresa rondan los 12 años, es decir que prescindir de los servicios de al menos 4 empleados, conllevaría un total de 48 meses de sueldo. Si consideramos el sueldo a fines del 2017 para empleados con esa antigüedad, rondaría los \$17.000,00. Sumados los 48, se llegaría a una suma de \$816.000,00.

Por otro lado, en caso de implementar la estrategia que se propone en el próximo capítulo (con una cifra de inversión similar a la de las indemnizaciones), contará con mayores ingresos y le dará la posibilidad de cubrir los costos fijos y de aprovechar en forma eficiente su capacidad instalada (es decir, que los costos se reducirían en forma relativa). Por lo tanto, el margen de utilidad necesario para cubrir los costos descenderá y se podrá trasladar al público, ofreciendo precios más competitivos.

Es por ello que Casa Manrique tiene que **modificar su estructura**, estar más **predispuesta al cambio** y **fortalecer sus ventajas competitivas** para así lograr los objetivos primordiales de toda empresa: subsistir en el medio y obtener ganancias.

Hoy en día, parecería que la empresa está en un letargo del que debe despertar y sabemos que, con la aplicación de la estrategia que se propone en la siguiente unidad, lo logrará. Ya que, no sólo recuperará su lugar en el mercado sino que también le permitirá ampliar su actividad a otros mercados, mejorar el funcionamiento de las sucursales ya instaladas y también le dará la oportunidad de abrir otras, en mercados nuevos y no tan competitivos o explotados.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Conclusión: a lo largo de este capítulo se pudo ver todo un desglose de la empresa y del medio que la rodea. Es decir, por un lado se pudo analizar el entorno de la empresa, tanto el general como el específico. Esto permitió conocer las características del mercado con sus aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos. Con esto también se pudo observar cómo influyen y el poder que tienen sobre las empresas del medio. Además, al analizar el rubro de la construcción en especial, pudimos identificar a la competencia y sus características más importantes. Además se pudo estudiar el comportamiento de clientes, grupos de interés y de los gobiernos.

Este análisis es muy importante ya que según Porter (1979), existen 5 fuerzas que interactúan con la empresa y que tienen una determinada incidencia en la empresa. Por un lado, se analiza el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores. También se estudia el grado de rivalidad entre las empresas establecidas en el mercado. Por otro lado, se observa el poder de negociación de los clientes. Otra fuerza analizada es la del poder de negociación de los proveedores ya sea por la exclusividad de un producto o por la fuerza de su marca. Por último se estudia la proximidad de sustitutos para los productos ofrecidos, los cuales en este caso son varios y muy ofrecidos.

También se estudió la historia de la empresa, así como sus características de gestión de organización. Por otro lado, se analizaron los productos y servicios ofrecidos al público, sus precios, los canales de venta y los recursos con los que cuenta para desarrollar su actividad.

Con todos los datos procesados pudimos obtener información valiosa para evaluar y diagnosticar la situación de la empresa. Esto nos abrió camino a identificar los aspectos de la empresa que se pueden considerar como ventajas competitivas o “**fortalezas**”, también se pudieron observar aspectos a mejorar o “**debilidades**”. Por último se logró discernir los aspectos que plantea el mercado como **oportunidades** y **amenazas**. Además, este estudio nos permitió buscar las mejores opciones que tienen los Manrique para solucionar los problemas que aquejan a su empresa. Estas opciones se plantean en el próximo capítulo y se muestran todos los aspectos a mejorar para lograr la implementación correcta de la estrategia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Capítulo 2:

Estrategia a implementar y mejoras a las áreas funcionales.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Capítulo 2: Estrategia a implementar y mejoras a las áreas funcionales

Introducción: con la primera etapa del trabajo de intervención (compuesta por el relevamiento de datos, el análisis y diagnóstico) completada, se podrán graficar las distintas opciones que tiene la empresa para reposicionarse en el mercado y en base a eso se explica la estrategia de integración horizontal combinada con la de tercerización, lo cual es la base del presente Proyecto.

Para lograr el objetivo, este capítulo se dividirá en 2 importantes secciones: en la **primera parte**, se planteará una Matriz de Ansoff donde se podrán visualizar los 4 caminos a seguir. También se desarrollará la estrategia que los autores de este proyecto consideramos como la más conveniente y beneficiosa para la empresa.

Es importante destacar que en este rubro, los gerentes y/o dueños de las empresas que proporcionan materiales para la construcción, deben saber anticiparse a posibles cambios, no solo en los gustos y preferencias de los consumidores, sino que también a los nuevos avances tecnológicos. Es por ello, que deben ser innovadores y mejorar constantemente las actividades comerciales, y de esta manera evitar caer en crisis. La clave está en actualizar de manera constante la forma en que se ofrecen los productos y servicios de la construcción. Es importante mantener una política de cambios constante en la forma de hacer marketing, esto es clave para llegar a mayores clientes y consumidores.

En la **segunda parte**, luego de detallar la estrategia más conveniente, se explican los cambios y mejoras necesarios para poder llevar a cabo dicho plan. Es por eso que se revisarán las áreas de la empresa en las que son necesarios modificar algunos puntos para así mejorar el desempeño empresarial y crear un ámbito propicio para la implementación de la idea.

Esta sección, a su vez, está dividida en 2 puntos; el **primero** se enfoca en el área de **Dirección**, con sus sistemas estructural y decisorio, y se propone modificar la estructura actual para reaccionar más rápido a los cambios o anticiparse. También se sugiere la descentralización de la toma de decisiones para que no exista una burocracia innecesaria que demore el normal funcionamiento de la empresa.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Por otro lado también se explica la importancia de la implementación de un Cuadro de Mando Integral y de un Talero de Control. Estas herramientas les van a permitir a los administradores tener un listado de indicadores que resalten el desempeño de las distintas áreas.

También se sugiere la incorporación de un encargado de Recursos Humanos, para que se ocupe de los planes de capacitación, programas de incentivos y la gestión de todo el personal de la empresa. Esta tarea, se deberá llevar a cabo con distintas herramientas y nuevos estilos de gestión de RRHH para así motivar a los colaboradores de Casa Manrique y de las empresas participantes del proyecto y lograr que se fidelicen con la empresa y sus valores.

Por último, se revisa el Marco legal, para saber si la empresa tiene el tipo societario correspondiente y si cumple con los requisitos necesarios para obtener la habilitación municipal y ejecutar la estrategia planteada.

El **segundo** punto se enfoca en el área de **Comercialización** y se plantea la necesidad de una renovación en los procedimientos de ventas y atención al cliente, atendiendo a las actuales tendencias del mercado. En otro apartado, se detalla el nuevo Mix de Marketing, enfocándonos en cuestiones del mercadeo que la empresa necesariamente debe mejorar para reposicionarse como el líder de mercado. Ya sea en el producto, precio, promoción o plaza.

Este último aspecto del Mix, también conocido como distribución, lo analizamos desde el punto de vista del área **Logística** donde se deben actualizar los procedimientos generales, prestando especial atención en el Lay Out y la Gestión de Inventarios. Esto será de gran utilidad para optimizar los espacios y recursos, de todas las empresas. Además se sugiere el Control de Calidad Total, para que todos los que formen parte de esta área sean los primeros en controlar y determinar si su desempeño cumple con los requisitos y estándares deseados por la gerencia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Estrategias a implementar

1. **Matriz de Ansoff:** esta herramienta fue creada por Igor Ansoff en 1957. Se utiliza para detectar posibilidades de crecimiento en las diversas unidades de negocio de una empresa.

En este caso, la emplearemos para lograr identificar los distintos caminos de acción disponibles para Casa Manrique y así conseguir reposicionarse en el mercado y volver a liderarlo, generando barreras de entrada importantes para desalentar a futuros competidores.

MATRIZ DE ANSOFF		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Figura 26: modelo de Matriz de Ansoff.

Fuente: elaboración propia.

Es un instrumento muy útil para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. Como se puede ver en el cuadro, esta herramienta se basa en estudiar los productos ofrecidos y los mercados apuntados.

En base a este análisis, si la estrategia se va a sustentar en el mercado y los productos actuales, entonces la acción a llevar a cabo es la de “penetración del mercado”, lo cual se logra con campañas publicitarias y promociones de venta que generen un aumento en el consumo de los clientes habituales y capten los de la competencia.

Si se deciden mantener los productos actuales pero se apunta a otro mercado, entonces la estrategia se basa en el “desarrollo de mercado”, que se logra buscando nuevos segmentos o ubicaciones geográficas para ofrecer la gama de productos.

En cambio, si se busca ofrecer nuevos productos al mismo mercado objetivo, entonces la estrategia se corresponde con el “desarrollo de producto”, el cual se

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



logra incorporando prestaciones a los bienes ofrecidos, desarrollando distintas calidades o bien nuevos modelos con diseños más llamativos.

Por último, si se busca ofrecer nuevos productos en nuevos mercados, la estrategia entonces es la de “diversificación” la cual se puede basar en una integración vertical u horizontal. La integración vertical a su vez se puede clasificar, hacia delante o hacia atrás.

Una empresa integra hacia atrás, cuando comienza a realizar actividades de sus proveedores y, es hacia delante, cuando incorpora actividades de sus distribuidores. Por último, la integración horizontal añade productos o servicios complementarios de la actividad normal de la empresa.

Analizando un poco la historia de Casa Manrique, se puede observar que ya tuvo una importante época en la que penetró el mercado para llegar a ser una de las empresas pioneras y referentes del medio. Una vez posicionada, comenzó a ofrecer más productos a su mercado objetivo, en la ciudad de Villa Carlos Paz y alrededores. Luego decidió desarrollar nuevos mercados con la apertura de sucursales en las ciudades de Villa Dolores y Huerta Grande.

Del análisis precedente se puede deducir que tres de las cuatro estrategias planteadas en la Matriz ya fueron ejecutadas, con mayor o menor éxito dependiendo el caso.

Como se explicó en el capítulo anterior, Casa Manrique tenía como objetivo abastecer un amplio espectro de productos para la construcción; dicha estrategia la llevó a liderar el mercado hace no muchos años, creando una imagen positiva que, al día de hoy, se mantiene en los vecinos de la ciudad.

Con el recambio generacional, la dirección de la empresa buscó la **especialización** en algunos productos y desatendió otros. Esto produjo una situación donde los costos fijos se volvieron muy elevados para cubrirlos con la ganancia obtenida con la venta de poca variedad de productos.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Esto a su vez, generó que dichos artículos tengan que aportar un margen mayor para cubrir los costos y desembocó en una suba de los precios para que las ganancias se mantengan en los estándares deseados.

Como contrapartida, se pudo notar en los últimos años una merma en la actividad comercial de la empresa producida en parte, por la situación económica y mucho por la agresividad del mercado, ya que se instaló gran cantidad de competidores en las zonas en las que desenvuelve su actividad Casa Manrique.

Por todo lo expuesto, cabe destacar como estrategia posible a implementar en este trabajo de intervención, a la **diversificación** mediante una integración horizontal, pero con capitales de terceros para que el monto invertido no sea tan elevado para las posibilidades de los Manrique.

Proponemos la **integración horizontal**, ya que es la más idónea para el caso en cuestión y también, para que la inversión en recursos materiales, humanos e infraestructura no llegue a ser una suma imposible para la capacidad de Casa Manrique.

Esto se debe a que si la empresa decidiera realizar una **integración vertical**, la inversión sería mayor.

Por ejemplo, si la empresa opta por una **integración hacia atrás**, mediante la cual debería producir sus propios productos; esto conllevaría la adquisición de maquinarias; la incorporación de personal, al cual se debería capacitar; y la modificación del inmueble de la empresa.

Por otro lado si quisiera hacer una **integración hacia adelante**, la única forma posible sería construir las casas, edificios o locales que necesitan los clientes. Lo cual llevaría a otra inversión en personal y maquinarias, tal vez no tan importante como la que se debería hacer para la integración hacia atrás. Además, entraría en un mercado muy competitivo y con empresas que hace años se desenvuelven en el mismo, como Cooperativa Horizonte y Gama por citar algunos ejemplos.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Por otro lado, con la integración horizontal, podrá volver a ofrecer numerosos productos que pueden ser sustitutivos o complementarios a los que ya ofrece y así poder distribuir las cargas de los costos fijos en un abanico más amplio.

Además, la propuesta se basa en aportes de terceros para lograr implementar la idea, lo que significa que Casa Manrique no deberá disponer de grandes sumas para desarrollar este proyecto. Otro beneficio de la idea, es que los interesados serán los que traerán su Know How, contactos de proveedores y clientes necesarios para el desarrollo de la actividad.

2. **Estrategias genéricas:** de acuerdo con Porter (1980), existen una serie de estrategias que se pueden considerar “universales”, es decir que son de fácil aplicación para cualquier empresa de todos los rubros.

En el punto anterior se pudo ver que muchas de las etapas o estrategias que proponía Ansoff ya fueron ejecutadas. Pero, por distintas razones se dejaron de lado o cambiaron a otra estrategia. Por otro lado, uno de las estrategias propuestas por el autor todavía no fue ejecutada y de eso se trata el punto 3 de este capítulo.

En este apartado intermedio, explicamos una serie de estrategias, a las que Porter denominó como **genéricas**, con el objetivo de que Casa Manrique logre mejorar su situación actual en el mercado y que su actividad genere ganancias. Es decir, con estas estrategias se busca que Casa Manrique funcione como unidad de negocio, independientemente de la implementación del proyecto de inversión.

Por un lado, tenemos la estrategia de **diferenciación**, mediante la cual la empresa busca ofrecer algo único en el mercado que genere que los clientes la identifiquen por esa característica particular. Dicha diferencia puede deberse a un producto o a un servicio novedoso.

Casa Manrique podría comercializar productos de cerámicos o porcellanatos de marcas que la competencia no trabaja. De esta manera, los clientes tendrían que comprar en el negocio de los Manrique para conseguir dicho bien. También puede marcar diferencia con un servicio poco visto en el mercado. En este caso, y teniendo

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



en cuenta lo ofrecido por la competencia, Casa Manrique podría ofrecer un servicio de “visita a obra” mediante la cual, algún vendedor se acerca a la obra en construcción de los clientes existentes, para consultar si será necesario algún envío de materiales. Esto resultaría útil para los clientes ya que muchas veces por falta de tiempo, olvidan hacer los pedidos y sus obras se atrasan. Además sería beneficioso para la empresa, ya que podría organizar mejor su reparto y también le surge la posibilidad de vender algún otro artículo.

Por otro lado, también se encuentra la estrategia de **segmentación o enfoque**. Es decir, la empresa en cuestión se especializa en un determinado rubro o unidad de negocio.

Por ejemplo, Casa Manrique ya está implementando esta estrategia, pero para que resulte efectiva, no puede enfocarse en un rubro y ofrecer poca variedad de productos. Es decir, si la empresa se quiere especializar en cerámicos y revestimientos, entonces debe ofrecer un abanico muy superior a lo que ofrece la competencia. La empresa en cuestión debe tener variedad de marcas, calidades y disponibilidad; de esta manera cuando los clientes estén pensando en comprar cerámicos y porcellanatos, sepan que Casa Manrique es especialista en la materia.

Por último, se encuentra la estrategia de **liderazgo en costos**, en la que la empresa busca tener los costos fijos y / o variables más bajos de todo el mercado. De esta manera los administradores podrían decidir entre trasladar ese beneficio de costo a los clientes y ofrecer un precio más bajo que los competidores; o bien, pueden mantener los precios como la competencia y obtener una utilidad mayor.

En este caso puntual, para Casa Manrique, es muy difícil de concretar esta estrategia ya que cuenta con una infraestructura y con un personal superior a lo que se ve en la competencia. Ahora bien, para lograr que Manrique lidere en costos se puede aplicar la estrategia propuesta en el próximo punto. Esta idea conlleva una fuerte inversión, ya que se trata de una propuesta de negocio que integra actividades en forma horizontal con capitales de terceros, pero también genera importantes movimientos comerciales y ganancias.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



3. **Desarrollo del proyecto de negocio:** considerando el último apartado del punto anterior y teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades que se identificaron en el FODA del capítulo 1, la estrategia que plantearemos es la siguiente:

La **idea principal** es aprovechar que los Manrique son los dueños del inmueble donde se sitúa la empresa, así como también de los camiones y maquinarias con las que dispone. También se busca sacar una ventaja competitiva de la zona y del espacio físico de la empresa.

Además, el mercado mismo de alquileres ofrece una muy buena oportunidad a la empresa ya que al ser los alquileres tan onerosos, por un lado genera una barrera de entrada bastante fuerte y por el otro establece un techo alto para los cánones mensuales que se les cobrará a los emprendedores.

Si sumamos esta situación al hecho de que, según datos del informe técnico del Indec del mes de junio del 2017, se espera que la actividad económica, especialmente el rubro de la construcción mejore sus porcentajes y se reactive totalmente.

Por lo tanto, las expectativas son positivas y esperanzadoras para el futuro. En el punto 5 de dicho informe se explica lo siguiente:

Los resultados obtenidos por la encuesta cualitativa de la construcción, realizada a grandes empresas del sector, muestran expectativas favorables con respecto al nivel de actividad esperado para el período julio-septiembre de 2017. Quienes prevén cambios en el nivel de actividad; se inclinan preferentemente hacia la suba, se dedican tanto a realizar principalmente obras privadas como públicas, siendo más optimistas estos últimos. (INDEC, 2017)

En este párrafo queda claro que tanto el sector privado como el público, estiman que la situación del país beneficiará al rubro de la construcción incrementando el nivel de actividad.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Con respecto al tipo de obras que se realizarán en los próximos tres meses, las empresas que se dedican principalmente a las obras privadas, repartieron sus respuestas de la siguiente manera: viviendas (22,6%), montajes industriales (20,7%) y otras obras de arquitectura (18,9%), entre otras. Por su parte, las empresas que se dedican fundamentalmente a obras públicas respondieron: construcción de obras viales y de pavimentación (41,7%) y viviendas (21,4%), entre otras. (INDEC, 2017)

En este último apartado se pudo observar que ambos sectores estiman que la actividad será impulsada por la construcción de viviendas. Lo cual generaría una suba importante de demanda en materiales de construcción, beneficiando a las empresas que comercializan dichos productos.

Ahora bien, para comenzar con la **implementación** de la estrategia, Casa Manrique debe seguir un plan que consiste en dos etapas bien diferenciadas.

La **primera etapa** consiste en generar espacio en el salón comercial y los depósitos para poder disponer más adelante de ellos. Dicha liberación se podría conseguir con promociones, descuentos, publicidad y liquidaciones para darlos a conocer al público en general.

Esta fase traerá aparejado dos beneficios muy claros, por un lado, el movimiento comercial se incrementará por lo que tendrá mayores ingresos y al no volverlos a estancar en grandes cantidades de stock contará con mucha liquidez para refaccionar el local, mejorar los depósitos y hacer la campaña publicitaria para dar a conocer el nuevo rumbo de la empresa.

Por otro lado, este aumento en las transacciones comerciales conducirá a una revaloración de la empresa en el medio, lo cual llevará a que su posicionamiento mejore y favorezca la implementación de la segunda parte de la estrategia.

La **segunda etapa** consiste en promover la idea de generar el primer supermercado de la construcción de la zona, es decir un lugar donde los clientes interesados en la

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



construcción podrán encontrar todos los insumos y materiales necesarios para llevar a cabo dicha actividad.

Como se enunció anteriormente, la idea no es que Casa Manrique realice una inversión elevada en nuevos productos, sino que alquile porciones del salón de ventas y de los depósitos para que otros emprendedores instalen su propio stand dentro de la empresa.

De esta manera **la inversión** en productos para tener en stock, insumos, los costos de empleados y demás gastos **serán soportados por diferentes empresarios** que participarán del proyecto.

Además cada uno de los participantes pagará un **canon locativo mensual** a cambio del espacio en el salón comercial y en los depósitos, y también tendrá la posibilidad de utilizar los camiones de Casa Manrique para realizar sus entregas.

Para lograr que el proyecto sea viable debe haber un stand por rubro para que no exista una competencia interna que genere tensiones dentro de la empresa. Es decir, pueden instalarse empresarios con productos complementarios y/o sustitutos pero no los mismos. De esta manera se llegará a una buena convivencia dentro de la compañía.

A los fines de ilustrar qué tipo de emprendedores pueden instalarse en Casa Manrique podemos nombrar los siguientes rubros:

- ✓ Instalación de agua y gas: este es un rubro en el cual hay bastante competencia en el medio. De todas maneras, es muy importante ofrecerlo dentro de la empresa ya que, las instalaciones deben realizarse durante la construcción de la casa.
- ✓ Electricidad: al igual que el rubro anterior, existe bastante competencia instalada en la zona y muy bien equipada. Pero varios de los insumos de esta categoría son necesarios para empezar a construir, por lo que sería muy provechoso que un stand que cubra este rubro, se instale en la empresa.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Figura 27: insumos eléctricos.

Fuente: sitio web www.materialesde.com.

- ✓ Áridos y ladrillos comunes: este rubro es indispensable para los cimientos y la construcción en general. Todos los competidores de la zona los comercializan. Por lo tanto, Casa Manrique no puede quedarse atrás.
- ✓ Maderas para techos, paredes y pisos: este rubro está siendo cada vez más utilizado para construir los complejos de cabañas que se instalan en las afueras de Carlos Paz y alrededores.



Figura 28: vivienda construida con maderas.

Fuente: sitio web talar-maderas.com.ar.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



- ✓ Caños estructurales, hierros lisos y chapas: este es un rubro que hasta hace muy poco Casa Manrique comercializaba. Es de vital importancia que un stand se dedique a ofrecer estos productos debido a que están presentes en casi todas las etapas de la construcción (desde estructuras, rejas, terminación de techos, etc.).
- ✓ Tejas y artículos aislantes para techos: este es otro rubro en el que Casa Manrique trabajó pero que decidió darlo de baja. Estos productos tienen potencial desde el punto de vista de los nuevos productos aislantes tanto de ruidos como de temperaturas para techos.
- ✓ Pinturería: abarca a un segmento de mercado muy importante. Todas las estructuras sean del material que sean (durlock, revoque, madera) necesitan ser pintadas con productos especiales para que se conserven o bien para que queden con una presentación de mejor gusto. Sería muy positivo para la empresa contar con un stand que se dedique a comercializar estos productos.
- ✓ Construcción en seco: como se explicó en el capítulo anterior este rubro es uno de los de mayor crecimiento en los últimos tiempos. Cada vez más clientes se inclinan por esta modalidad de construcción que abarata costos y reduce tiempos. Como dato importante, se puede decir que no hay mucha competencia instalada en la zona.
- ✓ Mesadas de mármol para cocinas y baños: en Carlos Paz existe muy poca oferta de estos productos generando que muchos clientes terminen comprando en Córdoba Capital. Es un rubro con mucho potencial y que se puede entrelazar directamente con los productos ofrecidos por Casa Manrique. Es decir, cuando los clientes busquen los cerámicos para cocina y baño se puede ofrecer alguna promoción con este stand para que consiga a un precio superior los mármoles para los muebles de dichos sectores de la vivienda.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Figura 29: mesada de mármol pulida para cocina.

Fuente: sitio web www.marmoleriarizzo.com.ar

- ✓ Electrodomésticos de línea blanca: este rubro sería toda una novedad para Casas Manrique. Dentro de la línea blanca se pueden mencionar productos tales como cocinas, heladeras, lavarropas, calefones, termo-tanques y calefactores.

Hay mucha competencia en el medio, pero si el empresario que maneje este stand se pone de acuerdo con el que suministra los productos para la instalación de los mismos se podrían armar “combos” y promociones interesantes para los clientes.

- ✓ Venta y alquiler de maquinaria: estos productos son indispensables para tener un abanico bien completo en el ramo de la construcción. Es muy importante que las personas encargadas de la construcción, es decir albañiles y arquitectos sepan que en Casa Manrique conseguirán las maquinarias necesarias para iniciar el trabajo, ya sean hormigoneras, roscadoras, martillos neumáticos, amoladoras, entre otras.

Este stand podría trabajar como otras empresas del medio donde se venden o se rentan estas maquinarias.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Figura 30: maquinarias varias para el rubro de la construcción.

Fuente: sitio web www.alkimalaga.com.

- ✓ Ferretería: este rubro es también muy importante a tener en cuenta y es uno de los más competitivos. Hay instaladas numerosas ferreterías en todos los barrios de Carlos Paz. De todas maneras, es una excelente idea tener un stand que se dedique a vender este tipo de insumos complementarios con todas las demás actividades que se desarrollarán en la empresa.
- ✓ Vidriería: el stand que maneje estos productos se podría complementar muy bien con el de aberturas. Es importante conseguir un empresario que comercialice todo tipo de vidrios para completar la oferta en general de Casa Manrique.
- ✓ Aberturas de aluminio: este es uno de los principales rubros para la terminación y cerramiento de la obra en construcción. Prácticamente todas las aberturas y marcos de puertas y ventanas se están utilizando de aluminio. Las ventajas de este material son muchas, economicidad, peso, resistencia y durabilidad. Como se dijo anteriormente se puede complementar con el rubro de los vidrios y también con el de Manrique en sí, ya que muchas

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



veces es prioritario armar la “cáscara” de la obra y cerrarla para poder almacenar materiales, herramientas y maquinarias.



Figura 31: muestra de diferentes modelos de aberturas de aluminio.

Fuente: sitio web materialesurquiza.com.ar.

Es importante recalcar que cada nuevo empresario deberá contratar su propio personal para atender su stand, es decir que los tres empleados de venta de Casa Manrique seguirán con sus actividades normales.

Por otro lado los empleados de expedición y reparto son los que verán más modificaciones en sus tareas ya que recibirán, controlarán, ubicarán y repartirán un volumen y variedad mayor de productos que lo acostumbrado.

Es sabido que al principio, los empleados tomarán una postura de “resistencia al cambio” por la cantidad de capacitación que deberán recibir, así como también porque tendrán más tareas y responsabilidades. De todas maneras, con reuniones y mucha comunicación lograrán entender que es una buena forma de que la empresa subsista en el medio y por ende su fuente laboral.

En el sector de caja, la idea no es modificar la normalidad de su actividad; cada stand deberá llevar sus propias cuentas, así como también sus inventarios para que

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



no surjan rispideces. Es decir, Casa Manrique funcionará como un shopping, donde cada local administre su dinero, mercadería y empleados.

La parte administrativa también notará diferencias en sus actividades ya que se deberá gestionar la empresa y los stands de una forma diferente. Como se explicó en el primer capítulo, la administración se encarga de los pagos a proveedores, la gestión con los empleados y el control de los pagos anticipados de los clientes.

A estas actividades se le debería agregar la administración de los alquileres de cada stand, además debe funcionar como un nexo entre todos los stands, gestionando acuerdos internos para ofrecer promociones en conjunto y así brindar “combos” a los clientes que sean difíciles de superar por la competencia.

Por lo expuesto, lo mejor sería contar con los servicios de un administrativo que colabore y coordine dichas actividades.

El diseño que tomará el inmueble se mostrará en el Plano N° 3 (ver Anexo 10) donde se grafica la ubicación estimativa de cada stand, su lugar correspondiente en los depósitos y los espacios que quedan reservados para la normal actividad de Casa Manrique.

El salón de ventas se dividirá de manera tal para que se instalen dos medidas de stands, unos de 20 m², ubicados donde actualmente están las muestras de cerámicos, sanitarios y vanitorys, y otros de 30 m², que se armarán en lo que ahora es el salón con depósito de cerámicas y porcellanatos. Estos stands se asignarán dependiendo del rubro y del monto que quieran pagar, ya que sólo habrá dos stands que contarán con vidriera.

Ahora bien, una gran porción del salón se utilizará para armar el showroom de los productos tradicionales de Casa Manrique optimizando los lugares y la forma de venta; ya que sólo se utilizará para muestras y prototipos de productos en vez de depósito de mercadería.

A su vez, en el mismo Plano N° 3 (Anexo 10) se podrá observar que a los depósitos se les asignarán lugares específicos para poder almacenar todos los tipos de

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



mercaderías. Es por ello que el depósito N° 1 quedará para el uso exclusivo de Casa Manrique y no tendrá modificaciones, el N° 2 se destinará para las piezas de agua, gas, electricidad, ferretería y maquinarias; cabe mencionar que se le tienen que mejorar las estructuras con mayores divisiones y bases de madera para apilar cajas y cajones con las piezas y artículos antes mencionados.

El depósito N° 3 es el que más modificaciones sufrirá y donde más inversiones en estructuras y paneles se necesitarán, ya sea para almacenar las placas de durlock, chapas, caños estructurales, hierros, muebles, mármoles, electrodomésticos, maderas, vidrios, aberturas, tanques, pinturas, ladrillos de telgopor y los pallets con bolsas de cemento, hercal y pegamentos.

Por otro lado, al finalizar el plano del Anexo 10, se muestra que los depósitos que se encuentran al aire libre no sufrirán modificaciones en cuanto a su estructura, pero sí en su destino. El N° 4 quedará reservado para las tejas (como lo fue hace algunos años) y el depósito N° 5 será ocupado por ladrillos comunes y cerámicos, bloques, viguetas y áridos.

Mejoras a las áreas funcionales de la empresa

1. **Dirección:** como bien se sabe, esta área es imprescindible en el normal desenvolvimiento de la empresa, ya que es aquí donde logran establecerse los objetivos y se implementan las medidas para dirigir a las demás áreas funcionales en la consecución y logro de los mismos.

En lo que respecta a este sector, y sus encargados Andrés y Andrea, los principales cambios que deberían realizarse, radican en los sistemas estructural y decisorio de la empresa.

Para conseguir actualizarse y hacer frente a las nuevas demandas del medio, la estructura debe ser flexible y adaptable; además, el sistema decisorio de la organización debe volverse más descentralizado y permitir las sugerencias de los empleados en la toma de decisiones.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



También, será necesario incorporar al área nuevas herramientas de comunicación y controles más específicos, que serán de gran utilidad para los tiempos venideros. Es aquí donde se incorporan el Cuadro de Mando Integral combinado y acompañado del Mapa Estratégico y el Tablero de Control.

Con la incorporación de estos nuevos instrumentos se conseguirá implementar un mejor control de los procesos y de la consecución de los objetivos previamente planteados en este sector.

Será de vital importancia, también, la integración de un profesional encargado de gestionar el sector de Recursos Humanos, que consiga llevar a buen puerto los objetivos empresariales.

1.1. Sistema estructural y decisorio: como pudo detallarse en el primer capítulo, la estructura con la que cuenta Casa Manrique, es muy tradicional o poco actualizada y no prevé los cambios que surgen en el medio en que desenvuelve sus actividades la organización.

Es por esto que, para que la estrategia se pueda implementar con éxito, se debe considerar la flexibilización de la estructura, que permita una mejor comunicación entre las distintas áreas, logrando trabajar y cooperar de forma mancomunada y en sintonía.

El sistema decisorio se encuentra en un camino muy parecido, es importante recalcar que Casa Manrique, como la mayoría de las Pymes Argentinas, se manejan con un sistema de gestión más bien clásico y con un poder de toma de decisiones concentrado en los dueños de la empresa, ya que, en este caso, los propietarios de la Pyme y los encargados de administrarla, son las mismas personas.

Es debido a esto, que se considera de gran importancia, implementar la descentralización en la toma de decisiones y tener un personal con mayores capacidades de resolución de problemas.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Esto no quiere decir que los empleados deban brindar soluciones por su cuenta sin recurrir a sus superiores o jefes directos, sino que, todo el personal debería concurrir a charlas y reuniones donde se puedan sentar las bases de lo que sería un **Manual de Procedimientos** que sea actualizado, considerando todas las variables y visiones, y adaptándose al cambiante medio en que se desenvuelve la organización.

Con ello, los problemas y situaciones de conflicto diarias, se manejarían en base al consenso entre partes con mayor rapidez y eficiencia.

Por lo expuesto, se desprende que la mejor opción que tiene la empresa es aplicar la **Teoría de Desarrollo Organizacional (DO)**, mediante la cual se busca que la estructura y cultura empresarial coordinen de tal manera que los procesos se lleven a cabo con altos niveles de eficiencia y se puedan administrar los cambios en la empresa de forma que se logre un desarrollo flexible y continuo.

De esta manera, hay que erradicar viejos conceptos, tales como, tener un énfasis en lo individual, la obediencia, la responsabilidad dividida, la centralización y las jerarquías rígidas.

Se debe llegar a ser una organización más flexible que ponga énfasis en las relaciones internas, la comunicación, participación multi-grupal, control y responsabilidad compartida y la solución de conflictos mediante la negociación en la que todas las partes “ganen”.

El gran objetivo de estas modificaciones y actualizaciones es que tanto el sistema estructural y decisorio permitan afrontar las variaciones que plantea el mercado en forma rápida y eficiente. Es decir, que el cambio sea planificado, ya sea en aspectos organizativos (modificación en las técnicas de trabajo y aptitudes del personal) o culturales (las actitudes de los empleados). Esto se logrará en base a capacitación, comunicación y consenso.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



1.2. Cuadro de Mando Integral: como ya se explicó, el **Cuadro de Mando Integral** (CMI) es una herramienta de comunicación y control muy útil para definir una serie de objetivos y saber el estado de los mismos en base al análisis de indicadores.

El más común es el planteado por Robert Kaplan y David Norton (1992) quienes plantean que para que esta herramienta sea eficaz se deben tener en cuenta 4 perspectivas: la financiera, de los clientes, interna y la de desarrollo.

La primera, responde a la pregunta de cómo nos ven los financistas; la segunda se basa en la percepción que tienen de la empresa los consumidores; la tercera identifica aquellos procesos críticos para el logro de los objetivos; por último, la cuarta analiza los aspectos de mejora para capitalizar a la empresa en todos los sentidos.

Como bien se hizo mención, el CMI es un sistema de gestión estratégica que permite establecer o formular una estrategia adecuada y poder comunicarla dentro de la organización, coordinar los objetivos y conectarlos con la planificación financiera, y a su vez, permite medir el modo de realización, proponiendo acciones correctivas en caso de ser necesario.

Ahora bien, para poder determinar que los objetivos que se establezcan en cada perspectiva se están cumpliendo, se debe realizar un análisis de diferentes indicadores que van describiendo la situación.

A continuación se plantea un CMI, a modo de ejemplo, para que los responsables de la administración lo implementen y así puedan tener una retroalimentación de los resultados obtenidos de la estrategia y en base a ellos saber si se debe continuar por ese camino o bien realizar modificaciones a tiempo.

En la perspectiva financiera se tendrán en cuenta los siguientes objetivos: rentabilidad y aumento de ganancias.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Ahora bien en la perspectiva de los clientes se considerará: la fidelización del cliente y el liderazgo del mercado.

Por otro lado en la perspectiva interna se deben tener como objetivos: la optimización del catálogo de productos, mix de marketing efectivo y mejorar la calidad de los procesos.

Por último, en la perspectiva de desarrollo se debería buscar: la calidad total en los resultados de los proyectos para crear valor en la empresa y crear ventajas competitivas difíciles de ser superadas por la competencia actual o potencial.

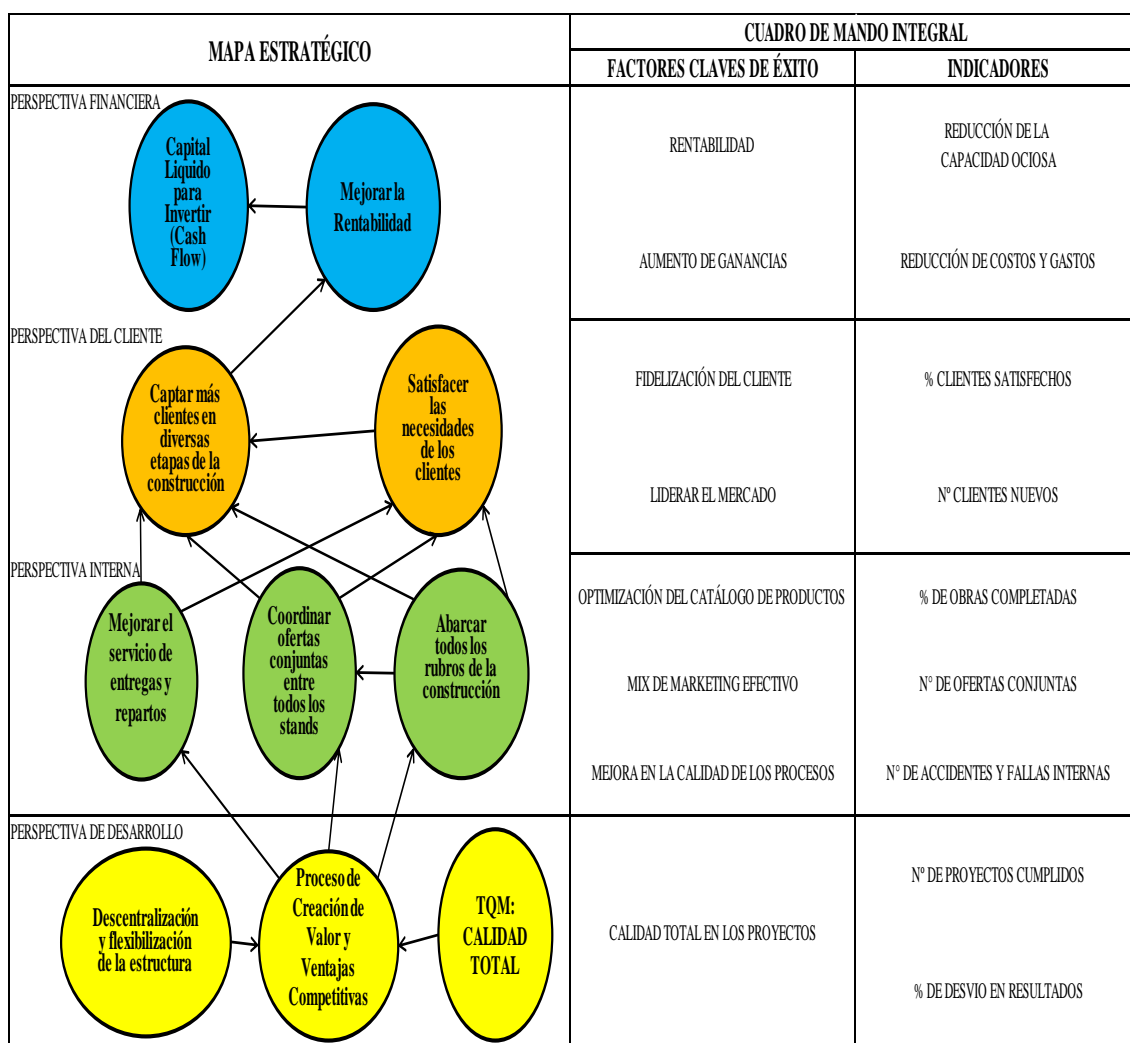


Figura 32: Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral.

Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



1.3. Tablero de Control: esta herramienta de control, debe ser implementada en conjunto con el Cuadro de Mando Integral, ya que permite visualizar los resultados que arrojan los distintos indicadores pertenecientes a cada perspectiva.

Se utiliza con el fin de saber si los objetivos previamente planteados se están cumpliendo, si se encuentran en una zona aceptable o si es necesario tomar ciertas medidas correctivas para reencaminarlos nuevamente.

Cada uno de los objetivos, se logra controlar a través de fórmulas en base a resultados de la gestión, los cuales se encuentran acompañados de distintos valores que permiten indicar si existen fallas o se está yendo por buen camino.

En la siguiente imagen, se podrá observar como proponemos calcular los indicadores que determinarán si los objetivos de cada perspectiva planteados en el Cuadro de Mando, se están cumpliendo o no.

Por ejemplo en la perspectiva del cliente, uno de los objetivos es la “fidelización del cliente”, esto se logra con la satisfacción de sus necesidades en todo el proceso, es decir, desde que hacen el pedido hasta que llega a su obra. Es por ello que el indicador que se debe tener en cuenta es la cantidad de quejas en alguna de las etapas contrastado con la cantidad de transacciones totales. En este caso, se propone que dicho indicador tenga un objetivo del 10% y que si llega al 20% es un llamado de atención para los encargados y que se deben tomar medidas correctivas.

Otro indicador es el de “proporción de obras completadas” en la perspectiva interna, con el cual se calcula el porcentaje de obras totalizadas con respecto a las que fueron presupuestadas. Si la empresa supera un 90% significa que el catálogo de productos ofrecidos al cliente es completo y satisface las necesidades de los consumidores.

Por último, en la perspectiva interna, también es importante “mejorar la calidad de los procesos”, lo cual se puede medir con un indicador del porcentaje de los

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



días con accidentes. Se calcula como la proporción entre los días con fallas y los días trabajados. En el ejemplo, se considera efectivo un valor del 10% bimestral, tomando un 20% como indicador de la necesidad de tomar medidas correctivas.

TABLERO DE CONTROL								
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA	ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE
FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad	Reducción de la capacidad ociosa	$\frac{\text{Horas trabajadas}}{\text{Horas totales}}$	90%	Mensual	90%	80%	70% o menos
	Aumentar las ganancias	Reducción de costos y gastos	$\frac{\text{Egresos totales}}{\text{Ingresos totales}}$	80%	Mensual	80%	75%	70% o menos
CLIENTE	Fidelización del cliente	Proporción de clientes satisfechos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de quejas}}{\text{N}^\circ \text{ de ventas totales}}$	10%	Mensual	10%	15%	20% o más
	Liderar el mercado	Cantidad de nuevos clientes	$\frac{\text{Ventas a clientes nuevos}}{\text{Ventas totales a clientes}}$	30%	Mensual	30%	25%	20% o menos
INTERNA	Optimización del catálogo	Proporción de obras completadas	$\frac{\text{Obras totalizadas}}{\text{Obras presupuestadas}}$	90%	Mensual	90%	80%	70% o menos
	Mix de Marketing efectivo	Cantidad de ofertas conjuntas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Ventas en conjunto}}{\text{N}^\circ \text{ Ventas totales}}$	50%	Trimestral	50%	40%	30% o menos
	Mejorar la calidad de los procesos	Nº de accidentes y fallas internas	$\frac{\text{Días con fallas}}{\text{Días totales trabajados}}$	10%	Bimestral	10%	15%	20% o más
DESARROLLO	Calidad Total en los proyectos para el crecimiento empresarial	Nº de proyectos cumplidos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de proyectos terminados}}{\text{N}^\circ \text{ de proyectos propuestos}}$	90%	Anual	90%	80%	70% o menos
		Proporción de desvío en los resultados	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados estimados}}$	90%	Anual	90%	80%	70% o menos

Figura 33: Tablero de Control

Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



1.4. Administración de Recursos Humanos: como bien se mencionó en el primer capítulo de este trabajo, la empresa no cuenta con un encargado de **área de Recursos Humanos**. Para Casa Manrique es esencial establecer planes de capacitación para todo el personal, poniendo especial atención en los empleados del área de ventas y logística. Esto se debe a que no sólo deben conocer a la perfección los materiales que se ofrecen a los clientes y sus características, sino que también deben contar con amplios recursos que permitan facilitar la llegada a los consumidores y así crear fidelización con la empresa. Esto permitirá contrarrestar a la competencia que se ha vuelto cada vez más agresiva.

Además, como es de esperarse, en el área de Logística se incrementará el trabajo y las responsabilidades, debido al ingreso de nuevos inversores. Con ello se incorporarán nuevos y numerosos productos que requerirán que el sector tenga conocimientos sobre sus características y especificaciones.

Por todo lo expuesto es que Casa Manrique necesitará contar con los servicios de algún **profesional de Recursos Humanos** que lleve adelante planes de capacitación en todas las áreas. Estas capacitaciones deben abarcar varios aspectos del “Know How”, ya sea en técnicas de venta, uso de sistemas informáticos, propiedades, características de los productos y sus formas de tratamiento o manipulación, o bien técnicas de organización del trabajo.

Dicho encargado, también, deberá armar programas para que en caso de jubilaciones o renuncias en puestos claves, la fuente de RRHH sea la interna y así evitar costos de inducción y capacitación de nuevas incorporaciones.

También será importante crear un plan de incentivos que recompensen la buena ejecución de tareas y el cumplimiento de objetivos. De esta manera los empleados estarán motivados a cumplir con las metas propuestas.

Por ejemplo, si los vendedores concretan grandes ventas o logran combinar las ventas con otros stands pueden recibir una comisión extra. Por el lado de la expedición y reparto, se puede recompensar los días sin roturas o la ausencia de problemas en las entregas.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Los beneficios o descuentos con otras empresas del medio, o bien lugares para vacacionar y pasar los días de descanso también pueden ser una forma de incentivar al personal, generar camaradería y lograr que se fidelicen y promulguen los valores y cultura empresarial. Esto servirá para mejorar las relaciones y establecer una comunicación más fluida en todos los sectores de la empresa.

Otra tarea sumamente importante del área de RRHH sería la evaluación de desempeño, ya que es un instrumento que es utilizado para comprobar y constatar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos de manera individual y grupal en caso de ser necesario. Este plan de incentivos, no solamente logrará que los empleados den lo mejor de sus capacidades sino que además administrará las recompensas en forma equitativa y merecida. De esta manera los empleados notarán que es un sistema justo y se motivarán a seguir trabajando en forma eficiente.

Por último, el encargado de RRHH tendrá que velar por la higiene y seguridad en el trabajo, tarea fundamental en una empresa con materiales de construcción y maquinarias. Se deberán aplicar medidas y desarrollo de actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del normal desempeño de funciones de los empleados en el área laboral en que se encuentren realizando sus tareas.

La limpieza en los depósitos, sobre todo el N° 3 (Ver Anexo 10), es de vital importancia para evitar la presencia de polvillo o escombros lo cual afectaría el buen funcionamiento de las máquinas y auto-elevadores, así como también la calidad de otros productos tales como máquinas, electrodomésticos, placas de durlock, maderas y muebles.

Por otro lado, se deberá ocupar de que se cumplan todas las medidas de seguridad para que los operarios del área logística no corran riesgo de accidentes laborales, el uso de cascos, arneses o fajas es de suma trascendencia para el normal desempeño de las tareas.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



1.5. Marco legal: Como se explicó al inicio del capítulo 1, Casa Manrique es el nombre de fantasía o comercial de una sociedad denominada Manrique S.R.L.

De acuerdo a la Ley 19.550: **Ley General de Sociedades**, las sociedades de responsabilidad limitada son organismos cuyo capital se divide en cuotas de igual valor y la responsabilidad de los integrantes de dicha sociedad se limita al valor de las cuotas que suscriban.

Ahora bien, para la implementación de la estrategia que se sugirió en el punto anterior del presente capítulo, Casa Manrique deberá reacondicionar la estructura de su salón de ventas para la habilitación de los stands de acuerdo a la Ordenanza Municipal N° 2563 de Villa Carlos Paz promulgada por el Decreto 037/B/1994. En la misma, en su artículo 1°, queda estipulado que:

a) Podrán instalarse Stands de exposición y/o ventas en el interior de los edificios que cumplan los siguientes requisitos:

Contar con planos aprobados ante la Dirección de Obras Privadas en los que se indique claramente el número de Stands a ubicarse en su interior.-

El ancho de las circulaciones internas habiendo Stands ubicados sobre ambos costados no será inferior a 4 (cuatro) metros libres, y a 3 (tres) metros cuando se ubiquen solo sobre un lado de la circulación.-

b) Los Stands deberán estar separados unos de otros por cerramientos realizados con elementos opacos e incombustibles que impidan las visuales hasta una altura mínima de 2 (dos) metros.-

c) Los pisos, tanto de los Stands como de las circulaciones serán indistintamente de mosaicos graníticos, cerámicos o material de superior calidad que permita una fácil y profunda limpieza.-

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



d) En caso de instalarse en galpones o estructuras similares existentes, con cubiertas de chapa de cualquier índole, se deberá ejecutar un cielorraso a una altura no inferior a 3.50 metros con material incombustible y de fácil limpieza.-

De dicho artículo se desprende que Casa Manrique deberá refaccionar el local comercial de acuerdo con las especificaciones de la ordenanza antes mencionada, para así conseguir la habilitación municipal. Es importante remarcar que lo estipulado en los incisos “c” y “d” son mejoras ya existentes en la empresa.

Por lo tanto, lo único que quedaría como saldo para la aprobación del plano y la habilitación municipal, es el armado de los stands en base a las medidas y espacios pautados en los incisos “a” y “b”.

Por último el artículo segundo de dicha ordenanza, prohíbe la instalación de stands dentro del perímetro céntrico de la ciudad de Carlos Paz, lo cual no afecta a los propósitos de la empresa ya que se ubica a más de 14 cuadras de dicha zona.

2. **Comercialización:** este sector sufrirá las principales modificaciones, debido a que se incorporarán distintos y nuevos productos para la comercialización.

Como bien se mencionó con anterioridad, al existir nuevos inversores dentro del normal desempeño de la empresa, y considerando que los stands serán atendidos por los mismos dueños o empleados ajenos a la organización, será de suma importancia confeccionar un reglamento interno con normas para una buena convivencia.

Además el **administrador** de Casa Manrique (que puede ser alguno de los hermanos o, mejor aún, un profesional), deberá coordinar las actividades entre los stands para ofrecer promociones o beneficios entre los stands y así favorecer a todos los empresarios. De esta manera todos los integrantes del proyecto tendrán un buen movimiento comercial lo que lleva a posicionar la marca en el mercado como una líder del mismo.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



2.1. Nuevos procedimientos: en lo que respecta al sector comercial exclusivo de Casa Manrique, es posible divisar las modificaciones que surgirán a partir de la implementación de la estrategia, en la zona de ventas, esto se debe a que los espacios serán más reducidos por la incorporación de los stands de los nuevos empresarios. Sin embargo, esto permitirá que la gestión de ventas con el cliente sea más personalizada y que a su vez, los mismos puedan tener al alcance del mostrador las muestras de los materiales que requieran, y así comprobar y comparar las calidades de los diferentes productos.

En este caso, el área de Recursos Humanos deberá impulsar cursos y capacitaciones, impartidos por profesionales en distintos ámbitos, para los empleados. De esta manera, no sólo el personal de Casa Manrique, sino que también el de los stands, será instruido en técnicas de venta, características de los productos, manejo del sistema operativo, etc.

Además, deberán tener conocimiento de la totalidad de los productos que ahora ofrece la empresa y sus respectivas características, para así brindar al cliente, una mejor información al momento de la venta. Se tendrá en consideración que productos que antes no se comercializaban, ahora el cliente los podrá encontrar en algún stand, y es por ello, que todos los empleados incorporarán un conocimiento integral de los productos ofrecidos, así como también de las ofertas conjuntas para fomentar la integración entre empresarios y mejorar lo que se ofrece a los clientes.

2.2. Mix de Marketing modificado: en el capítulo 1 se pudo observar el Mix de Marketing actual de Casa Manrique, en este apartado se analiza el Mix estimado con la estrategia implementada.

2.2.1. **Producto**: la propuesta abarca una incorporación masiva de productos para contemplar todas las etapas que componen el proceso de construcción de una vivienda, razón por la cual se detallan los posibles nuevos productos que se pueden ofrecer al mercado.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Como se explicó en el punto anterior, se busca abastecer mercadería para la gran mayoría de las necesidades de los particulares, profesionales, empresas y organismos gubernamentales que decidan comenzar con el proceso de la construcción de una edificación.

El objetivo es que se puedan comercializar productos en todas las etapas de la construcción y, que los clientes no tengan que recurrir a la competencia para conseguir algún material que no comercialice Casa Manrique.

Por ejemplo, la idea es que se instale un stand con productos como áridos, lajas y ladrillos comunes; para así complementar con los productos ofrecidos por Casa Manrique y así completar la etapa “gruesa” de una construcción.



Figura 34: laja amarilla, proveniente de San Juan - Argentina.

Fuente: sitio web www.lajasquilmes.com.ar.

Lo positivo de estos productos, es que los clientes no buscan una marca en especial, por lo tanto se puede competir sobre todo en calidad y precio. Otro factor importante es la presentación; los áridos pueden ser solicitados por bolsas, metros cúbicos o por camionadas. Las lajas y ladrillos pueden ser buscados por unidad o metros cuadrados. Es por eso, que el stand que se dedique a este rubro deberá cubrir todas estas necesidades para poder competir en el mercado y satisfacer a los clientes.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Por otro lado, la incorporación de hierros, caños, alambrados y chapas, en conjunto con las maderas, vidrios, construcción en seco y aberturas de aluminio; permitirá que Casa Manrique logre abastecer las obras más allá de la mera estructura del edificio que se consigue con los cementicios y ladrillos cerámicos.

En el caso de las marcas, los caños, hierros y alambrados de Acindar son muy solicitados por los clientes por su conocida resistencia, presentación y calidad. Por otro lado, las maderas, vidrios y aberturas de aluminio dependen del empresario que instale el stand. Es decir, deben ofrecer productos de calidad y con buena presentación y terminación, pero no llevan una marca en particular.

Ahora bien, en lo que respecta a marcas de productos para la construcción en seco, hay dos muy bien posicionadas en el medio reconocidas por su calidad y durabilidad: Durlock y Knauf. Ambas empresas compiten en características, mercado, precio y presentación.

Además, el ingreso de rubros como los de agua, gas, electricidad y ferretería, permitirá que todos los productos necesarios para las instalaciones de una vivienda puedan ser adquiridos en un solo lugar; así como también todas las herramientas y maquinarias idóneas para cada situación.

El rubro de la ferretería y electricidad posee muchas marcas que abastecen productos de diferentes calidades y precios. Pero, en los rubros de agua y gas, los instaladores suelen ser más exigentes con respecto a las marcas con las que van a trabajar. Es decir, en el caso de productos para la instalación del agua, los productos mejor considerados son los de Polimex. Para la instalación cloacal, por ejemplo, los productos Tigre son muy requeridos. Ahora bien, para la instalación de gas, los productos de Epoxi y Sigas, son los que, por lo general, buscan los instaladores matriculados, debido a su probada calidad, durabilidad y a la disponibilidad de variedad de piezas.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Figura 35: muestrario de piezas marca Sigas.

Fuente: sitio web www.grupodema.com.ar.

Para terminar, se puede mencionar la última etapa de la construcción, la cual es el “vestido” de la misma, y está compuesta por los cerámicos, griferías y sanitarios (ya ofrecidos por Casa Manrique) pero con el agregado de las pinturas, mármoles, muebles de cocina y electrodomésticos de la línea “blanca” (lavarropas, calefón, calefactor, cocina, etc.) los cuales necesitan de una instalación y puesta en marcha.

El caso de los mármoles y los muebles para cocina y baño, es similar a los de las maderas y aberturas. Dependerá del empresario ofrecer un producto que pueda competir en el mercado con el precio o la calidad.

Ahora bien, si se analiza el rubro de las pinturas, existen el mercado muchas marcas que satisfacen la demanda. Por ejemplo, Petrilac es una marca muy buscada para pintar maderas; pero si lo que se busca es pintar una pared o un cielorraso, los productos buscados son los de marcas tales como Kölor, Alba y Tersuave.

Por el lado de los electrodomésticos de la línea “blanca”, también hay numerosas marcas que compiten en el mercado, tales como Ormay, Universal y Eskabe, por citar algunas. Un punto determinante en este tipo

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



de productos, al margen de la calidad y el precio, es la disponibilidad de profesionales que realicen el servicio de garantía, una vez que el producto esté instalado.



Figura 36: cocina marca Ormay.

Fuente: sitio web www.ormay.com.ar.

Como conclusión de este punto podemos afirmar que gracias a la implementación de esta estrategia, se incorporará una variedad de productos más amplia. Por consiguiente, los consumidores lograrán adquirir todos los materiales de construcción y revestimiento de viviendas en un solo lugar, ahorrándose, de esta manera, tiempo y dinero.

A su vez, los empleados (previamente capacitados), brindarán una prestación superior al cliente que permita generar “lealtad” a la empresa. Este servicio, estará compuesto por la variedad, disponibilidad, asesoramiento y promociones conjuntas entre los stands para que consigan el mejor precio del mercado.

2.2.2. **Precio:** el mismo va a resultar de la comparación resultante entre los precios de la empresa y de los competidores. Hay empresas en el medio con muchos años de experiencia y con una tasa de participación del mercado más que importante.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Por ejemplo, para las piezas de agua y gas, Sanifer o Estilo son dos empresas referentes de la zona. Petry y Tutto Dino son los principales oferentes de mármoles y muebles para cocina y baño.

Por otro lado, existen numerosas madereras en la zona, pero sin dudas Entre Ríos Maderas es una de las principales empresas a las que habrá que enfrentar en precio, calidad y disponibilidad; además dicha empresa se encuentra a tan sólo dos cuadras de Casa Manrique, lo que la hace una competidora más importante. Por el lado de aberturas, vidrios y pinturas, también hay muchas empresas oferentes, pero ninguna tiene el liderazgo claro del mercado.

Por último, el mercado de los caños estructurales, hierros lisos, alambrados y chapas, está casi acaparado por dos empresas muy importantes de la zona como lo son Ferrocentro y Sierra Buena.

Todas las empresas antes mencionadas, se encuentran funcionando en el medio por largo tiempo, dándoles experiencia en el rubro y ventajas competitivas con respecto a los descuentos obtenidos por compras en cantidad a los proveedores.

También es importante recalcar que la mayoría debe afrontar costos fijos muy altos ya sea en empleados, energía y alquileres, lo cual le da la ventaja a Casa Manrique y los stands ya que los costos estarán amortizados entre varios empresarios.

Esta situación conduce a que dichos empresarios que se quieran instalar en la empresa, podrán competir en precio con los grandes referentes de su rubro, convirtiéndose en líderes en precio o de costos.

Con respecto a las formas de pago, cada empresario puede ofrecer la financiación o las modalidades que consideren óptimas para su negocio. De todas maneras, los emprendedores que quieran formar parte del proyecto deberán estar de acuerdo en los siguientes puntos: ofrecer promociones por

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



pago en efectivo, realizar descuentos a profesionales de la construcción y armar “combos” especiales en conjunto con otros stands.

De esta manera, los clientes podrán ver que en la empresa hay un criterio unificado con respecto a los precios y descuentos. Además, si las reglas están claras, los consumidores podrán elegir de un abanico de opciones la mejor forma de abonar sus materiales.

2.2.3. **Promoción (Comunicación):** como se enunció en capítulos anteriores, la promoción de Casa Manrique está presente en radios, tv, cartelería en las rutas de entrada a la ciudad y en periódicos. Lo principal que deben hacer los encargados de la empresa, será dar a conocer el nuevo rumbo que tomará la dirección para que los interesados se vayan integrando y también deberán inaugurar oficialmente la página web que ya crearon pero que todavía no está funcionando. Esto les permitirá acceder a un sinfín de clientes potenciales para hacerles llegar las ofertas, promociones y formas de pago que la empresa ofrece al mercado.

Para que sea eficiente, dicho sitio web debe poder re-direccionar a los clientes a cada stand de forma virtual en caso de ser necesario, para que pueda informarse y conocer especificaciones y precios de la totalidad de los productos ofrecidos. Es así que la empresa conseguirá actualizarse utilizando una herramienta de gran alcance a la sociedad como lo es internet, disminuyendo los costos generados en publicidad por otros medios.

2.2.4. **Plaza (Distribución):** no sufre grandes modificaciones con respecto a Mix actual, pero al ofrecer mayor cantidad de productos y por la implementación de la estrategia, contar con mayor margen para definir los precios; Casa Manrique podrá posicionarse en zonas aledañas de Carlos Paz en claro crecimiento como Malagueño y San Nicolás, los cuales son mercados abastecidos en su mayoría por empresas de Córdoba Capital.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Además afianzará su actividad con las obras ubicadas en las comunas del sur, tales como, San Antonio, Cuesta Blanca, Mayu Sumaj e Icho Cruz. O las del norte como Tanti, Parque Siquiman y Biale Massé.



Figura 37: mapa de Carlos Paz y localidades aledañas.

Fuente: sitio web iess-vcp.edu.ar.

Con respecto al punto de venta en sí, como se vió en el Plano N°3 del Anexo 10, el salón de ventas quedará perfectamente distribuido entre todos los stands con espacio suficiente para armar muestras y exponer todos los productos.

Por otro lado, en el punto anterior se analizó la **promoción** y se hizo mención de la página web que los dueños de Casa Manrique quieren poner en funcionamiento desde hace un tiempo.

Ésta, confeccionará un canal de ventas perfecto para los tiempos que corren, ya que los clientes podrán saber la oferta de materiales, precios y formas de pago desde la comodidad de su hogar.

Para terminar este punto, se analizan las modificaciones y mejoras que tendría que hacer Casa Manrique en el área Logística para poder implementar la estrategia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



2.2.4.1. Logística: este aspecto es de vital importancia para la **distribución**. Esto se debe a que es el área que organiza cómo se distribuye el trabajo y los recursos en el punto de venta. También organiza los canales de distribución para el cliente.

Es en este sector donde deberán realizarse grandes modificaciones en lo que respecta a los procedimientos que serán necesarios aplicar. Esto se debe a los nuevos productos que ingresarán a los depósitos de Casa Manrique, pertenecientes a los distintos stands incorporados.

Será necesario, planificar y ejecutar, planes con una apropiada capacitación haciendo mención en las características y requerimientos para el adecuado mantenimiento y seguridad de todos los productos.

Además, es preciso que, según los materiales que vayan a ser almacenados, los depósitos se encuentren en condiciones óptimas y adecuadas al tipo de producto, para que los mismos no sufran alteraciones de ninguna clase.

2.2.4.1.1. Procedimientos actualizados: los encargados de recibir la mercadería deberán tomar cursos de capacitación para que conozcan todos los productos que se comercializarán en la empresa. Esto viene acompañado con un incremento en la responsabilidad y actividad de los empleados ya que manipularán mucho más caudal de mercaderías ya sea para guardar, entregar o repartir.

Será necesaria la incorporación de personal que sepa manejar computadoras y sus sistemas informáticos para poder cargar a los mismos, los remitos y que éstos a su vez ingresen la mercadería al stock para que los vendedores de Casa Manrique sepan qué mercadería está disponible para la venta, además los remitos que no corresponden a la actividad de Casa Manrique, se tendrán que entregar al stand según corresponda, para que de

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



esta manera cada uno cargue en su sistema operativo la mercadería ingresante y lleven la gestión de su stock.

De esta manera los procedimientos quedarían explicados de la siguiente manera:

Por un lado el encargado de expedición y reparto cada mañana recibe una carpeta con los remitos de los clientes cuyos productos se deben entregar en la obra, acto seguido organiza los viajes de acuerdo con la ubicación por barrios o zonas, el peso y el volumen de la mercadería a entregar y la cantidad de viajes que se deben hacer. En este punto es similar a lo que acontece en la empresa actualmente, pero con el cambio de que tendrá remitos de Casa Manrique y de los stands, es decir que van a tener que adaptarse a los tiempos y especificaciones de cada producto.

Durante el día, además de cargar los camiones para el reparto, también tendrán que despachar la mercadería que los clientes van comprando y que retiran del mismo negocio. Para esto deben recibir el remito de cada stand y sellarlo para que no se realicen dobles entregas.

Por último, deben descargar la mercadería de los transportes de los distintos proveedores, controlarla y almacenarla en sus respectivos depósitos. Una vez culminada esta tarea se pasan los papeles recibidos a cada área según corresponda. Es decir, habrá papeles para Casa Manrique y otros irán a cada stand para su posterior carga en el sistema y pago al proveedor.

Para todas las actividades antes mencionadas, los empleados que trabajen en esta área deberán contar con un conocimiento avanzado de todas las mercaderías y sus distintas variaciones para que no existan errores de entregas que puedan generar

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



costos por devoluciones o problemas con los clientes; una vez más se remarca la importancia de la capacitación y comunicación permanente por parte del área de gestión de RRHH.

2.2.4.1.2. Lay Out e Inventarios: el Lay Out fue establecido aproximadamente en el Plano N° 3 del Anexo 10. Es importante resaltar que cada empresario que participe del proyecto tendrá un espacio previamente fijado ya sea en el área comercial como en la zona de depósitos. Los inventarios serán administrados por cada empresario teniendo en cuenta el lugar que les corresponde y de acuerdo a su demanda.

Casa Manrique por su lado, también debe modificar su política de stock y su variedad de productos. La empresa contará con todo el depósito N° 1 para almacenar cerámicas y porcellanatos tanto de primera como de segunda calidad. De acuerdo con los cálculos, dicho depósito tiene una capacidad para 380 pallets de mercadería. Esta cantidad debe dividirse en cerámicas y porcellanatos y éstas a su vez en primera y segunda calidad.

Por otro lado, el depósito N° 2 será destinado a las piezas de agua, gas, electricidad, maquinarias y artículos de la ferretería. A su vez, el depósito N° 3 será ocupado con pallets de cemento, cal y pegamentos; también se ubicarán las estructuras que permitirán almacenar chapas, hierros, caños estructurales, mármoles, placas de durlock, maderas, tanques, pinturas, aberturas, vidrios y electrodomésticos.

Con respecto a los depósitos al aire libre, el N° 4, almacenará las tejas y el N° 5 resguardará los áridos, ladrillos comunes y cerámicos, blockes, lajas y viguetas.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Para el control de inventarios y definir las cantidades óptimas de pedido se pueden utilizar diferentes modelos en base a la forma de trabajo de los empresarios y de sus respectivos proveedores.

Es decir, el administrador de Casa Manrique debe poner en consideración a los empresarios que alquilarán los stands estas opciones y ellos decidirán cuál es la más eficiente para su caso; además dichos empresarios deberán informar al área de logística que realizaron un pedido y de la fecha estimada de entrega, de esta manera se podrá organizar día a día no sólo las entregas a clientes y el reparto de mercadería, sino también la recepción de mercadería. Las siguientes fórmulas son las que permitirán saber el **tamaño óptimo del lote** (EOQ por sus siglas en inglés: Economic Order Quantity) a pedir:

- EOQ clásico: $Q^* = (2 \cdot D \cdot Co / Ch)^{1/2}$
 $Ct = Ch \cdot Q^* / 2 + Co \cdot D / Q^*$

Con este sistema se considera como importante el costo de almacenamiento (Ch) y el de pedido (Co); luego con la aplicación de las fórmulas precedentes se podrá calcular el Costo Total (Ct) y la cantidad óptima de pedido (Q*). Este modelo será apropiado para los empresarios que se ocupen de los rubros de agua, gas, electricidad, ferretería, áridos y pinturería; en los cuales es importante contar con la mercadería en el momento en que el cliente la busca.

- EOQ con ruptura: $Q^* = [(2 \cdot D \cdot Co / Ch)^{1/2}] \cdot [(Ch + Cb) / Cb]^{1/2}$
 $Ct = [Ch \cdot Q^* / 2 + Co \cdot D / Q^*] \cdot [Cb / (Ch + Cb)]^{1/2}$

Este modelo parte de la misma premisa que el anterior, pero con el agregado de una nueva variable: los costos de agotamiento (Cb). Con esta fórmula se logra calcular el impacto de no tener

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



la mercadería en el momento que la clientela la solicita; es decir, permite al negocio vender en negativo.

Este sistema es el más apropiado para los rubros tales como cerámicas, sanitarios, aberturas, mármoles, electrodomésticos, maderas, construcción en seco, herrería y chapas. Esto se debe a que en dichos rubros, es una situación recurrente que los clientes compren para realizar acopios y “congelar” los precios, para así ganarle al proceso inflacionario.

- EOQ con descuentos: $Ct_0 = Ch \cdot Q^* / 2 + Co \cdot D / Q^* + DP_0$
 $Ct_1 = Ch \cdot Q^* / 2 + Co \cdot D / Q^* + DP_1$

Por último, el sistema con descuento se puede aplicar a cualquiera de los modelos presentados anteriormente, ya que sólo agrega la variable del costo de la mercadería comprada (DP) y se utiliza en los casos en que la cantidad óptima calculada, difiere con una determinada cantidad en la que el proveedor realiza un descuento. Es por ello que, para saber cuál opción conviene al comprador, se comparan las sumas totales a invertir.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
Ch	COSTO DE ALMACENAMIENTO
Co	COSTO DE PEDIDO
Cb	COSTO DE AGOTAMIENTO
Ct	COSTO TOTAL
Q*	CANTIDAD DE UNIDADES DE PEDIDO ÓPTIMA
D	DEMANDA
P	PRECIO

Figura 38: referencias de las fórmulas de EOQ.

Fuente: elaboración propia.

2.2.4.1.3. Control de Calidad: esta área es una de las que mayor incidencia tendrá en el resultado la implementación de la empresa, esto se debe a que recibirá, manipulará y organizará mayor cantidad de productos y de información.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Como se explicó anteriormente, será necesaria la incorporación de personal que sepa manejar computadoras y que tengan un conocimiento fehaciente de herramientas que permitan controlar el desempeño de los procesos en dicha área.

Estas herramientas de control son muy variadas pero se recomiendan por su practicidad y fácil aplicación las siguientes:

- *El Diagrama de Gantt:* esta herramienta permite al usuario visualizar la totalidad de actividades a realizar en una determinada área y el tiempo que insume ejecutarlas.

De esta manera podrá saber si su desempeño o el de su personal a cargo, está cumpliendo con los estándares fijados por los administradores.

A continuación se podrá observar un diagrama estimado con las actividades que se deberán cumplir en la zona de logística:

TAREA	HORAS	07:00	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00
CARGA DE CAMIONES PARA EL REPARTO	3	■			■			■						
REPARTO DE MERCADERÍA	6	■	■	■		■	■		■	■				
ENTREGA DE MERCADERÍA A CLIENTES	8,5	■	■	■	■	■	■			■	■	■	■	■
DESCARGA DE MERCADERÍA DE PROVEEDORES	5	■	■	■		■	■		■					
CONTROL DE MERCADERÍA	3				■			■		■				
ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA	3					■			■		■			
LIMPIEZA DE LOS DEPÓSITOS	2						■						■	
LIMPIEZA DE LOS CAMIONES	0,5										■			

Figura 39: Diagrama de Gantt.

Fuente: elaboración propia.

- *Red PERT-CPM:* esta red también permite visualizar las actividades a realizar por una persona o área determinada,

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



con la mejora con respecto al Diagrama de Gantt, que ésta herramienta también determina las precedencias y las actividades que se tienen que culminar para poder realizar la siguiente, de esta manera se podrá especificar el **camino crítico**, o sea, las actividades que no admiten demoras sin comprometer el desempeño del proceso.

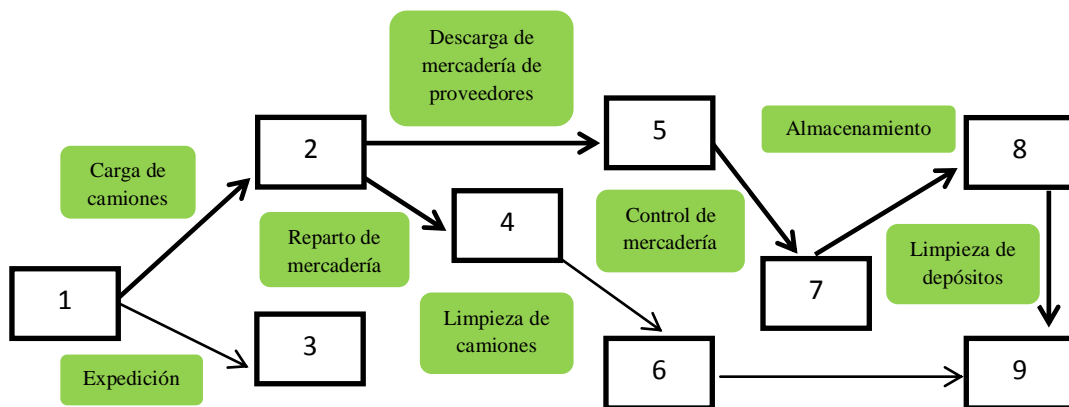


Figura 40: red PERT-CPM.

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la red ejemplificadora anterior, el nodo 1 indica el inicio del día laboral y el 9 la culminación. Con flechas más oscuras y gruesas, se encuentra señalado el camino crítico, es decir que las actividades que no admiten demoras sin perjudicar al resto del proceso son las de carga de camiones, reparto de mercadería, descarga de proveedores, control, almacenamiento y limpieza de los depósitos.

- *Cartas de Control por variables (Diagramas X y R)*: estas herramientas se basan en gráficos, para estudiar variables cuantitativas. Uno de los cuales controla la media o promedio de los datos y el otro la dispersión de los mismos (diferencia entre el valor más alto y el más bajo).

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Shewart en 1924 planteó que si la variable tiene una distribución normal, entre ± 3 desvíos está aproximadamente el 99,74% de la distribución. Quiere decir que casi toda la totalidad de la muestra se encuentra entre 3 desvíos positivos y negativos de la media o rango.

Si bien hay que tener en cuenta, que el autor implementó estas cartas para controlar procesos de fabricación, se puede adaptar para controlar procesos del área logística.

De esta manera se permitirá al encargado hacer un seguimiento de la actividad, y así saber si el proceso está bajo control; conocer las causas especiales o extraordinarias de variación y por último, generará que los operadores trabajen más confiados con su desempeño.

En el gráfico N° 2 (ver Anexo 11) se encontrará un ejemplo de gráficas de control ya sea de medias o de rangos. En dicho gráfico se puede observar que los datos de cada muestra se van marcando en él, en base a su denominación y valor que toma el mismo y se analiza si cae dentro de los límites superior ($+3$ desvíos) o inferior (-3 desvíos). Si la totalidad de los datos se encuentran dentro de estos parámetros o bien no se detectan tendencias de incrementos o decrecimientos, se podrá decir que el proceso se encuentra bajo control

La idea es que esta herramienta sea utilizada por el encargado de reparto para determinar si los tiempos de carga de camiones y el reparto de la mercadería están dentro de los parámetros establecidos. También se puede analizar la cantidad de entregas satisfactorias o bien la mercadería que se deterioró durante el proceso.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Conclusión: como se pudo apreciar en el desarrollo del presente capítulo, la estrategia que se plantea busca, no sólo el reposicionamiento de la empresa en el mercado, sino que también logre dominarlo pudiendo aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades. Además, es posible destacar que, es la opción menos onerosa y no lleva implícito grandes cambios a nivel estructura y en el normal desempeño de las actividades de la empresa, con lo cual vuelve más factible su implementación.

Adoptando esta estrategia, la empresa logrará que sus actividades vuelvan a ser lo que fueron al inicio de su constitución, e incluso se aspira a mejorarlas, pudiendo obtener de ellas mayores beneficios, no solo a nivel económico sino que también con respecto al capital humano que desempeña sus funciones diarias dentro de la organización. Esto se debe a que los capitales se encontrarán divididos en varios empresarios que estén dispuestos a unirse al Showroom de Casa Manrique, y en caso de que alguna de sus actividades no prospere, la pérdida no tendrá que ser amortizada por los Manrique.

La implementación de la estrategia, permitirá concentrar en un solo lugar, todos aquellos materiales necesarios para la construcción, desde los inicios hasta su finalización. Así, no solo conseguirá beneficios la empresa, sino que a su vez, funcionará como una buena táctica para la retención de clientes y atracción de nuevos. Esto se debe a que los consumidores y clientes potenciales ahorrarán tiempo y dinero encontrando todo en un mismo lugar y se los incentivará a que adquieran mayor cantidad de productos y calidad de servicios.

En el transcurso de la segunda parte de este capítulo se explicaron todas las modificaciones y agregados que Casa Manrique debe llevar a cabo para que la estrategia se pueda implementar y sea efectiva. Es importante recalcar que la empresa debe realizar un cambio muy importante en su estructura, cultura y objetivos; pero así también serán sus resultados y volverá a ser una empresa pionera y modelo en el medio. También se sugirieron la implementación de numerosas herramientas que le permitirán al administrador, tener los procesos y resultados bajo control.

En el próximo capítulo se realiza un análisis económico y financiero de la estrategia propuesta y se detallan las fuentes de financiamiento disponibles.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Capítulo 3:

Herramientas para el análisis económico y financiero.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Capítulo 3: Herramientas para el análisis económico y financiero

Introducción: en este capítulo puede observarse la aplicación de diferentes herramientas para realizar el análisis de los aspectos económicos y financieros de la estrategia propuesta.

En un **primer punto**, se realiza la estimación de los costos en los que debería incurrir la empresa, en caso de aplicar la estrategia ya mencionada anteriormente.

También se establecen los montos estimados en materiales, capacitación, maquinarias y recursos humanos a los que debe hacerle frente para llevar adelante dicha estrategia. Es en este punto donde quedan detallados los egresos y gastos totales de Casa Manrique.

Por otra parte, este apartado nos permite conocer cuáles son los beneficios estimados que lograría obtener la organización luego de deducir los costos previamente planteados.

Además, para confeccionar los flujos de caja, cuadros y para estimar los costos y beneficios nos basamos en datos de mercado actualizados a Septiembre del año 2017.

Ahora bien, el objetivo principal de este capítulo es el de realizar una evaluación económica y financiera mediante una serie de indicadores que demuestren que el proyecto es viable y que además es conveniente ejecutarlo ya que dará beneficios en el mediano plazo.

En el **segundo punto** del presente capítulo, se ofrecen distintas fuentes de recursos financieros para poder realizar las modificaciones y actualizaciones necesarias para la implementación de la estrategia que proponemos.

Dichas fuentes, propias o de terceros, son variadas con el objetivo de ofrecer a los dueños de Casa Manrique un abanico de opciones para que puedan elegir el financiamiento que consideren más conveniente.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Estimación de Costos y Beneficios

1. **Costos estimados:** para saber si la estrategia será redituable para los Manrique, se deben detallar los gastos y costos que tendrán con el fin de poder cuantificarlos. Ahora bien, cabe diferenciar entre la inversión que los dueños de la empresa deberán hacer para llevar a cabo la estrategia, y los costos que la empresa tendrá por mes como consecuencia de llevar la idea a la práctica.

Por un lado, se detallarán los insumos, maquinarias y las horas de profesionales que serán necesarias **invertir** para poder comenzar el proyecto. La inversión más notoria a realizar es la de refacción del local con la construcción de los stands de acuerdo a la ordenanza municipal que se mencionó en el capítulo anterior y el armado de las estructuras necesarias para almacenar la nueva mercadería en el depósito N° 3 (ver Anexo 10).

Para lo primero, la mejor opción por economicidad, practicidad y velocidad es la de construirlos con el sistema “en seco” es decir, con placas de yeso y perfiles de hierro. De acuerdo con páginas especializadas en el tema como www.eldurlero.com.ar, el costo de este tipo de construcción (en Septiembre del 2017) es de \$590,00 / m² entre materiales y mano de obra (en el Listado N° 1 del Anexo 12 se podrán ver los insumos necesaria la construcción). Por lo tanto, considerando que se van a armar 6 stands de 20 m² (que requieren material para 43,20 m² para que las paredes alcancen la altura reglamentaria de 2,40 mts.) y 8 de 30 m² (que en materiales representan 52,80 m² cada uno); tendremos el siguiente resultado:

Tabla N° 14: cálculo de costo de los materiales para los stands.

Stands de 43,20 m ² * \$590/m ² = \$ 25.488,00 * 6 unidades = \$152.928,00
Stands de 52,80 m ² * \$590/m ² = \$ 31.152,00 * 8 unidades = \$ 249.216,00
Total de inversión en construcción \$ 152.928,00 + \$ 249.216,00 = \$ 402.144,00

Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



A este importe se le tendría que sumar el valor de 14 puertas de durlock de 80 cm. enchapadas, ya que no están incorporadas en el presupuesto anterior y se considera que la mejor opción es que cada stand pueda cerrarse independientemente del negocio central para seguridad de las muestras de cada empresario, así como de las computadoras y artículos de oficina. Las puertas están a un precio de \$2.700,00 cada unidad. Si a este importe lo multiplicamos por 14 unidades, daría un importe total de \$37.800,00.

Por otro lado, se tiene que incorporar gran cantidad de estanterías para el depósito mencionado con anterioridad. De esta manera se podrán guardar y almacenar los caños estructurales, chapas, maderas y demás productos. Ahora bien, la mejor manera de instalar dichas estantería es mediante el uso de caños estructurales para elaborar la estructura idónea para almacenar los productos antes mencionados.

Se estima que serán necesarios 3 estructuras de 6 metros de ancho, por 6 de altura y la misma medida en profundidad para almacenar toda la mercadería. Cada una de estas estructuras requerirá 55 caños estructurales de 40 x 40 x 1,6 mm para que soporten el peso de la mercadería. De acuerdo con los precios en páginas de internet (también consultados en Septiembre del 2017), cada caño tiene un costo de \$391,00 es decir que una estructura tendría un costo estimado de \$21.505,00 en materiales y se calcula que la mano de obra es del mismo importe. Lo que daría un total de \$43.010,00 cada estructura.

Como se dijo anteriormente, son necesarias 3 estructuras, lo que llevaría la inversión a una suma de \$129.030,00 aproximadamente.

También cabe la posibilidad de adquirir otro auto-elevador para poder cumplir con todas las actividades del área Logística a tiempo. Dicha maquinaria “cero Km.” tiene un precio de mercado de U\$s 26.355,00 lo cual, pasado a pesos y de acuerdo a la cotización del dólar (en Septiembre de 2017 alcanzó un valor cercano a \$17,00), nos daría una suma de \$450.000,00.

Por último, están los cursos para capacitar a los empleados de Casa Manrique para que conozcan los cambios que se avecinan y los nuevos procedimientos que

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



vienen aparejados. Dichos cursos se estiman a un monto de \$150,00 la hora de capacitación. Si tomamos 1 mes de capacitación a razón de 1 hora por día, tenemos que considerar 5 horas por semana, lo que hace un total de 20 horas en el mes por cada empleado.

Ahora bien, para poder capacitar a los 12 empleados con los que Casa Manrique cuenta en la actualidad, se podría decir que son necesarias 240 horas de capacitación y a razón de \$150,00 la hora nos llevaría a una suma de \$36.000,00 para cubrir toda la inversión en profesionales que preparen a los empleados para el cambio que se busca establecer en la empresa.

En la siguiente tabla se detallan todas las inversiones y el monto total.

Tabla N° 15: cálculo del total de la inversión.

INVERSIÓN	
CURSOS	\$ 36.000,00
DURLOCK - STANDS	\$ 439.944,00
AUTOELEVADOR	\$ 450.000,00
ESTANTERÍAS	\$ 129.030,00
TOTAL	\$ 1.054.974,00

Fuente: elaboración propia.

Con este punto se da por concluido los aspectos de inversión, a continuación se enumerarán los costos mensuales para aplicar la estrategia, es decir, todas las erogaciones a las que Casa Manrique deberá enfrentar para implementar la idea.

Por el lado de los **egresos**, se deben tener en cuenta los nuevos empleados que son necesarios para implementar la estrategia de forma correcta.

Primero que nada, es de suma importancia la incorporación de un administrador que coordine todas las actividades entre los empresarios, que se encargue de la comunicación institucional y que gestione acuerdos entre todos los stands para poder ofrecer al público, combos y promociones que sean interesantes en el mercado. Además, como se explicó en puntos anteriores, es de vital trascendencia la incorporación de profesionales que se ocupen de la gestión de Recursos

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Humanos, se considera que con 2 empleados se podrá gestionar esta nueva área sin problemas ni dilaciones.

En la actualidad, el sueldo de un empleado que cumpla las funciones de un segundo al mando (detrás de los hermanos Manrique) sería el de un administrativo categoría “F”, cuyo monto oscila los \$17.000,00.

Por otro lado, los encargados de los RRHH bien podrían ser auxiliares especializados categoría “A”, ya que deben cumplir la función de capacitar y preparar permanentemente a los demás empleados. El sueldo de esta categoría se encuentra en los \$16.500,00.

Ahora bien, la empresa debe soportar no sólo el sueldo de los empleados sino que también debe afrontar los aportes jubilatorios, el pago de las ART y un porcentaje de las obras sociales sindicales.

Por lo tanto, y de acuerdo con los cálculos de Andrés Edelstein, socio del departamento de Impuestos de PwC (siglas de la consultora **Price Waterhouse Coopers**), los importes antes mencionados se incrementan en un, por lo menos, 50 %. Ya que, en palabras del especialista “Por cada 100 pesos que recibe el empleado en el bolsillo, el empleador debe pagar 150” (2017).

Esta situación traducida en importes anuales, nos lleva a un monto de erogaciones en materia de sueldos de \$900.000,00 ($\$ 17.000 + \$ 16.500 * 2$ empleados = $\$ 50.000 * 1,5$ en gastos = $\$ 75.000 * 12$ meses = $\$ 900.000$).

Las categorías antes mencionadas se pueden consultar en la Tabla N° 3 (ver Anexo N° 3).

Además, de todos los servicios y tasas, el que se verá modificado por un cambio en el consumo, es el servicio de la luz. Se estima que cada stand tendrá un gasto aproximado de \$ 500 cada uno. Lo cual multiplicado por 14 unidades y 12 meses nos lleva a una suma total de \$ 84.000.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Por último, también están los gastos de oficina de los nuevos empleados, papelería, tinta y demás erogaciones. Este monto se calcula como un porcentaje de los sueldos de los colaboradores antes mencionados; para el caso, se utiliza un 3%, lo que daría un total de \$ 27.000.

En la siguiente tabla se muestra un resumen con todos los egresos anuales, considerados y el total de la suma entre sí.

Tabla N° 16: cálculo del total de los egresos.

EGRESOS Y GASTOS	
SUELDOS	\$ 900.000,00
EXCEDENTE DE LUZ	\$ 84.000,00
OTROS	\$ 27.000,00
TOTAL	\$ 1.011.000,00

Fuente: elaboración propia.

2. **Beneficios estimados:** los principales **ingresos** que esta idea trae consigo son los que provienen de los cánones locativos que los empresarios deberán pagar por ocupar un stand.

Considerando que la estrategia propone una situación inédita en Carlos Paz, sobre todo en el rubro de la construcción, el precio de dicho alquiler se debe calcular en base a los precios de los locales de la zona para que sea algo provechoso y llamativo para los empresarios que quieran ingresar al mercado, o bien que ya están instalados y quieren abrir una sucursal en la zona.

Los precios que se obtuvieron en base a consultas en los clasificados de distintos diarios, oscilan entre los \$ 10.000,00 y los \$ 25.000,00.

Para este caso y con el objetivo de que sea una propuesta llamativa y conveniente para los empresarios de la zona que deseen participar del proyecto, los 6 stands de 20 m² tendrán un valor mensual de \$ 10.000,00 cada uno y los 8 de 30 m², \$ 12.000,00 por unidad. Estos valores multiplicados por la cantidad de stands de

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



cada tipo y a su vez considerando 12 meses, daría un total anual de \$ 1.872.000,00 de ingresos.

Tabla N° 17: cálculo del total de los ingresos.

INGRESOS		
6 stands de 20 m2.	8 stands de 30 m2.	Total anual 14 Stands
\$10.000,00 c/u	\$12.000,00 c/u	
Total mensual 6 stands	Total mensual 8 stands	
\$ 60.000,00	\$ 96.000,00	
Total anual 6 stands	Total anual 8 stands	
\$ 720.000,00	\$ 1.152.000,00	\$ 1.872.000,00

Fuente: elaboración propia.

También es importante remarcar que el principal objetivo de la estrategia es que las ventas repunten y la empresa vuelva a liderar el mercado, así que como primera meta, se puede tener el duplicar las ventas anuales.

Esto se debe a que, al contar con otros ingresos que permitan afrontar los costos fijos de la empresa y demás gastos, los precios podrán bajar y ser más competitivos en el mercado.

Además, el hecho de contar con mayor cantidad de productos ofrecidos también beneficiará al movimiento comercial. Por lo tanto, la estrategia llevará a que las ventas repunten y que Casa Manrique se reposicione en el mercado.

3. **Evaluación económica:** dicha evaluación se efectúa con el objetivo de conocer cuál es la rentabilidad de la inversión. Es realizada en base a un **flujo de fondos** y se analizan los resultados proyectados.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Tabla N° 18: Flujo de Fondos Operativo en los primeros 5 años del proyecto.

FLUJO DE FONDOS OPERATIVO DEL PROYECTO					
CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS ESPERADOS	\$ 1.872.000,00	\$ 1.872.000,00	\$ 1.872.000,00	\$ 1.872.000,00	\$ 1.872.000,00
IVA	\$ 393.120,00	\$ 393.120,00	\$ 393.120,00	\$ 393.120,00	\$ 393.120,00
INGRESOS SIN IVA	\$ 1.478.880,00	\$ 1.478.880,00	\$ 1.478.880,00	\$ 1.478.880,00	\$ 1.478.880,00
IMPUESTO A LOS INGRESOS BRUTOS	\$ 59.155,20	\$ 59.155,20	\$ 59.155,20	\$ 59.155,20	\$ 59.155,20
EGRESOS ESPERADOS	\$ 1.011.000,00	\$ 1.011.000,00	\$ 1.011.000,00	\$ 1.011.000,00	\$ 1.011.000,00
DEPRECIACIONES	\$ 56.379,48	\$ 56.379,48	\$ 56.379,48	\$ 56.379,48	\$ 56.379,48
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS A LAS GANANCIAS	\$ 804.620,52	\$ 804.620,52	\$ 804.620,52	\$ 804.620,52	\$ 804.620,52
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 281.617,18	\$ 281.617,18	\$ 281.617,18	\$ 281.617,18	\$ 281.617,18
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	\$ 523.003,34	\$ 523.003,34	\$ 523.003,34	\$ 523.003,34	\$ 523.003,34
AJUSTES (SUMA DE DEPRECIACIONES)	\$ 56.379,48	\$ 56.379,48	\$ 56.379,48	\$ 56.379,48	\$ 56.379,48
VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 737.076,60
FLUJO DE CAJA	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 1.316.459,42
ACUMULACIÓN	\$ 579.382,82	\$ 1.158.765,64	\$ 1.738.148,45	\$ 2.317.531,27	\$ 3.633.990,69

Fuente: elaboración propia.

En el flujo de la Tabla N° 18, se pueden ver los ingresos estimados de 5 años de proyecto, a estos se le restan el **IVA** (21%) que pagan las locaciones comerciales y el impuesto a los **Ingresos Brutos** por la actividad de arrendar un inmueble (4%).

Luego se restan los **egresos** y las **depreciaciones** de las instalaciones y las maquinarias que se incorporan con la estrategia (las instalaciones de estanterías y stands se deprecian en 50 años y el auto-elevador en 10.). En la tabla N° 19 se pueden ver las cuentas realizadas para obtener el importe de las depreciaciones.

Tabla N° 19: cálculo de las depreciaciones.

Edificaciones = (Total en construcción + Puertas + Estructuras) / 50 años
Edificaciones = (\$402.144 + \$37.800 + \$129.030) / 50 años
Edificaciones = \$11.378,48
Equipos = Auto elevador / 10 años
Equipos = \$450.000 / 10 años
Equipos = \$ 45.000

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



DEPRECIACIONES (AÑOS)		
EDIFICACIONES	50	\$ 11.379,48
EQUIPOS	10	\$ 45.000,00
TOTAL		\$ 56.379,48

Fuente: elaboración propia.

Continuando con el Flujo de Fondos, el saldo de la resta entre los ingresos sin IVA y egresos, IIBB y depreciaciones, nos da como resultado la **utilidad antes del Impuesto a las Ganancias** (el cual para las Sociedades Anónimas y de Responsabilidad Limitada es de un 35%). Una vez restado dicho impuesto, se realiza el **ajuste contable** y se vuelven a sumar las depreciaciones, lo cual nos da como resultado el **flujo de caja anual**.

Es importante remarcar que, como el período analizado es de 5 años y no se llega a depreciar las edificaciones y equipos, al finalizar el quinto año se agrega otra cuenta de ajuste que suma el **Valor Residual** de dichos bienes, es decir la diferencia entre su valor y las depreciaciones que ya se contabilizaron.

Tabla N° 20: cálculo del Valor Residual de las edificaciones y equipos.

CÁLCULO DEL VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS AL FINALIZAR EL AÑO 5			
	INVERSIÓN	TOTAL DEPRECIADO EN 5 AÑOS	VALOR RESIDUAL
EDIFICACIONES	\$ 568.974,00	\$ 56.897,40	\$ 512.076,60
EQUIPOS	\$ 450.000,00	\$ 225.000,00	\$ 225.000,00
TOTAL			\$ 737.076,60

Fuente: elaboración propia.

Por último, los **flujos de caja de cada año se van acumulando** y sumando entre sí con el objetivo de calcular el resultado final del proyecto en el período estudiado.

Ahora bien, a los fines de poder analizar correctamente estos resultados se deben **actualizar** con una tasa de descuento.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Para ello se consultó en distintos bancos cuál es la tasa que pagan por recibir una suma de dinero y colocarla a plazo fijo. En el Listado N° 2 del Anexo 13 se podrán ver las tasas que están pagando en la actualidad los bancos.

Con este listado en mente, fijamos una **tasa de descuento del 25%**. Esto se debe a que el valor de esta tasa es mayor a la ofrecida por los bancos, porque considera un factor riesgo mayor que el de depositar una suma “X” en una entidad bancaria. Es decir, si se decide invertir un dinero en una actividad determinada es para conseguir un rédito mayor que el que paga un banco.

Ahora bien, con dicha tasa se actualizan los flujos de caja de cada año analizado y se obtiene de esta manera la siguiente tabla:

Tabla N° 21: flujos netos históricos y actualizados con una Tasa del 25%.

ANÁLISIS CON ACTUALIZACIÓN					
CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO HISTÓRICO	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 1.316.459,42
FLUJO NETO ACTUALIZADO	\$ 463.506,25	\$ 370.805,00	\$ 296.644,00	\$ 237.315,20	\$ 431.377,42
ACUMULACIÓN	\$ 463.506,25	\$ 834.311,26	\$ 1.130.955,26	\$ 1.368.270,46	\$ 1.799.647,89

COEFICIENTES DE ACTUALIZACIÓN	
AÑO 1	1,25
AÑO 2	1,5625
AÑO 3	1,953125
AÑO 4	2,44140625
AÑO 5	3,051757813

Fuente: elaboración propia.

Una vez culminado las cuentas anteriores, estaremos listos para poder estimar la **situación económica** del proyecto. Para ello, se calculan una serie de **indicadores** que se explican en los puntos siguientes:

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



3.1. Valor Actual Neto: el método del VAN, es el más utilizado dentro de la evaluación privada de proyectos. Se calcula la diferencia entre ingresos y egresos para cada uno de los años del período bajo estudio, para así de esta manera conocer el saldo neto anual. Una vez que se obtienen estos montos, se traen al presente con una tasa de descuento y se suman entre sí para así conseguir el valor total. Por último, se resta el flujo acumulado en los 5 años analizados del proyecto con el monto total de la inversión.

Es importante remarcar que el VAN nos da un resultado expresado en valores monetarios y **el proyecto se aprueba si el VAN es mayor que cero.**

Tabla N° 22: cálculo del VAN con una tasa de descuento del 25%.

VAN = \$1.799.647,89 - \$1.054.974,00	\$ 744.673,89
ES MUCHO MAYOR A 0 (CERO) , POR LO TANTO RINDE MÁS QUE EL 25 %	

Fuente: elaboración propia.

3.2. Tasa Interna de Retorno: la **TIR** es la tasa de rentabilidad promedio anual del proyecto de inversión que se verificará en la totalidad del período analizado. Es decir, es la tasa de descuento que hace igualar a cero al VAN.

Un resultado positivo de la TIR es cuando supera a la tasa de descuento.

Para calcular la Tasa interna de Retorno, se aproximan dos tasas que den un VAN positivo y otro negativo con pocos puntos de diferencia entre sí. Una vez que se obtienen estas tasas, se realiza una regla de tres simple para calcular lo que le falta a la tasa más chica para acercar el VAN a un valor de 0 (cero).

La tasa con la que todavía se obtiene como resultado un VAN positivo, es del 50%:

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Tabla N° 23: cálculo del VAN con una tasa de descuento del 50%.

BUSQUEDA DE TIR (TASA AL 50%) 0,5					
ANÁLISIS CON ACTUALIZACIÓN					
CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO HISTÓRICO NETO	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 1.316.459,42
FLUJO HISTÓRICO ACTUALIZADO	\$ 386.255,21	\$ 257.503,47	\$ 171.668,98	\$ 114.445,99	\$ 173.360,91
ACUMULACIÓN	\$ 386.255,21	\$ 643.758,69	\$ 815.427,67	\$ 929.873,66	\$ 1.103.234,57

COEFICIENTES DE ACTUALIZACIÓN	
AÑO 1	1,5
AÑO 2	2,25
AÑO 3	3,375
AÑO 4	5,0625
AÑO 5	7,59375

VAN = \$1.103.234,57 - \$1.054.974,00	\$ 48.260,57
ES MAYOR A 0 (CERO), POR LO QUE RINDE UNA TASA MÁS GRANDE	

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, la tasa con la que el VAN resulta negativo es del 53%:

Tabla N° 24: cálculo del VAN con una tasa de descuento del 53%.

BUSQUEDA DE TIR (TASA AL 53%) 0,53					
ANÁLISIS CON ACTUALIZACIÓN					
CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO HISTÓRICO NETO	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 1.316.459,42
FLUJO HISTÓRICO ACTUALIZADO	\$ 378.681,58	\$ 247.504,30	\$ 161.767,52	\$ 105.730,40	\$ 157.018,32
ACUMULACIÓN	\$ 378.681,58	\$ 626.185,88	\$ 787.953,40	\$ 893.683,80	\$ 1.050.702,12

COEFICIENTES DE ACTUALIZACIÓN	
AÑO 1	1,53
AÑO 2	2,3409
AÑO 3	3,581577
AÑO 4	5,47981281
AÑO 5	8,384113599

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



VAN = \$1.050.702,12 - \$1.054.974,00	-\$ 4.271,88
ES MENOR A 0 (CERO), POR LO QUE RINDE UNA TASA MENOR	

Fuente: elaboración propia.

Con estas dos tasas se realiza el cálculo de la TIR:

Tabla N° 25: cálculo de la TIR.

CÁLCULO DE LA TIR	50%	53%
	\$ 48.260,57	-\$ 4.271,88
Diferencia en "\$" y en porcentaje entre las dos tasas	\$ 52.532,45	3%
Faltante en "\$" para llegar a cero	\$ 48.260,57	X = 2,76%

QUIERE DECIR QUE LA TIR APROXIMADA ES DE UN 52,76%

Fuente: elaboración propia.

Una vez calcula, se comprueba que la TIR del 52,76% acerque el resultado del VAN a cero:

Tabla N° 26: cálculo del VAN con la tasa calculada como TIR.

COMPROBACIÓN DE TIR (TASA AL 52,76%)					
	0,5276				
ANÁLISIS CON ACTUALIZACIÓN					
CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO HISTÓRICO NETO	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 1.316.459,42
FLUJO HISTÓRICO ACTUALIZADO	\$ 379.276,52	\$ 248.282,62	\$ 162.531,17	\$ 106.396,42	\$ 158.255,65
ACUMULACIÓN	\$ 379.276,52	\$ 627.559,14	\$ 790.090,31	\$ 896.486,73	\$ 1.054.742,38

COEFICIENTES DE ACTUALIZACIÓN	
AÑO 1	1,5276
AÑO 2	2,33356176
AÑO 3	3,564748945
AÑO 4	5,445510488
AÑO 5	8,318561821

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



VAN = \$1.054.742,38 - \$1.054.974,00	-\$ 231,62
LA VAN SE ACERCA A 0 (CERO)	

Fuente: elaboración propia.

3.3. Relación Beneficio-Costo: el método del **B/C**, consiste en actualizar al presente los valores del flujo de fondos de los beneficios y los costos del período analizado, con una tasa de descuento al igual que la utilizada para calcular el VAN; una vez realizados dichos cálculos, se suman todos los resultados de ambos campos y se realiza el cociente de ambos valores.

Si la relación B/C es mayor que uno, entonces se puede aprobar al proyecto.

Tabla N° 27: cálculo de la relación Beneficio-Costo.

RELACIÓN B/C= \$ 3.977.122,41 / \$ 2.718.862,08	1,462789318	QUIERE DECIR QUE POR CADA PESO INVERTIDO SE RECUPERA 1,46			
BENEFICIOS ACTUALIZADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$ 1.183.104,00	\$ 946.483,20	\$ 757.186,56	\$ 605.749,25	\$ 484.599,40
TOTAL	\$ 3.977.122,41				
COSTOS ACTUALIZADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$ 808.800,00	\$ 647.040,00	\$ 517.632,00	\$ 414.105,60	\$ 331.284,48
TOTAL	\$ 2.718.862,08				

Fuente: elaboración propia.

3.4. Período de Recuperación del Capital: este método del **PRC** consiste en determinar cuántos años llevará recuperar el capital invertido. Para ello se analizan los resultados obtenidos en el flujo de caja actualizado y se calcula en qué año se recupera la inversión. Luego con una simple cuenta también se pueden estimar cuántos meses llevará alcanzar dicho monto.

Al analizar el cuadro actualizado se puede ver que la inversión se recupera entre el año 2 y el 3. También podemos observar en la Tabla N° 21, que en todo el año 3, se obtiene un flujo neto actualizado de \$ 296.644,00; es decir que en 12 meses se obtiene ese beneficio. Pero para determinar con más exactitud,

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



sabemos que al finalizar el año 2 se contó con un flujo neto acumulado de \$ 834.311,26; por lo tanto, faltarían \$ 220.662,74 para cubrir el monto invertido.

En la Tabla N° 28 se puede observar la regla de tres simple utilizada para estimar la cantidad de meses del año 3, que son necesarios para conseguir los beneficios netos para alcanzar a la inversión.

Tabla N° 28: cálculo del período de recupero.

PERÍODO DE RECUPERO:		\$ 296.644,00	12 MESES	
EN EL AÑO 3, MÁS PRECISAMENTE, SE NECESITAN		\$ 220.662,74	X	8,93
2 AÑOS Y 9 MESES PARA RECUPERAR LA INVERSIÓN				9 MESES APROX.
Significa que se recuperaría la Inversión inicial antes de finalizar la Vida del PROYECTO.				

Fuente: elaboración propia.

3.5. Análisis de Sensibilidad: este análisis permite medir, en forma de porcentaje, qué tan sensible es la evaluación realizada, a cualquier variación sobre alguno de los parámetros de decisión que se están considerando.

En este caso en particular, se estudiará el efecto de una variación negativa en el parámetro de los ingresos para saber **cuánto podría bajar el monto de los alquileres y el proyecto sigue siendo viable.**

Para calcular dicho porcentaje se emplea la siguiente fórmula:

$$Y_t / (1 + i)^t = E_t / (1 + i)^t - I_0$$

Mediante la misma, se busca saber cuál es el punto de equilibrio entre los ingresos del proyecto y la suma entre los egresos y la inversión.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
I ₀	Inversión inicial
Y _t	Ingresos del período t
E _t	Egresos del período t
i	Tasa de descuento
t	Período

Figura 41: referencias de la fórmula para el Análisis de Sensibilidad.

Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



De acuerdo con la Tabla N° 15, sabemos que el monto de la Inversión Total es de \$ 1.054.974,00. Por otro lado con los datos que nos ofrece la Tabla N° 27, podemos saber que los Egresos de los 5 años actualizados, son \$ 2.718.862,08 y los Ingresos actualizados de todo el período son \$ 3.977.122,41.

Ahora bien, la suma de los Egresos con la Inversión lleva a una suma de \$ 3.773.836,08. En la Tabla N° 29 se podrán visualizar las cuentas realizadas para obtener el porcentaje que podrían bajar los Ingresos y todavía estar en equilibrio.

Tabla N° 29: cálculo del porcentaje de sensibilidad del proyecto.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD		
INGRESOS	= EGRESOS	+ INVERSIÓN
	\$ 2.718.862,08	\$ 1.054.974,00
	\$ 3.773.836,08	
CÁLCULO DEL % DE VARIACIÓN		
\$ 3.977.122,41	100,00%	
\$ 3.773.836,08	94,89%	5,11%

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, el margen en el que pueden decrecer los ingresos es muy bajo, ya que si bajan más que un 5 %, el VAN daría negativo y por lo tanto el proyecto no sería viable.

Como conclusión de este punto, se puede decir que es muy importante que todos los stands sean alquilados para poder hacer frente a los egresos y amortizar la inversión en el mediano plazo.

De todas maneras, considerando los precios de mercado de locales en la zona, sabemos que lo que Casa Manrique va a ofrecer a los empresarios es una opción superadora y conveniente para todos.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



4. **Evaluación financiera:** es el estudio del grado de racionalidad y coherencia que existe en la propuesta de las formas de financiamiento de una determinada inversión. Quiere decir que debe ser **racional** en el sentido de verificar si minimiza los costos que lleva implícita y **coherente** en el sentido de si es compatible con el calendario de erogaciones que se requerirán para la ejecución del proyecto.

Al igual que la evaluación económica, la evaluación financiera busca asegurar la mayor rentabilidad posible de la inversión analizando el costo financiero.

Sus principales herramientas son el Estado de Origen y Aplicación de Fondos y el Cuadro de Flujo de Fondos:

- 4.1. **Estado de Origen y Aplicación de Fondos:** este estado expone todos los cambios netos en las fuentes y usos de recursos al finalizar un período determinado. Dichos cambios se reflejan en los estados de situación patrimonial al inicio y al final del ejercicio contable. Para su cálculo se consideran **orígenes de fondos** todos los aumentos de pasivos y disminuciones de activos; por otro lado, se consideran **aplicaciones de fondos** a los aumentos de activos y disminuciones de pasivos.

En este caso, los orígenes de fondos se verifican cuando Casa Manrique disminuya la cantidad de mercadería en sus depósitos con el objetivo de capitalizarse. Además si las cuentas de crédito de los proveedores aumentan o bien consiguen un crédito para adquirir algunos de los materiales o maquinarias para llevar a cabo la estrategia, estaría aumentando el pasivo.

Por otro lado, las aplicaciones de fondos se verificarán cuando la empresa compre el auto-elevador o bien construya los stands o estanterías para el depósito. De esta manera los activos tales como instalaciones y maquinarias, aumentarán.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



4.2. Cuadro de Flujo de Fondos: se construye para tener un panorama de cómo evolucionarán los ingresos y egresos por cada período del proyecto. Es decir se analizan los meses, trimestres y años de la vida útil del proyecto.

A continuación se expondrán 5 cuadros correspondientes a los 5 años analizados del proyecto (se considera que el proyecto iniciaría en Enero del año 2018). Nótese que en la celda de saldo inicial del 2018 está en cero ya que no habría ingresos correspondientes al proyecto en esa fecha, los siguientes años tendrán como saldo inicial el saldo final del año anterior.

Para el análisis del caso, no se tiene en cuenta la inflación, ya que si bien aumentaría los costos fijos y variables, también lo harían las rentas cobradas, por lo tanto se mantendría la proporción costo/beneficio.

Los ingresos y egresos se calculan del mismo modo que para el flujo de caja de la evaluación económica. La única diferencia es que en este cuadro se toman los valores mensuales en vez de anuales.

Tabla N° 30: cuadro de Flujo de Fondos 2018.

CUADRO DE FLUJO DE FONDOS CASA MANRIQUE - AÑO 2018												
CUENTAS	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4		
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
INGRESOS												
ALQUILERES 6 STANDS 20 M2	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
ALQUILERES 8 STANDS 30 M2	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00
TOTAL INGRESOS	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00
EGRESOS												
IMPUESTOS	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84
IVA	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00
IIBB	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60
GANANCIAS	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24
SUELDOS	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
EXCEDENTE DE LUZ	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
TOTAL EGRESOS	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84
SALDOS												
SALDO INICIAL DISPONIBLE	\$ 0,00	\$ 25.246,16	\$ 50.492,32	\$ 75.738,48	\$ 100.984,65	\$ 126.230,81	\$ 151.476,97	\$ 176.723,13	\$ 201.969,29	\$ 227.215,45	\$ 252.461,62	\$ 277.707,78
(+) INGRESOS	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00
(-) EGRESOS	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84
SALDO FINAL DISPONIBLE	\$ 25.246,16	\$ 50.492,32	\$ 75.738,48	\$ 100.984,65	\$ 126.230,81	\$ 151.476,97	\$ 176.723,13	\$ 201.969,29	\$ 227.215,45	\$ 252.461,62	\$ 277.707,78	\$ 302.953,94

Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



De la Tabla N° 30 se puede destacar que al finalizar el año 2018, la empresa contaría con un saldo final de \$ 302.953,94. Es decir, que después de todo un año de cobrar los alquileres de los stands y de pagar los impuestos correspondientes y los sueldos; le queda un saldo más que positivo a la empresa.

En la Tabla N° 31 se podrá observar el flujo del año 2019 con un saldo inicial correspondiente al saldo final del año anterior.

Tabla N° 31: cuadro de Flujo de Fondos 2019.

CUADRO DE FLUJO DE FONDOS CASA MANRIQUE - AÑO 2019												
CUENTAS	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4		
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
INGRESOS												
ALQUILERES 6 STANDS 20 M2	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
ALQUILERES 8 STANDS 30 M2	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00
TOTAL INGRESOS	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00
EGRESOS												
IMPUESTOS	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84
IVA	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00
IIBB	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60
GANANCIAS	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24
SUELDOS	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
EXCEDENTE DE LUZ	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
TOTAL EGRESOS	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84
SALDOS												
SALDO INICIAL DISPONIBLE	\$ 302.953,94	\$ 328.200,10	\$ 353.446,26	\$ 378.692,42	\$ 403.938,58	\$ 429.184,75	\$ 454.430,91	\$ 479.677,07	\$ 504.923,23	\$ 530.169,39	\$ 555.415,55	\$ 580.661,71
(+) INGRESOS	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00
(-) EGRESOS	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84
SALDO FINAL DISPONIBLE	\$ 328.200,10	\$ 353.446,26	\$ 378.692,42	\$ 403.938,58	\$ 429.184,75	\$ 454.430,91	\$ 479.677,07	\$ 504.923,23	\$ 530.169,39	\$ 555.415,55	\$ 580.661,71	\$ 605.907,88

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, al finalizar el año 2019 se puede observar un saldo final positivo de \$ 605.907,88.

En la Tabla N° 32 se detalla el flujo de fondos del año 2020:

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Tabla N° 32: cuadro de Flujo de Fondos 2020.

CUADRO DE FLUJO DE FONDOS CASA MANRIQUE - AÑO 2020												
CUENTAS	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4		
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE
INGRESOS												
ALQUILERES 6 STANDS 20 M2	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
ALQUILERES 8 STANDS 30 M2	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00
TOTAL INGRESOS	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00
EGRESOS												
IMPUESTOS	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84	\$ 48.753,84
IVA	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00	\$ 32.760,00
IIBB	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60	\$ 4.929,60
GANANCIAS	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24	\$ 11.064,24
SUELDOS	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
EXCEDENTE DE LUZ	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
TOTAL EGRESOS	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84
SALDOS												
SALDO INICIAL DISPONIBLE	\$ 605.907,88	\$ 631.154,04	\$ 656.400,20	\$ 681.646,36	\$ 706.892,52	\$ 732.138,68	\$ 757.384,85	\$ 782.631,01	\$ 807.877,17	\$ 833.123,33	\$ 858.369,49	\$ 883.615,65
(+) INGRESOS	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00	\$ 156.000,00
(-) EGRESOS	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84	\$ 130.753,84
SALDO FINAL DISPONIBLE	\$ 631.154,04	\$ 656.400,20	\$ 681.646,36	\$ 706.892,52	\$ 732.138,68	\$ 757.384,85	\$ 782.631,01	\$ 807.877,17	\$ 833.123,33	\$ 858.369,49	\$ 883.615,65	\$ 908.861,81

Fuente: elaboración propia.

Como se pudo observar, al finalizar el tercer año del proyecto, se llegó a un saldo final de \$ 908.861,81. Es decir, que se estaría alcanzando un monto (sin actualizar con ninguna tasa de descuento) similar al invertido inicialmente.

Esto nos lleva a deducir que Casa Manrique podría disponer de una gran suma para el cuarto año.

En las Tabla N° 33 y 34 se puede observar el detalle de los ingresos y egresos de los años 2021 y 2022.

Al finalizar el cuarto año del proyecto nos encontramos con un saldo final superior al millón de pesos. Y en el quinto tendría un saldo cercano al millón y medio.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



4.3. Palanca Financiera (Leverage): en este punto **se analizará la conveniencia o no, de solicitar un préstamo**, con el fin de financiar una parte de la inversión inicial para poner en marcha el proyecto en cuestión. Para conocer si resulta positivo solicitar un préstamo, se considera el monto pagado en dicho concepto y se calcula nuevamente la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si la TIR del proyecto financiado es mayor que la que no lo está, entonces podemos decir que resultaría beneficioso para la empresa utilizar los recursos monetarios de terceros.

Para comenzar con este análisis, se toman los datos del Listado N°3 (ver Anexo 14), donde se pueden visualizar los requisitos y especificaciones para tomar un crédito proveniente del Banco de Córdoba (Bancor).

Con los datos de dicho listado, sabemos que la **Tasa Efectiva Anual (TEA)** y el **Costo Financiero Total (CFT)**, para un préstamo a 5 años son del 40,85% y 55,85%, respectivamente. Ahora bien, a los fines de realizar un cálculo más acertado, tomaremos la TEA como tasa para calcular el monto a devolver y los valores de las cuotas.

Por su parte, esta entidad bancaria ofrece los tres principales sistemas de amortización: francés, alemán y americano. Para el caso de Casa Manrique, utilizaremos el sistema alemán, esto se debe a que consideramos que es el mejor sistema para devolver un préstamo. Es importante remarcar que, bajo este sistema, la amortización es constante y la cuota va decreciendo, ya que los intereses se calculan en base al saldo, es por ello que lo recomendamos.

En la Tabla N° 35 se podrán visualizar los cálculos realizados para estimar el valor de las 60 cuotas y el capital amortizado, para un préstamo de \$ 500.000,00. Esta suma corresponde a casi el 50% de la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto y sabemos que Casa Manrique tiene los suficientes bienes e ingresos como para respaldar dicho crédito.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Tabla N° 35: cálculo del valor de las cuotas bajo el Sistema Alemán.

LA TASA MENSUAL EQUIVALENTE SE CALCULA HACIENDO LA RAÍZ A LA 12 DE LA SUMA DE 1 Y 0,4085 (40,85%). A ESE RESULTADO (1,5585) SE LE RESTA 1 Y ASÍ OBTENEMOS:	
TASA MENSUAL EQUIVALENTE	= 0,029

PARA EL CÁLCULO DE LA MORTIZACIÓN, SE DIVIDE EL MONTO POR LA CANTIDAD DE CUOTAS (\$500.000,00 / 60 = \$8.333,33). EL INTERÉS, SE CALCULA MULTIPLICANDO EL SALDO DE CADA MES POR LA TASA (POR EJEMPLO, LA 1^{ER} CUOTA TIENE UN INTERÉS DE \$500.000,00 X 0,029 = \$14.500,00). PARA OBTENER EL VALOR DE LA CUOTA, SE SUMAN LOS IMPORTES DE LA AMORTIZACIÓN Y DEL INTERÉS.

SISTEMA ALEMÁN				
CUOTA N°	MONTO DE CUOTA	CAPITAL AMORTIZADO	INTERÉS	SALDO
0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 500.000,00
1	\$ 22.833,33	\$ 8.333,33	\$ 14.500,00	\$ 491.666,67
2	\$ 22.591,67	\$ 8.333,33	\$ 14.258,33	\$ 483.333,33
3	\$ 22.350,00	\$ 8.333,33	\$ 14.016,67	\$ 475.000,00
4	\$ 22.108,33	\$ 8.333,33	\$ 13.775,00	\$ 466.666,67
5	\$ 21.866,67	\$ 8.333,33	\$ 13.533,33	\$ 458.333,33
6	\$ 21.625,00	\$ 8.333,33	\$ 13.291,67	\$ 450.000,00
7	\$ 21.383,33	\$ 8.333,33	\$ 13.050,00	\$ 441.666,67
8	\$ 21.141,67	\$ 8.333,33	\$ 12.808,33	\$ 433.333,33
9	\$ 20.900,00	\$ 8.333,33	\$ 12.566,67	\$ 425.000,00
10	\$ 20.658,33	\$ 8.333,33	\$ 12.325,00	\$ 416.666,67
11	\$ 20.416,67	\$ 8.333,33	\$ 12.083,33	\$ 408.333,33
12	\$ 20.175,00	\$ 8.333,33	\$ 11.841,67	\$ 400.000,00
13	\$ 19.933,33	\$ 8.333,33	\$ 11.600,00	\$ 391.666,67
14	\$ 19.691,67	\$ 8.333,33	\$ 11.358,33	\$ 383.333,33
15	\$ 19.450,00	\$ 8.333,33	\$ 11.116,67	\$ 375.000,00
16	\$ 19.208,33	\$ 8.333,33	\$ 10.875,00	\$ 366.666,67
17	\$ 18.966,67	\$ 8.333,33	\$ 10.633,33	\$ 358.333,33
18	\$ 18.725,00	\$ 8.333,33	\$ 10.391,67	\$ 350.000,00
19	\$ 18.483,33	\$ 8.333,33	\$ 10.150,00	\$ 341.666,67
20	\$ 18.241,67	\$ 8.333,33	\$ 9.908,33	\$ 333.333,33
21	\$ 18.000,00	\$ 8.333,33	\$ 9.666,67	\$ 325.000,00
22	\$ 17.758,33	\$ 8.333,33	\$ 9.425,00	\$ 316.666,67
23	\$ 17.516,67	\$ 8.333,33	\$ 9.183,33	\$ 308.333,33
24	\$ 17.275,00	\$ 8.333,33	\$ 8.941,67	\$ 300.000,00
25	\$ 17.033,33	\$ 8.333,33	\$ 8.700,00	\$ 291.666,67
26	\$ 16.791,67	\$ 8.333,33	\$ 8.458,33	\$ 283.333,33
27	\$ 16.550,00	\$ 8.333,33	\$ 8.216,67	\$ 275.000,00
28	\$ 16.308,33	\$ 8.333,33	\$ 7.975,00	\$ 266.666,67
29	\$ 16.066,67	\$ 8.333,33	\$ 7.733,33	\$ 258.333,33
30	\$ 15.825,00	\$ 8.333,33	\$ 7.491,67	\$ 250.000,00
31	\$ 15.583,33	\$ 8.333,33	\$ 7.250,00	\$ 241.666,67
32	\$ 15.341,67	\$ 8.333,33	\$ 7.008,33	\$ 233.333,33
33	\$ 15.100,00	\$ 8.333,33	\$ 6.766,67	\$ 225.000,00
34	\$ 14.858,33	\$ 8.333,33	\$ 6.525,00	\$ 216.666,67
35	\$ 14.616,67	\$ 8.333,33	\$ 6.283,33	\$ 208.333,33
36	\$ 14.375,00	\$ 8.333,33	\$ 6.041,67	\$ 200.000,00
37	\$ 14.133,33	\$ 8.333,33	\$ 5.800,00	\$ 191.666,67
38	\$ 13.891,67	\$ 8.333,33	\$ 5.558,33	\$ 183.333,33
39	\$ 13.650,00	\$ 8.333,33	\$ 5.316,67	\$ 175.000,00
40	\$ 13.408,33	\$ 8.333,33	\$ 5.075,00	\$ 166.666,67
41	\$ 13.166,67	\$ 8.333,33	\$ 4.833,33	\$ 158.333,33
42	\$ 12.925,00	\$ 8.333,33	\$ 4.591,67	\$ 150.000,00
43	\$ 12.683,33	\$ 8.333,33	\$ 4.350,00	\$ 141.666,67
44	\$ 12.441,67	\$ 8.333,33	\$ 4.108,33	\$ 133.333,33
45	\$ 12.200,00	\$ 8.333,33	\$ 3.866,67	\$ 125.000,00
46	\$ 11.958,33	\$ 8.333,33	\$ 3.625,00	\$ 116.666,67
47	\$ 11.716,67	\$ 8.333,33	\$ 3.383,33	\$ 108.333,33
48	\$ 11.475,00	\$ 8.333,33	\$ 3.141,67	\$ 100.000,00
49	\$ 11.233,33	\$ 8.333,33	\$ 2.900,00	\$ 91.666,67
50	\$ 10.991,67	\$ 8.333,33	\$ 2.658,33	\$ 83.333,33
51	\$ 10.750,00	\$ 8.333,33	\$ 2.416,67	\$ 75.000,00
52	\$ 10.508,33	\$ 8.333,33	\$ 2.175,00	\$ 66.666,67
53	\$ 10.266,67	\$ 8.333,33	\$ 1.933,33	\$ 58.333,33
54	\$ 10.025,00	\$ 8.333,33	\$ 1.691,67	\$ 50.000,00
55	\$ 9.783,33	\$ 8.333,33	\$ 1.450,00	\$ 41.666,67
56	\$ 9.541,67	\$ 8.333,33	\$ 1.208,33	\$ 33.333,33
57	\$ 9.300,00	\$ 8.333,33	\$ 966,67	\$ 25.000,00
58	\$ 9.058,33	\$ 8.333,33	\$ 725,00	\$ 16.666,67
59	\$ 8.816,67	\$ 8.333,33	\$ 483,33	\$ 8.333,33
60	\$ 8.575,00	\$ 8.333,33	\$ 241,67	\$ 0,00
TOTALES	\$ 942.250,00	\$ 500.000,00	\$ 442.250,00	

Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Con los importes de las cuotas calculadas se pueden saber los importes que Casa Manrique estaría pagando en cada año. En la siguiente tabla se podrán observar estos importes, así como también se podrán ver los Flujos de Fondos Históricos con el financiamiento externo y sin el mismo. Por último, las filas del final mostrarán como quedaría financiada la Inversión Total.

Tabla N° 36: cálculo de egresos anuales, flujos modificados y composición de la inversión.

EGRESOS ANUALES ADICIONALES POR EL FINANCIAMIENTO				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 258.050,00	\$ 223.250,00	\$ 188.450,00	\$ 153.650,00	\$ 118.850,00

FLUJOS DE FONDOS HISTÓRICOS				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 579.382,82	\$ 1.316.459,42

NUEVOS FLUJOS DE FONDOS HISTÓRICOS (Descontando las cuotas)				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 321.332,82	\$ 356.132,82	\$ 390.932,82	\$ 425.732,82	\$ 1.197.609,42

INVERSIÓN		
TOTAL =	CAPITALES EXTERNOS +	CAPITALES PROPIOS
\$ 1.054.974,00	\$ 500.000,00	\$ 554.974,00

Fuente: elaboración propia.

Con todos estos montos calculados, podemos proceder a calcular la nueva TIR y compararla con la calculada en el proyecto sin financiación externa. Para ello se calcula el VAN con diferentes tasas de descuento con el fin de saber hasta qué tasa sigue resultando un VAN positivo y por ende, cuál es la tasa con lo que daría un VAN negativo. En las tablas que siguen se podrán observar todas las cuentas efectuadas.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Tabla N° 37: cálculo del VAN con una tasa de descuento del 66%.

BÚSQUEDA DE LA TIR (TASA DEL 66%)					
	NUEVOS FLUJOS DE FONDOS ACTUALIZADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$ 193.573,99	\$ 129.239,66	\$ 85.462,95	\$ 56.066,67	\$ 95.011,19
ACUMULADO	\$ 193.573,99	\$ 322.813,65	\$ 408.276,60	\$ 464.343,27	\$ 559.354,46

COEFICIENTES DE ACTUALIZACIÓN	
AÑO 1	1,66
AÑO 2	2,7556
AÑO 3	4,574296
AÑO 4	7,59333136
AÑO 5	12,60493006

CÁLCULO DEL VAN		
VAN =	\$ 559.354,46	-\$ 554.974,00
	\$ 4.380,46	Es positivo, por lo tanto rinde una tasa mayor

Fuente: elaboración propia.

Tabla N° 38: cálculo del VAN con una tasa de descuento del 67%.

BÚSQUEDA DE LA TIR (TASA DEL 67%)					
	NUEVOS FLUJOS DE FONDOS ACTUALIZADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$ 192.414,86	\$ 127.696,52	\$ 83.936,86	\$ 54.735,77	\$ 92.200,41
ACUMULADO	\$ 192.414,86	\$ 320.111,38	\$ 404.048,24	\$ 458.784,01	\$ 550.984,42

COEFICIENTES DE ACTUALIZACIÓN	
AÑO 1	1,67
AÑO 2	2,7889
AÑO 3	4,657463
AÑO 4	7,77796321
AÑO 5	12,98919856

CÁLCULO DEL VAN		
VAN =	\$ 550.984,42	-\$ 554.974,00
	-\$ 3.989,58	Es negativo, por lo tanto rinde una tasa menor

Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Ahora bien, de las tablas anteriores se desprende que el valor de la TIR está entre un 66% y un 67%. Para poder definirla con más exactitud se realiza el cálculo que se muestra en la Tabla N° 39.

Tabla N° 39: cálculo de la TIR.

CÁLCULO DE LA TIR	66%	67%
	\$ 4.380,46	-\$ 3.989,58
Diferencia en "\$" y en porcentaje entre las dos tasas	\$ 8.370,04	1%
Faltante en "\$" para llegar a cero	\$ 4.380,46	X = 0,52%

QUIERE DECIR QUE LA TIR APROXIMADA ES DE UN 66,52%

Fuente: elaboración propia.

Para terminar con este análisis, se comparan las TIR obtenidas, tanto en el proyecto original como en el financiado. En la siguiente tabla se puede observar el resultado.

Tabla N° 40: Palanca Financiera

PALANCA FINANCIERA	
TIR ORIGINAL	52,76%
TIR FINANCIADA	66,52%
LAVERAGE	13,76%

Fuente: elaboración propia.

Como el resultado del **Laverage** es positivo en, aproximadamente, 14 puntos, podemos decir que sería muy favorable a la empresa conseguir un préstamo en el Banco de Córdoba y con ese dinero financiar la mitad de la inversión que conlleva el proyecto propuesto en este capítulo.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Fuentes de financiamiento disponibles

Las fuentes de financiamiento son de vital importancia para el desarrollo de un proyecto y para el normal funcionamiento de la empresa.

Con los recursos financieros, las empresas consiguen la mercadería, insumos y materiales; pagan servicios, impuestos y contratan recursos humanos, entre otras actividades.

Ahora bien, esos recursos financieros pueden obtenerse internamente o de otros organismos, en los siguientes puntos analizaremos las principales opciones con las que cuenta Casa Manrique para llevar a cabo la estrategia:

1. **Fuentes internas:** provienen de capitales propios de la empresa, como pueden ser las utilidades, las reservas o la desinversión.

Si bien la empresa no está en sus días de gloria comercial, se puede decir que tampoco trabaja a pérdida, por lo tanto, una opción a tener en cuenta es la de utilizar los resultados positivos no asignados y/o las reservas de la empresa para financiar el proyecto. Ésta es una de las formas más genuinas de financiamiento.

Sin embargo, al ser una inversión considerable y con una necesidad de liquidez importante para pagar mano de obra, la opción de desinversión es la que se considera más idónea para este caso.

Ya en capítulos anteriores se explicó la importancia de reducir la cantidad de mercadería en los depósitos, no sólo para tener espacio para las remodelaciones y el nuevo Lay Out, sino que también para contar con mayor cantidad de dinero líquido disponible y conducir este emprendimiento a buen puerto.

En estos momentos, Casa Manrique cuenta con demasiado capital “inmovilizado” en mercadería que tiene poco movimiento comercial, ya sea por precio o por gusto de los clientes. La mejor opción es liquidar dicha mercadería bajando el precio al punto de que sea una muy buena opción para los consumidores.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



De esta manera se logrará generar un movimiento comercial capaz de liberar espacios y brindarle recursos financieros a la empresa para invertir.

2. **Fuentes externas:** se consiguen fondos de particulares, otras empresas, bancos o empresas financieras. A su vez se pueden catalogar en tres tipos de orígenes:

- ❖ **Comercial:** es decir que son derivados de la actividad normal de la empresa. Un claro ejemplo es el de los proveedores que permiten operar a la empresa con cuenta corriente, es decir que consiguen la mercadería y pagan más adelante; tal vez de esta manera no consiguen descuentos, pero la empresa se asegura contar con mercadería para trabajar.

Otra opción comercial es la de los anticipos de clientes, la cual es muy practicada en el rubro, ya que muchos particulares, empresas o profesionales con el fin de ganarle a la inflación y “congelar” los precios realizan una gran compra y dejan los productos durante meses en los depósitos de Casa Manrique.

Consideramos que esta opción tendría que ser más importante para la empresa, brindando mejores opciones a los clientes para que ellos decidan realizar la compra en la empresa y les permita contar con sus recursos financieros para conseguir descuentos o bien financiar el proyecto.

Para mejorar el sistema actual, Casa Manrique podría ofrecer mayor cantidad de meses de depósito, ya que la construcción muchas veces supera los 3 o 4 meses que la empresa ofrece actualmente.

También podría emplear el sistema de la competencia, el cual sería congelar un listado de mercadería a cambio de una fuerte suma de dinero; de esta manera, el cliente invierte grandes sumas y se garantiza no una cantidad de mercadería sino un listado de precio que le gane a la inflación.

- ❖ **Bancario:** utilizar el sistema bancario para financiar proyectos es una de las opciones más comunes para las Pymes, existen programas de préstamos y tarjetas de crédito, para que las empresas consigan llevar a cabo su idea.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



En la actualidad, Bancos tales como el Nación y el de Córdoba ofrecen créditos para empresas medianas o pequeñas que le podrían ser de utilidad a Casa Manrique.

En los Listados N° 3 y N° 4 (ver Anexos 14 y 15) se podrán observar las especificaciones para ser beneficiario de un crédito ya sea en el Banco Nación o en el de Córdoba, respectivamente, para que las Pymes puedan financiar sus proyectos de inversión.

En dicho listado se podrá observar que el Banco de Córdoba ofrece mayor cantidad de sistemas de amortización ya sea el francés, alemán o americano y las tasas de interés están mucho más claras y especificadas. Sin embargo, el Banco Nación ofrece un plazo mayor de reintegro del préstamo ya que el máximo es de 10 años y en el de Córdoba, el plazo máximo son 60 meses, es decir, 5 años.

- ❖ Financiero: el más claro ejemplo de este tipo de financiamiento es el leasing. Como se mencionó anteriormente, para adquirir otro auto-elevador, la suma a tener en cuenta es la de \$ 450.000,00.

En este caso las entidades bancarias que ofrecen mejores opciones para poder adquirir dicha maquinaria por esta vía son el Banco Francés y el Santander Río.

En el Listado N° 5 (ver anexo N° 16) se podrán observar las opciones que ofrecen los bancos antes mencionados. En el mismo se podrá observar que el banco Francés ofrece mayor variedad en los sistemas de amortización y mejores opciones para adquirir el bien. Esto se visualiza en el tiempo de pago, en la periodicidad de los cánones (mensuales, bimestrales o trimestrales) y en la opción de optar por pagos fijos o semi-fijos.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Conclusión: en este capítulo fue posible analizar aspectos, tanto económicos como financieros, del proyecto de intervención.

Se pudo ver, que los indicadores como VAN, TIR, Relación Beneficio-Costo (B/C) y el Período de Recuperación del Capital (PCR), han marcado que el proyecto de inversión no sólo es viable, sino que también, resulta conveniente ya que rinde una tasa mayor a las ofrecidas por el mercado financiero, ya sea en plazos fijos o en inversiones de otra índole.

También fue posible analizar las fuentes de financiamiento tanto internas como externas con las que cuenta Casa Manrique para conseguir el recurso monetario.

Además, comprobamos que el financiamiento externo resultaría provechoso para el caso y que existen varias opciones para conseguir este recurso.

Los beneficios que otorgue esta estrategia podrán ser utilizados para soportar los costos fijos de la empresa y de esta manera lograr que los márgenes de contribución de los productos actuales no tengan que ser tan altos. Esto conducirá a un descenso en los precios lo cual llevará a la empresa a ser líder en costos y por ende en precios.

Esta situación permitirá a la empresa reposicionarse en el medio y volver a liderarlo en ventas, de esta manera su participación mejorará y generará barreras de entradas fuertes para desalentar a futuros competidores.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Conclusiones del Proyecto de Grado

Como cierre de este Proyecto, es importante remarcar lo positivo de poder llevar a la práctica todo lo aprendido en la Licenciatura en Administración.

Es muy valioso para estudiantes que se están por volver profesionales, el entender cómo aplicar los conocimientos y herramientas para realizar un relevamiento de información, analizarla y así poder diagnosticar la situación de una empresa.

Con esto en mente, se pudo realizar una propuesta que consideramos es de una muy probable aplicación y con resultados positivos a la vista.

Ese es otro punto a favor, ya que la administración es una ciencia que se basa en datos y resultados. Pero las ideas que generan dichos beneficios deben provenir de pensamientos creativos e innovadores. Siempre teniendo en cuenta la situación actual del mercado y tratando de adelantarse y también creando tendencias.

Por último, corroboramos la vital importancia que tiene el hecho de presentar una idea con un exhaustivo análisis económico y financiero; para así poder vender la idea y lograr que los inversionistas o empresarios estén seguros de aplicar la estrategia que nosotros proponemos.

Consideramos que con este Proyecto de Grado, terminamos de reafirmar los conocimientos y corroboramos la importancia de tener una vista panorámica de todos los factores que pueden afectar a una empresa.

También sabemos que la administración no es una ciencia exacta y que varía de acuerdo a la empresa, el rubro y el mercado al que apunta. Pero, llegamos a la conclusión de que si mantenemos los conceptos claros aprendidos en la carrera y si continuamos incorporando conocimientos y experiencias, podremos gestionar cualquier situación que nos plantee el entorno.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Referencias

Libros:

- Ansoff, H. I. (1957). “*Strategies for diversification*”. Harvard business review, 35(5), 113-124.
- Barrionuevo, S. B. (1998). “*Administración III*”. Córdoba, Argentina: Librería Universitaria.
- Fourcade, A. (2004). “*Sociedades Comerciales*”. Córdoba, Argentina: COPICENTRO II.
- Frediani, R. O. (1997). “*Administración Financiera II*”. Córdoba, Argentina: COPICENTRO.
- Frediani, R. O. (2008). “*Política Económica*”. Córdoba, Argentina: Imprenta IUA.
- García, S. M. (2000). “*Administración IV*”. Córdoba, Argentina: Librería Universitaria.
- Ingaramo, R. (1999). “*Instrumentos Estadísticos para la Gestión*”. Córdoba, Argentina: Librería Universitaria.
- Kenis, R. (1996). “*Administración de Operaciones II*”. Córdoba, Argentina: COPICENTRO II.
- Norry, C. A. (2005). “*Administración de Recursos Humanos II*”. Córdoba, Argentina: COPICENTRO II.
- Porter, M. E. (1979) “*How competitive forces shape strategy*”. Harvard Business Review, March 1979.
- Porter, M. E. (1980) “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”. Free Press, New York, 1980.
- Porter, M. E. (1985) “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”. Free Press, New York, 1985.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Rasello, N. O. (1999). *“Administración V”*. Córdoba, Argentina: COPICENTRO.

Ricci, M. B. (2000). *“Comercialización II”*. Córdoba, Argentina: Imprenta IUA.

Torres, J. E. (2001). *“Administración VI”*. Córdoba, Argentina: COPICENTRO.

Traballini, H. (2003). *“Seminario de Ética y Deontología Profesional”*. Córdoba, Argentina: Imprenta IUA.

Traballini, H. (2004). *“Administración Financiera I”*. Córdoba, Argentina: Librería Universitaria.

Zanazzi, J. L. (1998). *“Modelos Cuantitativos para la Administración”*. Córdoba, Argentina: Librería Universitaria.

Leyes:

Ley N° 19.550. Ley General de Sociedades. Boletín Oficial República Argentina N° 22.409, 25 de Abril de 1972.

Informes técnicos:

Informe Técnico vol. 1 n° 72 / Construcción vol. 1 n° 4: Indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción - Marzo de 2017 (INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Artículos periodísticos:

Arbia, C. El Plazo Fijo UVA: la nueva alternativa ganadora para el ahorrista (2017, 17 de Abril) Infobae. Recuperado de <http://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2017/04/17/el-plazo-fijo-uva-la-nueva-alternativa-ganadora-para-el-ahorrista/>

Corresponsalía. Carlos Paz: sancionan la prohibición para construir en montañas (2015, 28 de Julio). La Voz del Interior. Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/carlos-paz-sancionan-la-prohibicion-para-construir-en-montanas>

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Giannoni, W. Bancor lanzó créditos hipotecarios para compra o construcción por hasta \$ 2 millones (2017, 17 de Abril). La Voz del Interior. Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/politica/bancor-lanzo-creditos-hipotecarios-para-compra-o-construccion-por-hasta-2-millones>

Quiroga, A. El repunte de la construcción llega al sector privado (2017, 7 de Mayo). Diario Clarín. Recuperado de https://www.clarin.com/ieco/economia/repunte-construccion-llega-sector-privado_0_H1rBtaDk-.html

Redacción La Voz. Carlos Paz, la villa turística que crece (2013, 28 de Diciembre). La Voz del Interior. Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/casa-diseno/carlos-paz-la-villa-turistica-que-crece>

Redacción La Voz. Un puente cruzará el lago San Roque (2016, 7 de Enero). La Voz del Interior. Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/un-puente-cruzara-el-lago-san-roque>

Urien, P. Los costos laborales de la Argentina son los más altos de la región (2017, 8 de Enero) La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1974055-los-costos-laborales-de-la-argentina-son-los-mas-altos-de-la-region>

Páginas Web:

Sitio web oficial del Gobierno Nacional Argentino, sección “Procrear”
<https://www.argentina.gob.ar/procrear/comprayconstruccion/construccion>

Sitio web oficial del centro de estadística del Gobierno de la Provincia de Córdoba
<http://estadistica.cba.gov.ar/Inicio/tabid/38/language/esp/Default.aspx>

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



ANEXOS

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Anexo 1: Tabla N° 1 - “Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC)”.

Período	Respecto a igual mes del año anterior (%)
Año 2016	
Enero	- 2,5
Febrero	- 6,2
Marzo	- 6,8
Abril	- 24,1
Mayo	- 12,9
Junio	- 19,6
Julio	- 23,1
Agosto	- 3,7
Septiembre	- 13,1
Octubre	- 19,2
Noviembre	- 9,4
Diciembre	- 7,8
Año 2017	
Enero	- 2,4
Febrero	- 3,4
Marzo	10,8

Fuente: Informe técnico del INDEC – Marzo 2017

Anexo 2: Tabla N° 2 - “Demanda de insumos para la construcción. Marzo de 2017”.

Insumo	Respecto a igual mes del año anterior (%)
Artículos sanitarios de cerámica	- 10,9
Asfalto	85,5
Cemento portland	16
Hierro redondo para hormigón	31,2
Ladrillos huecos	- 1,6
Pinturas para construcción	6,8
Pisos y revestimientos cerámicos	0,3
Placas de yeso	10,2
Resto (Incluye vidrio y tubos de acero sin costura)	18,3

Fuente: Informe técnico del INDEC – Marzo 2017

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Anexo 3: Tabla N° 3 - “Categorías de empleados de comercio”.

<p>MAESTRANZA Y SERVICIOS: Se considera personal de maestranza y servicios al que realiza tareas atinentes al aseo del establecimiento, al que se desempeña en funciones de orden primario y a los que realicen tareas varias sin afectación determinada.</p>	
CATEGORÍAS	PERSONAL COMPRENDIDO
MAESTRANZA A	Personal de limpieza y encerado, cuidadores de toiettes y/o vestuarios y/o guardarropas y/o mercaderías, ayudantes de reparto, cafeteros, caballerizos, ordenanzas, porteros, serenos sin marcación de reloj que no realicen otras tareas, repartidores domiciliarios de mercaderías sin conducción de vehículo automotor, carga y descarga, ascensoristas, personal de vigilancia, ensobradores y franqueadores de correspondencia.
MAESTRANZA B	Serenos con marcación de reloj o sin marcación de reloj que realicen otra tarea, acomodadores de mercadería, separadores de boletas y remitos en expedición, empaquetadores en expedición, playeros sin cartera (estaciones de servicio), ayudantes de trabajador especializado, ayudantes de capilleros y/o furgoneros, personal de envasado y/o fraccionamiento de productos alimentarios, fotocopistas, cuidadoras infantiles.
MAESTRANZA C	Marcadores de mercadería, etiquetadores, personal de depósitos de supermercados y/o autoservicios, ayudantes de liquidación (editorial), conductores de vehículos de tracción a sangre, porteros de servicios fúnebres, personal de envasado y/o fraccionamiento de productos químicos, limpieza y ventilación de cereales, personal de embolse, pesaje, costura, sellado y rotulado (semillería), personal de estiba, playeros con cartera (estación de servicio), cuidadoras/enfermeras de guardería.
<p>ADMINISTRATIVOS: Se considera personal administrativo al que desempeña tareas referidas a la administración de la empresa.</p>	
CATEGORÍAS	PERSONAL COMPRENDIDO
A) Ayudante	telefonistas de hasta cinco líneas, archivistas, recibidores de mercaderías, estoquistas, repositores y ficheristas, revisores de facturas, informantes, visitadores, cobradores, depositores, dactilógrafos, debitadores, planilleros, controladores de precios, empaquetadores, empleados o auxiliares de tareas generales de oficina, mensajeros, ayudantes de trámites internos, recepcionistas, portadores de valores, preparadores de clearing y depósitos en entidades financieras calificadas por la Ley de Entidades Financieras (en cajas de crédito cooperativa).
B) Oficial de	Pagadores, telefonistas con más de cinco líneas, clasificadores de

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



segunda	reparto, separadores y/o preparadores de pedidos, balanceros, controladores de documentación, verificadores de bienes prendados, tenedores de libros, liquidadores y/o controladores de operaciones regidas por tablas, imputadores de cuentas regidas por normas, atención de público para captación de ahorro y colocación de créditos y valores, controles, órdenes y entregas de documentos, secretarios/as, atención de cuentas a plazo determinado y ahorro (en cajas de crédito cooperativa), control de firmas de extracciones (en cajas de crédito cooperativa).
C) Oficial de primera	Recaudadores, facturistas, calculistas, responsables de cartera de turno (estaciones de servicio), secretarios/as de Jefatura (no de Dirección), corresponsales con redacción propia, liquidadores y/o controladores de operaciones regidas por tablas, tenedores de libros principales, cuentacorrentistas, liquidadores de sueldos y jornales, ayudantes de cajera en entidades financieras, operadores de máquinas de contabilidad de registro directo, preparadores del estado del redescuento que tienen las cajas de crédito cooperativa ante el Banco Central.
D) Especializado	Liquidacionistas (confecciona liquidaciones para su remisión y entrega a clientes de semillerías), compradores, ayudantes de contador, especialistas en leyes sociales y/o en asuntos aduaneros y/o en asuntos impositivos, liquidadores de derechos de autor, presupuestistas, compradores de bienes muebles para locaciones, auxiliares principales a cargo de asuntos legales, analistas de imputaciones contables según normas, controles y análisis de legajos de clientes, controles de garantías y valores negociados, taquidactilógrafos, operadores de máquinas de contabilidad de registro directo con salida de cinta, personal administrativo de las empresas y/o instituciones afines a servicios fúnebres (cementeros privados, remiserías, velatorios).
E) Encargado de segunda	Se considera encargado de segunda al empleado que es responsable del trabajo que se realiza en un sector de una sección, actuando en calidad de ejecutor, distribuidor y supervisor de las tareas que se cumplan en aquél.
F) Segundo jefe o Encargado de segunda	Jefes de segunda o encargados de primera. Se considera jefe de segunda o encargado de primera al empleado que secunda al respectivo jefe de sección en las obligaciones del mismo, y lo reemplaza en caso de ausencia por cualquier motivo.
CAJEROS: Se considera personal administrativo a los cajeros afectados a la cobranza en el establecimiento, de las operaciones de contado y crédito, mediante la recepción de dinero en efectivo y/o valores y conversión de valores.	
CATEGORÍAS	PERSONAL COMPRENDIDO
CAJERO A	Cajeros/as que cumplan únicamente operaciones de contado y/o

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



	crédito.
CAJERO B	Cajeros/as que cumplan la tarea de cobrar operaciones de contado y crédito, y además desempeñen tareas administrativas afines a la caja.
CAJERO C	Cajeros/as de entidades financieras.
<p>PERSONAL AUXILIAR: Se considera personal auxiliar a los trabajadores que con oficio o práctica realicen tareas de reparación, ejecución, mantenimiento, transformación, service de toda índole, de bienes que hacen al giro de la empresa y/o su transporte con utilización de medios mecánicos.</p>	
CATEGORÍAS	PERSONAL COMPRENDIDO
A	Retocadores de muebles, embaladores, torsionadores, cargadores de grúa móvil y/o montacarga, personal de fraccionamiento y curado de granos, reparación, armado y/o transformación de enseres, máquinas, mercaderías y muebles, ayudantes, personal afectado a salas de velatorios, ayudantes de choferes de corta distancia de vehículos automotores de cualquier tipo afectados al reparto, transporte y/o tareas propias del establecimiento.
B	Herreros, carpinteros, lustradores de muebles, cerrajeros, guincheros, albañiles, herradores, soldadores, capilleros y furgoneros de servicios fúnebres, talabarteros, plomeros, instaladores de antena de T.V., service de artefactos del hogar en general, gasistas, tostadores de cereales, fundidores de maniqués, foquistas de laboratorios fotográficos, personal de mantenimiento de supermercados, autoservicios y/o empresas, tractoristas, sastres y tapiceros de servicios fúnebres, pintores, mecánicos, engrasadores, lavadores, gomeros, ayudantes de laboratorios (semillerías), ayudantes de clasificador de granos, ayudantes de secador de granos, choferes de corta distancia de vehículos automotores de cualquier tipo afectados al reparto, transporte y/o tareas propias del establecimiento.
C	Capataces, capataces de cuadrilla o de florada. Se considera capataz al empleado que es responsable del trabajo que se realiza en un sector de una sección, división o departamento, compuesto por personal obrero. Actúa en calidad de ejecutor, distribuidor y supervisor de las distintas tareas que se cumplen en el mismo, y a su vez se desempeña a las órdenes de un superior jerárquico.
<p>PERSONAL AUXILIAR ESPECIALIZADOS: Se considera personal auxiliar especializado a los trabajadores con conocimientos o habilidades especiales en técnicas o artes que hacen al giro de los negocios de la empresa de la cual dependen.</p>	
CATEGORÍAS	PERSONAL COMPRENDIDO

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



A	Dibujantes y/o letristas, decoradores, kinesiólogos, enfermeros, peluqueros, pedicuros, manicuras, expertos en belleza, fotógrafos, balanceadores, demostradores, cocineros, panaderos, dibujantes detallistas, seleccionadores de material gráfico, tapistas, personal de formación en capacitación (permanente), recepcionistas de producción y/o coordinadores, laboratoristas de semillerías, fraccionadores de productos químicos, clasificadores de granos, secadores de granos, dietistas y/o ecónomos (centros materno-infantiles), nurses, ayudantes de vidrieristas o de las restantes especialidades de la categoría B de este artículo, ayudantes de choferes de larga distancia de vehículos automotores de cualquier tipo afectados al reparto, transporte y/o tareas propias del establecimiento.
B	Vidrieristas, liquidadores de cereales especializados en seguros, traductores, intérpretes, ópticos técnicos, mecánicos de automotores, teletipistas, instrumentistas, conductores de obras, joyeros, relojeros, técnicos de impresión, técnicos gráficos, correctores de estilo, secretarios de colección, maestras jardineras y/o asistentes sociales (centros materno-infantiles), operadores de télex y radio-operadores, personal que se desempeña en funciones para las cuales se le requiera el uso de idiomas extranjeros en forma específica, choferes de larga distancia de vehículos automotores de cualquier tipo afectados a reparto, transporte y/o tareas propias del establecimiento.
PERSONAL DE VENTAS: Se considera personal de ventas a los trabajadores que se desempeñen en tareas y/u operaciones de venta, cualquiera sea su tipificación.	
CATEGORÍAS	PERSONAL COMPRENDIDO
A	Degustadores;
B	Vendedores, promotores;
C	Encargados de segunda; Se considera encargado de segunda al empleado que es responsable del trabajo que se realiza en un sector de una sección, actuando en calidad de ejecutor, distribuidor y supervisor de las tareas que se cumplan en aquél.
D	Jefes de segunda o encargados de primera. Se considera jefe de segunda o encargado de primera al empleado que secunda al respectivo jefe de sección en las obligaciones del mismo, y lo reemplaza en caso de ausencia.

Fuente: sitio web www.estudiovilaplana.com.ar

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Anexo 4: Imagen N° 1 - “Listado de precios de Casa Manrique”.

CASA MANRIQUE		X DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA		
CASA CENTRAL AV CARCANO 1140 VILLA CARLOS PAZ 03541- 433500/423514 manriquesrl@manriquesrl.arnetbiz.com.ar infocpaz@casamanriquesrl.com	SUCURSAL 1 AV. BELGRANO 2984 VILLA DOLORES 03544-425500/423300 manriquevd@hotmail.com infovdolores@casamanriquesrl.com	SUCURSAL 2 DANTE ALIGHIERI(R38) HUERTA GRANDE 03548-425252 infohgrande@casamanriquesrl.com	PRESUPUESTO: 0000-00291100 03/10/2017 HOJA: 1 de 1 VERSIÓN N°1	
Cliente: 42052 1CONSUMIDOR FINAL				
Dirección: -		Vendedor: LEONARDO ALEXIS PEREZ		
TE: -		CUIT: - - L: 1		
Condición: CONSUMIDOR FINAL				
Artículo	Cantidad	P. Lista	P. Final	Total
CEMENTO HOLCIM 50 KG.(P/EN OBRA)	1,00	270,12	\$ 178,04	\$ 178,04
CAPO.HERCAL 40 KG.(P/EN OBRA)	1,00	160,90	\$ 106,05	\$ 106,05
[1] ACERO ALTO LIMITE DN46 6.0 MM.	2,64	44,16	\$ 29,11	\$ 76,84
[1] ACERO ALTO LIMITE DN46 8.0 MM.	4,74	42,01	\$ 27,69	\$ 131,24
KG. ALAMBRE NEGRO RECOCIDO - N17	1,00	95,51	\$ 62,95	\$ 62,95
CAL VIVA MOLIDA MILAGRO 25 KG. (P/EN OBRA)	1,00	168,40	\$ 110,99	\$ 110,99
LADRILLO P/TECHO 11.0 X 25 X 38 CM.	1,00	28,89	\$ 19,04	\$ 19,04
LADRILLO PORTANTE 12 X 19 X 33 CM.	1,00	21,25	\$ 14,01	\$ 14,01
BLOCK P/TECHO	1,00	21,89	\$ 14,43	\$ 14,43
BLOCK PORTANTE 20 CM.	1,00	29,80	\$ 19,64	\$ 19,64
CAPEA L/ITALIANA BIDET BLANCO	1,00	1749,74	\$ 1153,25	\$ 1153,25
CAPEA L/ITALIANA COLUMNA BLANCO	1,00	891,78	\$ 587,77	\$ 587,77
CAPEA L/ITALIANA DEPOSITO A CODO BLANCO	1,00	2109,89	\$ 1390,63	\$ 1390,63
CAPEA L/ITALIANA INODORO CORTO BLANCO	1,00	1801,71	\$ 1187,51	\$ 1187,51
CAPEA L/ITALIANA LAVATORIO BLANCO	1,00	1169,04	\$ 770,51	\$ 770,51
JGO.GRIFERIA FV 900.03/B1P	1,00	5717,12	\$ 3768,15	\$ 3768,15
VIGUETA SERIE B-1 4.00 MT.	1,00	371,18	\$ 244,64	\$ 244,64
WEBER COL.IMPERMEABLE X 30 KG (P/EN OBRA)	1,00	297,69	\$ 196,21	\$ 196,21
[1] CERAMICA N. SCOP 33X33-1 1.96M2 ARRAYAN BEIG	1,96	227,85	\$ 150,17	\$ 294,34
PASTINA 2 KG. AZUL	1,00	100,26	\$ 66,08	\$ 66,08

CONDICIÓN DE PAGO: _____

PRECIOS CONTADO 34.09% (Con el 34,09 % de Descuento aplicado), IVA INCLUIDO
 Sujetos a variación sin previo aviso

TOTAL CON IVA: \$ 10.392,34

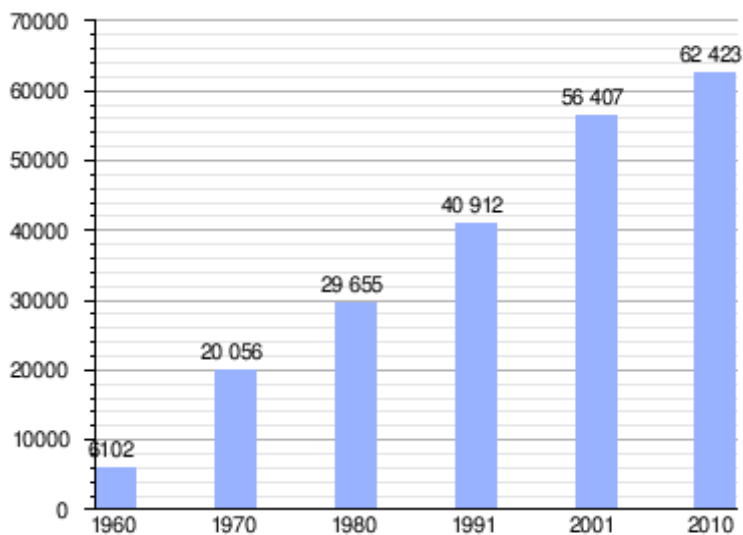
Firma: _____ Aclaración: _____

Fuente: presupuesto provisto por la empresa

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Anexo 5: Gráfico N° 1 - “Evolución demográfica de Villa Carlos Paz entre 1960 y 2010”.



Fuente: Censos Nacionales del INDEC

Anexo 6: Tabla N° 4 - “Estadística de permisos de edificación”.

Localidad	Enero	Febrero	Localidad	Enero	Febrero
Córdoba			Leones		
Construcciones nuevas	S/D	S/D	Construcciones nuevas	S/D	S/D
Ampliaciones nuevas	S/D	S/D	Ampliaciones nuevas	S/D	S/D
Río Cuarto			Marcos Juárez		
Construcciones nuevas	16241	10804	Construcciones nuevas	1905	2451
Ampliaciones nuevas	2636	839	Ampliaciones nuevas	347	252
Villa María			Río Ceballos		
Construcciones nuevas	S/D	S/D	Construcciones nuevas	S/D	S/D
Ampliaciones nuevas	S/D	S/D	Ampliaciones nuevas	S/D	S/D

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Villa Carlos Paz			Río Tercero		
Construcciones nuevas	598	237	Construcciones nuevas	811	3232
Ampliaciones nuevas	4619	907	Ampliaciones nuevas	135	418
Alta Gracia			San Francisco		
Construcciones nuevas	1423	850	Construcciones nuevas	S/D	S/D
Ampliaciones nuevas	2287	879	Ampliaciones nuevas	S/D	S/D
Arroyito			Oncativo		
Construcciones nuevas	S/D	S/D	Construcciones nuevas	S/D	S/D
Ampliaciones nuevas	S/D	S/D	Ampliaciones nuevas	S/D	S/D
Bell Ville			Unquillo		
Construcciones nuevas	S/D	S/D	Construcciones nuevas	S/D	S/D
Ampliaciones nuevas	S/D	S/D	Ampliaciones nuevas	S/D	S/D
Colonia Caroya			Villa Allende		
Construcciones nuevas	1969	S/D	Construcciones nuevas	112	S/D
Ampliaciones nuevas	2539	S/D	Ampliaciones nuevas	495	S/D
Cosquín			Villa Del Rosario		
Construcciones nuevas	S/D	S/D	Construcciones nuevas	1426	S/D
Ampliaciones nuevas	S/D	S/D	Ampliaciones nuevas	S/M	S/D
Cruz del eje			Villa Dolores		
Construcciones nuevas	S/D	S/D	Construcciones nuevas	S/D	S/D
Ampliaciones nuevas	S/D	S/D	Ampliaciones nuevas	S/D	S/D
Jesús María			Laboulaye		
Construcciones nuevas	S/D	S/D	Construcciones nuevas	128	717
Ampliaciones nuevas	S/D	S/D	Ampliaciones nuevas	S/M	S/M
La Falda			Las Varillas		
Construcciones nuevas	S/M	S/D	Construcciones nuevas	1163	105
Ampliaciones nuevas	S/M	S/D	Ampliaciones nuevas	S/M	S/M

Referencias: S/D: Sin datos - S/M: Sin movimiento

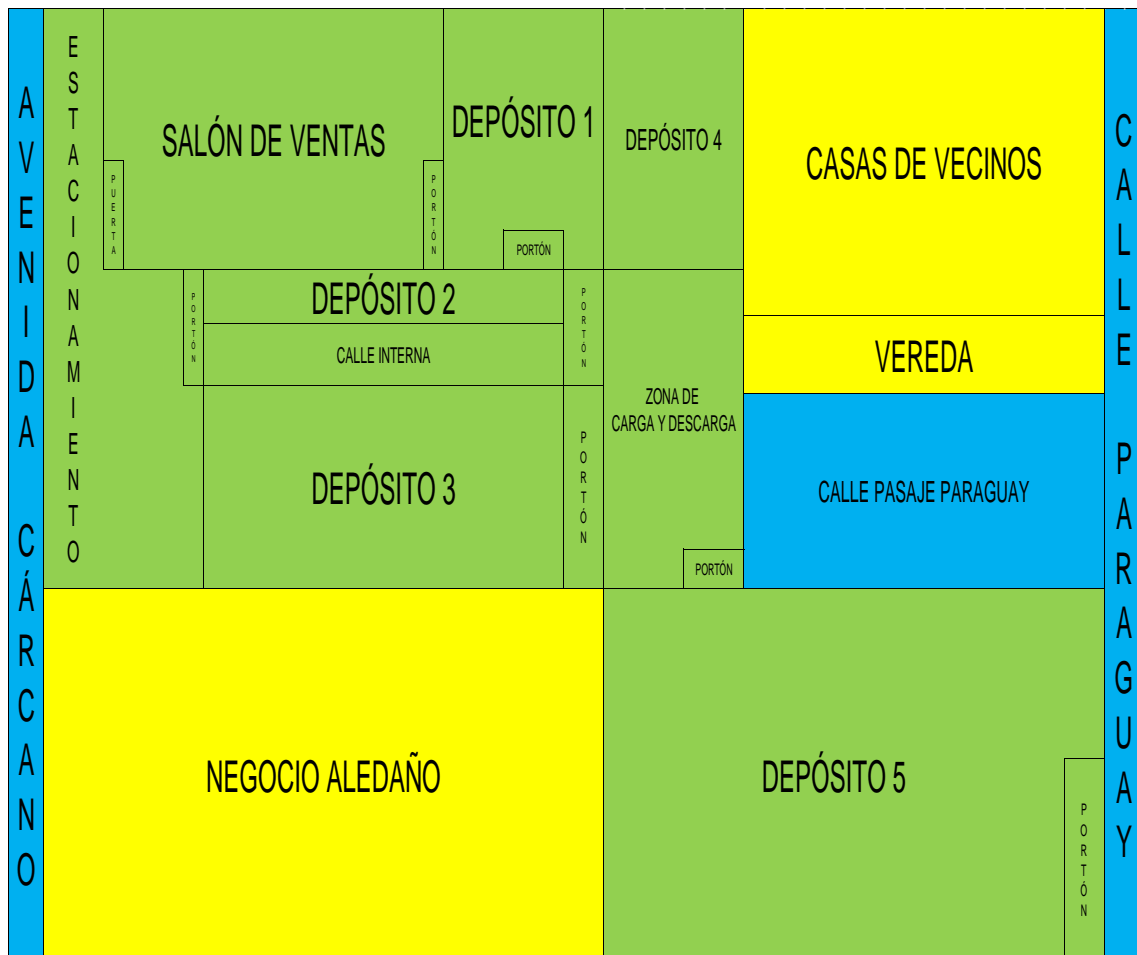
Fuente: Centro de Estadística de la Provincia de Córdoba. www.estadistica.cba.gov.ar

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Anexo 7: Plano N° 1 - “Distribución de salón de ventas y depósitos”.

Casa central, vista completa:



Referencias:



Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Estacionamientos:

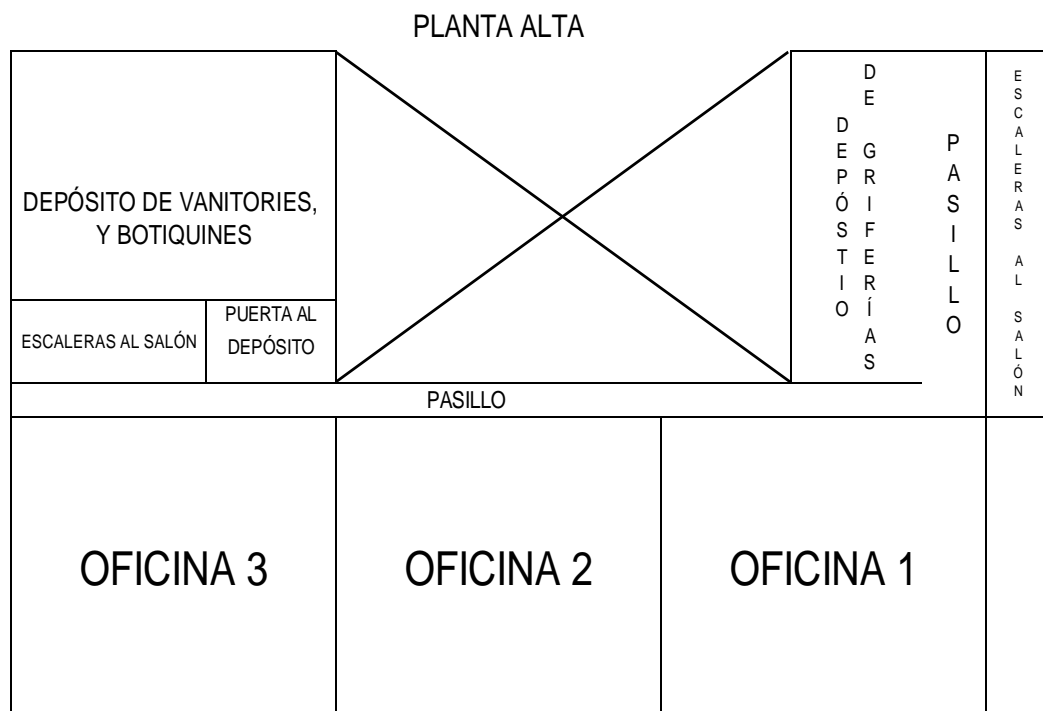
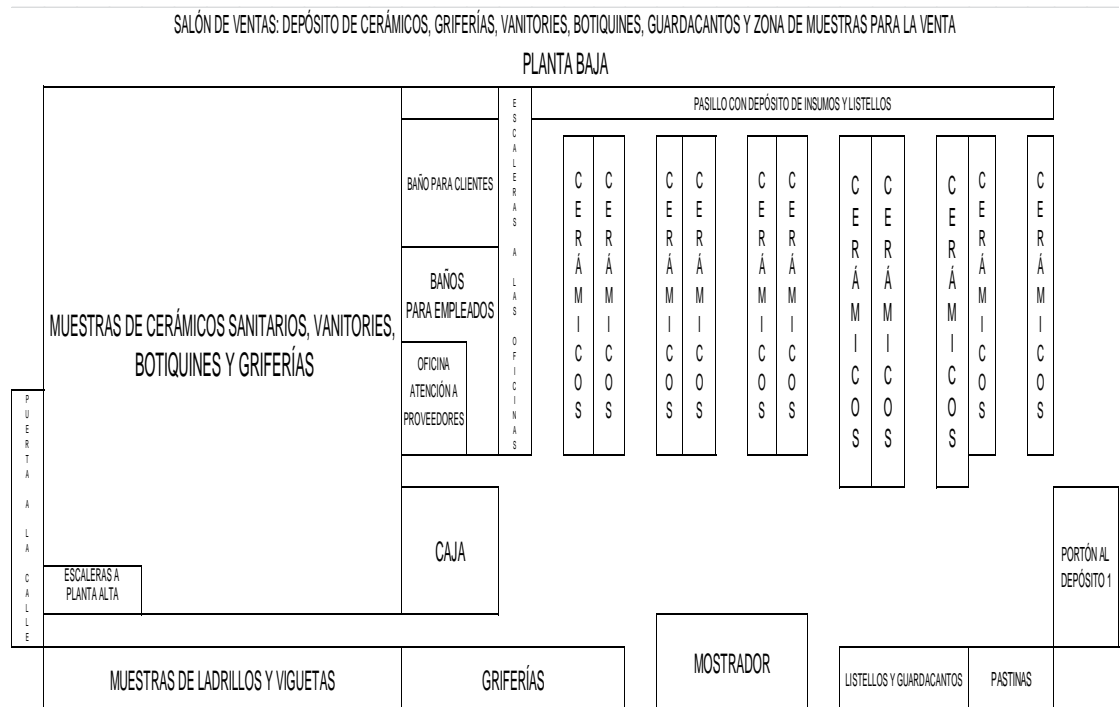


Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Salón de ventas:



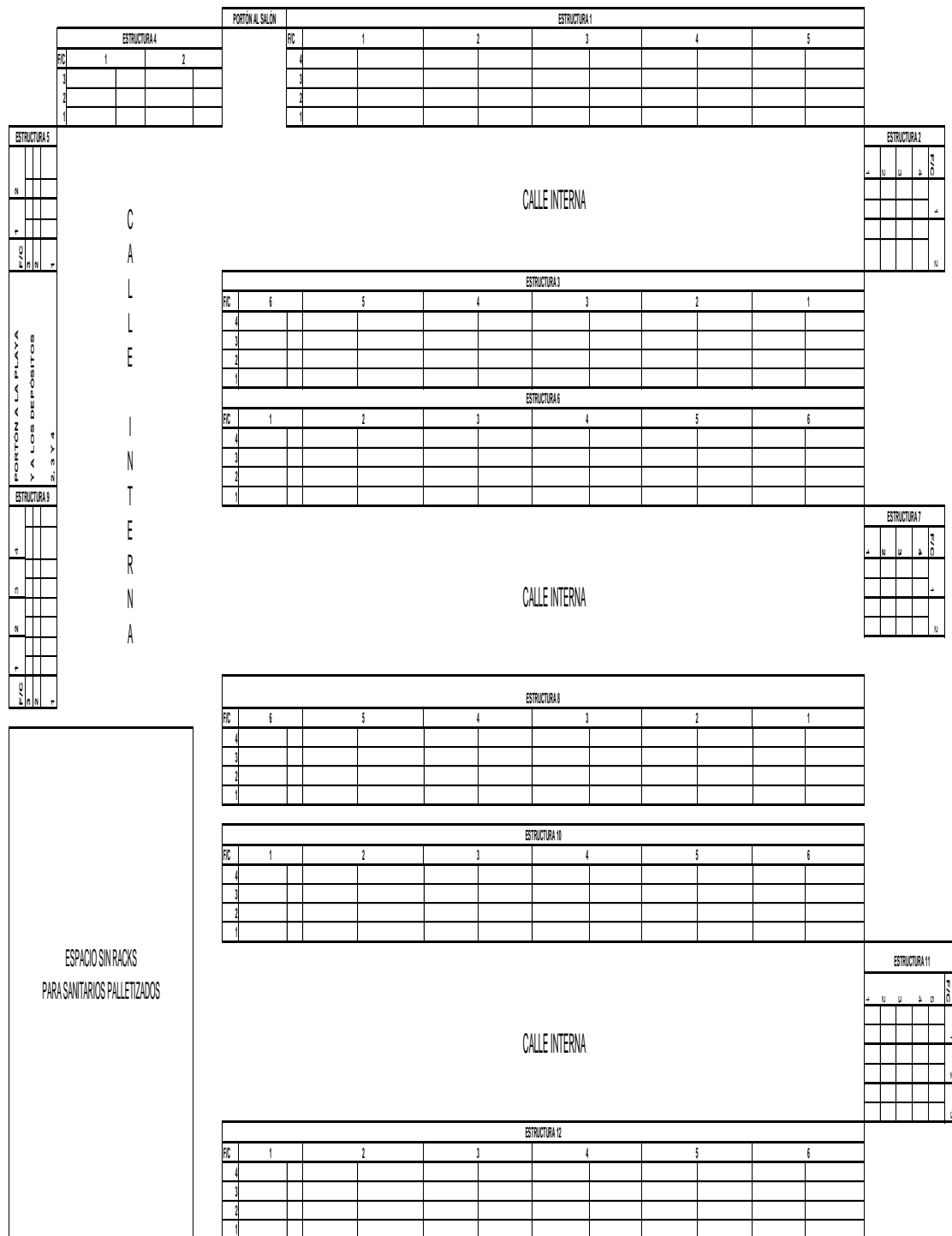
Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Depósito 1:

DEPÓSITO 1: CERÁMICOS, PORCELLANATOS Y SANITARIOS

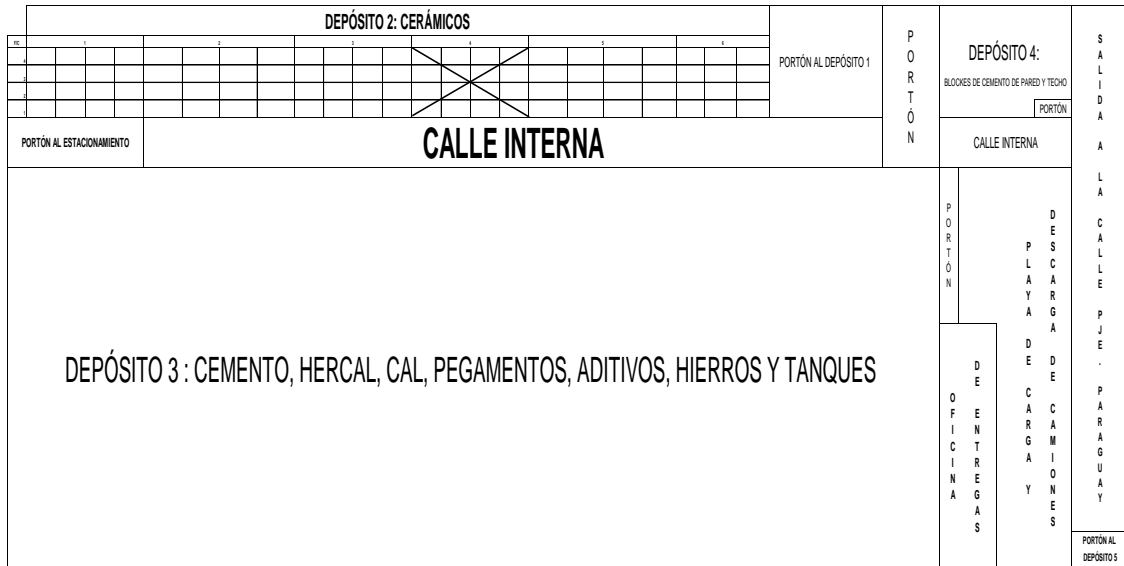


Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”

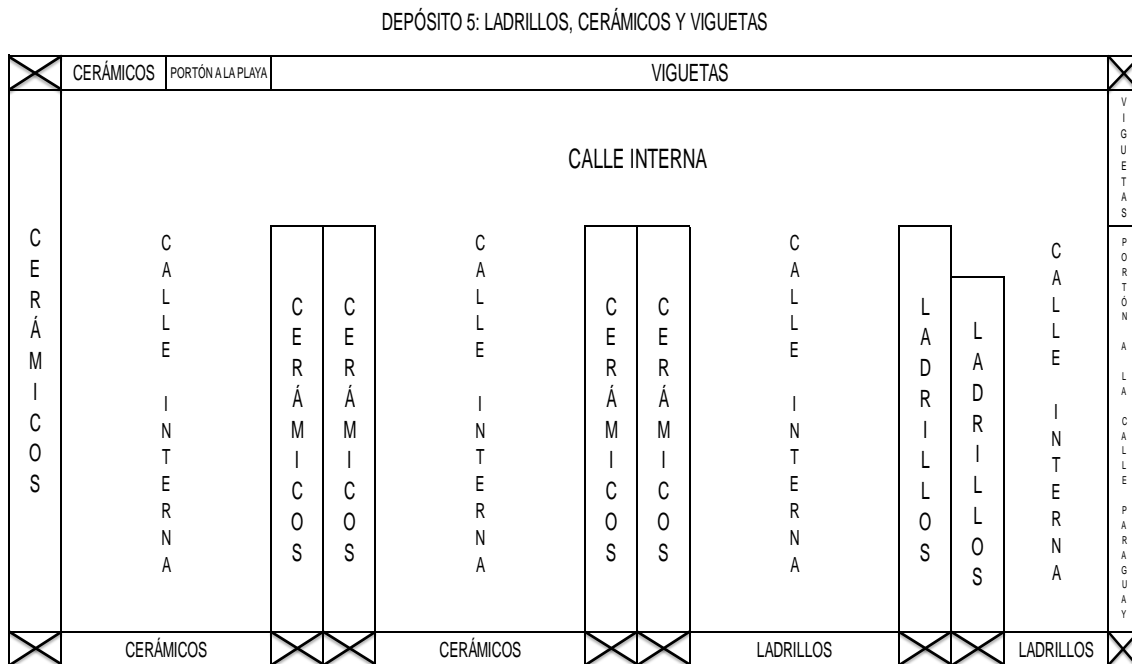


Depósitos 2, 3 y 4:



Fuente: elaboración propia.

Depósito 5:



Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Anexo 8: Tabla N° 5 - “Variación del precio del M² en Córdoba”.

Índice del Nivel General y Capítulos. Mayo 2017

Nivel General y capítulos	ICC- Cba		Variaciones % respecto		
	base año 2012 =100		mes anterior	may-16	dic-16
	may-17	abr-17			
Nivel General	342,19	341,08	0,32	21,77	10,16
Materiales	345,35	342,94	0,7	16,21	4,7
Mano de Obra	333,13	333,37	-0,07	26,65	14,93
Varios	424,16	424,16	0	48,44	37,92

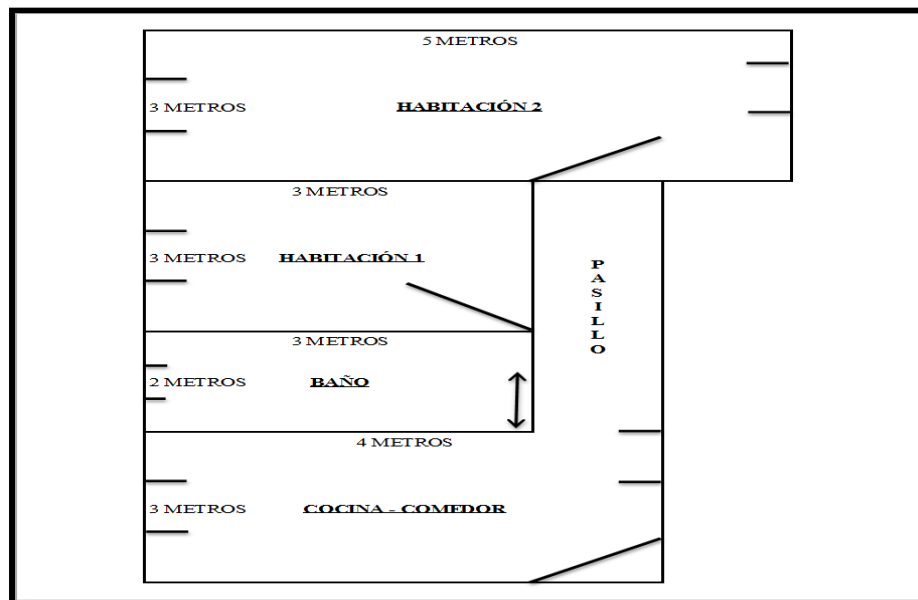
Valor del m ²	may-17	abr-17	variación mensual %
	11.773,60	11.735,50	0,32

Fuente: Centro de Estadística de la Provincia de Córdoba. www.estadistica.cba.gov.ar

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Anexo 9: Plano N°2 - “Boceto, medidas y materiales para la obra simulada”.



Material	Cantidad
Ladrillos portantes 12	950 unidades
Ladrillos tabiques 12	400 unidades
Cemento	40 bolsas
Hercal	30 bolsas
Hierro del 8 (para estructuras)	18 unidades
Hierro del 6 (para estribos)	4 unidades
Vigueta 5,40 metros	24 unidades
Ladrillo de techo 11	650 unidades
Sanitarios (inodoro, bidet y depósito)	1 juego
Vanitory	1 unidad
Grifería para baño (lavatorio, bidet y ducha)	1 juego
Grifería para cocina	1 unidad
Botiquín	1 unidad
Cerámico piso	50 m ²
Cerámico pared	28 m ²
Pegamento	15 bolsas
Pastina	20 kilos

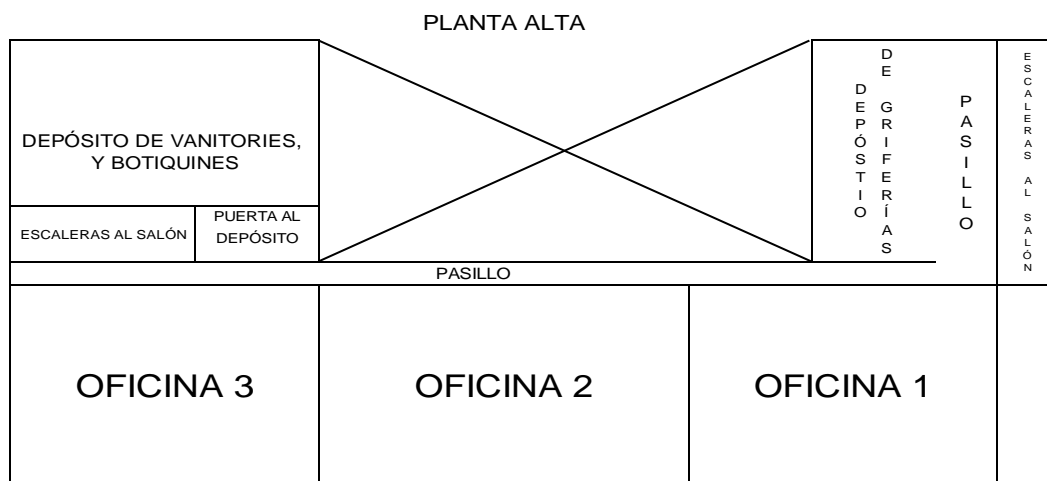
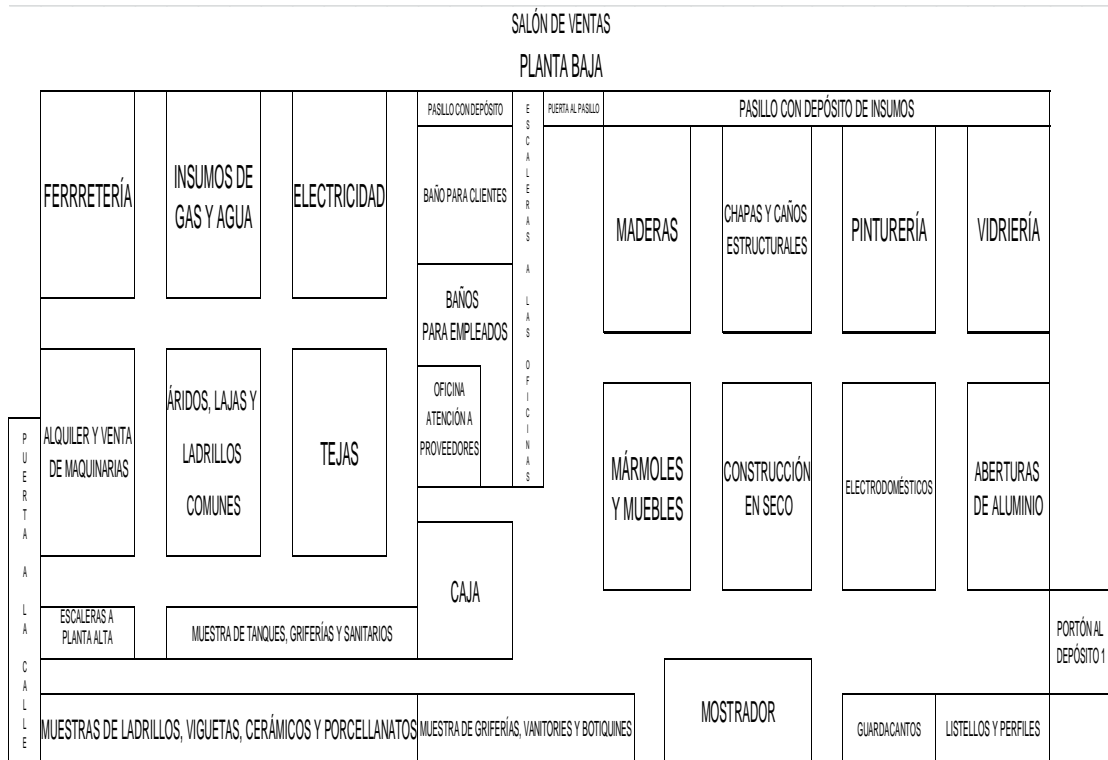
Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Anexo 10: Plano N° 3 – “Distribución estimativa del salón de ventas y depósitos con la estrategia aplicada”.

Salón de ventas:

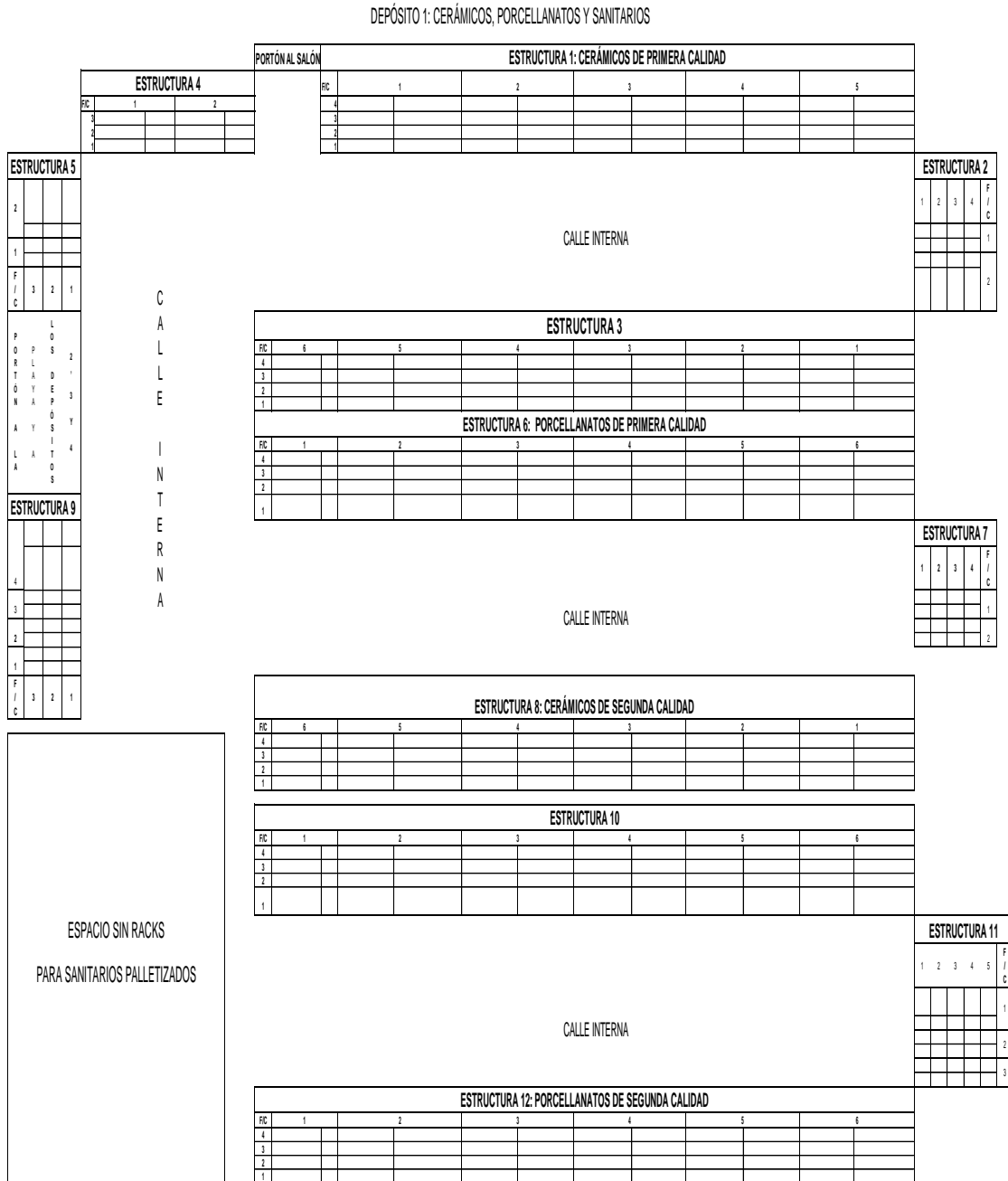


Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Depósito N° 1:

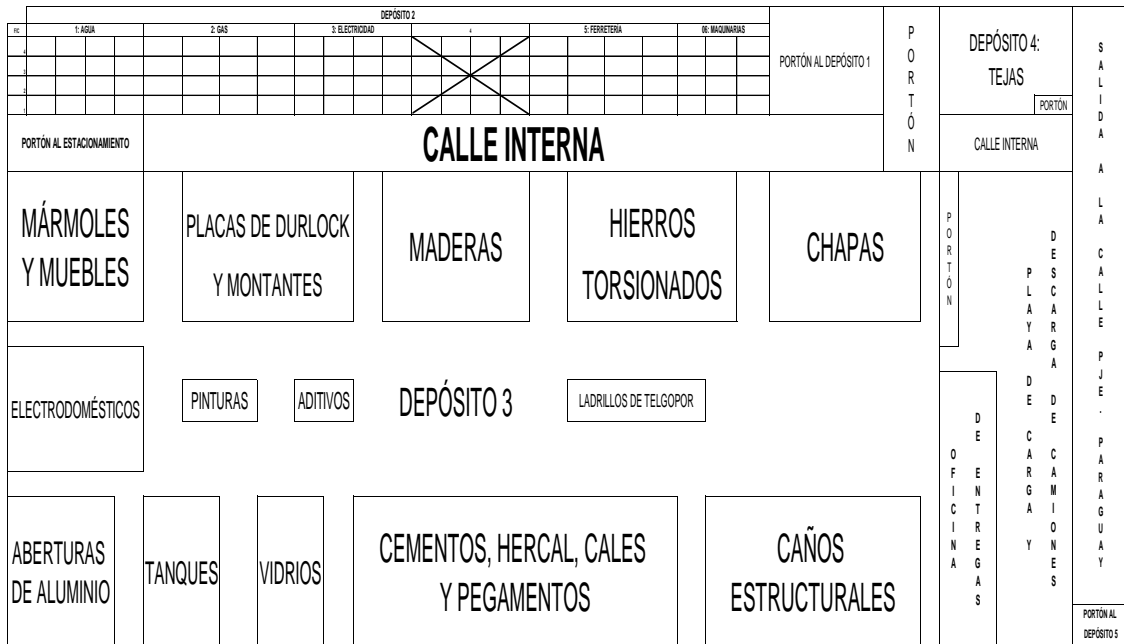


Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”

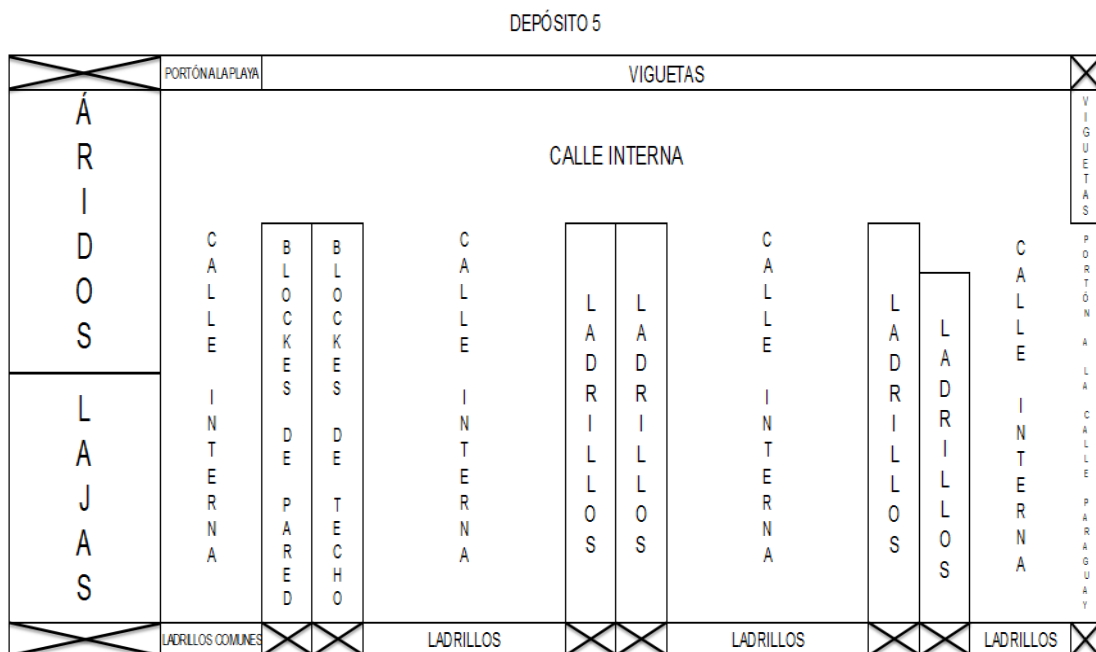


Depósitos N° 2, 3 y 4:



Fuente: elaboración propia.

Depósito N° 5:

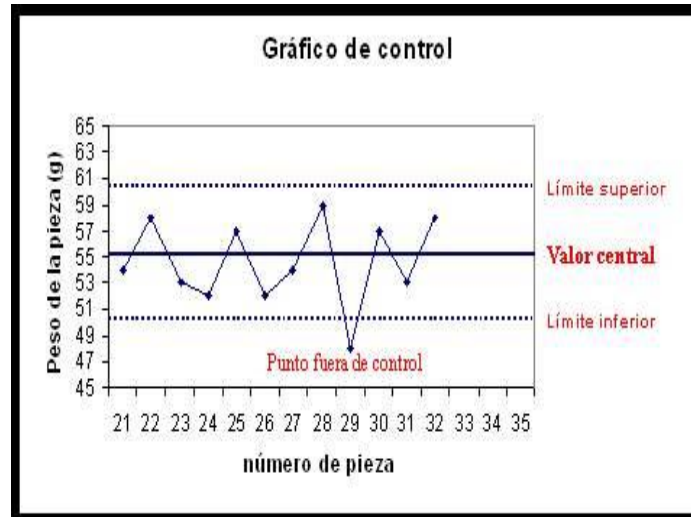


Fuente: elaboración propia.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Anexo 11: Gráfico N° 2 - “Cartas de Control por variables (Diagramas X y R)”.



Fuente: sitio web spcgroup.com.mx

Anexo 12: Listado N° 1 - “Materiales e insumos para los stands”.

MATERIALES NECESARIOS	
Stand de 20 M2	Stand de 30 M2
33 (UN) PLACA EXTRA RESISTENTE	40 (UN) PLACA EXTRA RESISTENTE
18 (UN) SOLERA 70MM	22 (UN) SOLERA 70MM
52 (UN) MONTANTE 69MM	64 (UN) MONTANTE 69MM
450 (UN) TORNILLOS T1	550 (UN) TORNILLOS T1
1350 (UN) TORNILLOS T2	1650 (UN) TORNILLOS T2
81 (KG) MASILLA	99 (KG) MASILLA
149 (M) CINTA DE PAPEL	182 (M) CINTA DE PAPEL
90 (LTS) ENDUIDO	110 (LTS) ENDUIDO
158 (UN) FIJACIONES	193 (UN) FIJACIONES
48 (M2) MAT AISLANTE	58 (M2) MAT AISLANTE
1 (UN) PUERTA ENCHAPADA DE 80 CM.	1 (UN) PUERTA ENCHAPADA DE 80 CM.

Fuente: sitio web www.eldurlero.com

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Anexo 13: Listado N° 2 - “Listado de Tasas de plazos fijos de los principales Bancos”.



Banco Nación - Plazo Fijo Tradicional / Fuente: sitio web www.bna.com.ar

TNA 19%



ICBC - Plazo Fijo Tradicional / Fuente: sitio web www.icbc.com.ar

TNA 18,59%



Banco Supervielle - Plazo Fijo en Pesos / Fuente: sitio web www.supervielle.com.ar

TNA 17%



HSBC - Plazo Fijo Tradicional / Fuente: sitio web www.hsbc.com.ar

TNA 15,5%



BBVA Francés - Plazo Fijo Clásico / Fuente: sitio web www.bbvafrances.com.ar

TNA 15,25%



Banco Macro - Plazo Fijo Tradicional / Fuente: www.macro.com.ar

TNA 14,5%



Santander Río - Súper Plazo Fijo Tradicional / Fuente: www.santanderrio.com.ar

TNA 14%

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Anexo 14: Listado N° 3 - “Requisitos bancarios del Banco de Córdoba para préstamos”.

bancor BANCO DE CORDOBA Préstamos Documentados en Pesos: El crédito documentado en pesos es un producto destinado a asistir a personas físicas o jurídicas, pertenecientes a los sectores económicos comerciales, industriales, agropecuarios, servicios, construcción y minería para financiar las necesidades de capital de trabajo y/o inversiones relacionadas con su actividad económica.

Monto máximo: Monto sujeto a calificación crediticia.

Plazo Máximo: Hasta 60 meses

Tasa de Interés:

Tasa	Hasta 6 Meses	Hasta 12 Meses	Hasta 12 Meses	Hasta 36 meses	Hasta 48 meses	Hasta 60 meses
Fija	29,00%	30,00%	23,50%	No Aplica	No Aplica	No aplica
Variable	Badlar +7,00% TNA	Badlar +7,50% TNA	Badlar +8,00% TNA	Badlar +10,50% TNA	Badlar +11,50% TNA	Badlar +14,00% TNA

Amortización: Los sistemas de amortización disponibles para este producto son: francés, alemán o americano. La frecuencia de las cuotas puede ser mensual, trimestral, semestral o pago íntegro al vencimiento, de acuerdo al análisis del ciclo productivo del cliente.

Gastos de Otorgamiento: Uno ciento (1,00%) sobre el capital otorgado.

CFT y TEA: Se deja constancia que la tasa BADLAR correspondiente al día de la fecha es de 19,9375%. Dicha tasa, más 14 puntos porcentuales nominales anuales equivale a una Tasa Efectiva Anual del 40,85%. El costo financiero total Efectivo Anual (CFT EA) es del 55,85%, conformado por: la Tasa Efectiva Anual referida precedentemente y 1 % en concepto de gastos de otorgamiento y el cargo del seguro de vida por saldo deudor del 0,30%.

Fuente: sitio web www.bancor.com.ar

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Anexo 15: Listado N° 4 - “Requisitos bancarios del Banco Nación para préstamos”.



Inversiones de Actividades Productivas

Usuarios: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).

Destino:

- Capital de trabajo y gastos de evolución/Inversiones en sentido amplio.
- Adquisición de bienes de capitales de origen nacional, nuevos o usados. Se incluyen vehículos de tracción para transporte de carga (camiones, utilitarios, pick ups) producidos en el país. Vehículos de arrastre (acoplados de todo tipo) y carrocerías para vehículos de pasajeros, fabricados en el país.
- Adquisición de bienes de capital de origen extranjero, incluidos rodados y maquinaria agrícola (tanto autopropulsada como de arrastre), cuando no exista oferta local, adquiridos en plaza ya nacionalizados, nuevos o usados.
- Instalación y/o montaje y accesorios, requeridos para la puesta en marcha de los bienes de capital.
- En los casos de préstamos destinados a inversiones para riego (proyectos integrales, adquisición de equipos, sistematización, etc.) el solicitante deberá aportar un informe técnico de desarrollo hídrico elaborado por profesional competente del lugar donde se prevé la inversión.
- Otras inversiones en general, de origen nacional, a mero título enunciativo: construcciones, galpones, alambrados, mejoras fijas, reproductores de cualquier especie, etc., consideradas en sentido amplio.

Plazo: Capital de trabajo y gastos de evolución: Hasta 1 año/Inversiones: Hasta 10 años.

Fuente: sitio web www.bna.com.ar

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



Anexo 16: Listado N° 5 - “Especificaciones y requisitos del Leasing”.

Banco Francés: **BBVA Francés**

Leasing: BBVA Francés cuenta con una de las más amplias ofertas de Leasing para equipamiento del mercado con una variedad de opciones en concordancia con sus necesidades de incorporar equipamiento y la periodicidad de sus flujos de pago.

- Cánones con periodicidad mensual adelantada o bimestral/trimestral y hasta semestral vencida.
- La cantidad de cánones y por ende el plazo de las operaciones está en concordancia con el tipo de equipamiento. Usualmente varía desde 19 meses para los equipos informáticos, 36 meses para los rodados, 49 meses para los equipos agropecuarios, 61 meses para las maquinarias y 120 meses para inmuebles comerciales.
- El cliente tiene la posibilidad de optar por cánones fijos, variables o semi-fijos (un período pactado fijo y a partir de allí variable) con las mejores condiciones del mercado.
- Puede optar por cánones constantes basado en un sistema de amortización Francés, o cánones decrecientes basados en un sistema de amortización Alemán.
- El precio de ejercicio de opción de compra que es el valor que el cliente tiene que pagar en caso que defina quedarse con el bien luego de pagar todos los cánones, es usualmente cercano al 5 o 10%, pero en casos particulares puede ampliarse o disminuirse en concordancia con el proyecto y las necesidades de cada cliente.

Beneficios:

- La operatoria es por hasta el 100% IVA incluido del valor de los bienes.
- Se pagan los cánones (cuotas) con la generación de ganancia del propio uso del bien.
- Tiene la opción de no adquirir el bien si queda obsoleto tecnológicamente, por ejemplo, o si lo prefiere o le conviene, abonar el precio de ejercicio de opción de compra pactado al inicio y quedarse con el equipo.
- Amortización acelerada de los bienes, con el máximo beneficio fiscal.
- No inmoviliza capital al no hacer pago inicial.

“Estrategia combinada de tercerización e integración horizontal de una PyME para reposicionarse, dominar y liderar en el segmento de mercado apuntado.”



- Financiamiento del I.V.A., dado que el pago se realiza diferido a lo largo de los cánones, permitiendo un manejo más conveniente de los créditos fiscales.
- Su empresa mantiene la negociación del mejor precio de contado con el proveedor elegido.
- Mayores plazos de pago / Menores plazos de amortización, la combinación justa.

Banco Santander Río: 

Financiación para renovar tu estructura productiva: A través de un crédito comercial que te permitirá comprar equipamiento, vehículos, utilitarios y camionetas a tasa fija y en mediano plazo. Accedé un préstamo comercial en cuotas con garantía de prenda fija sobre el bien a adquirir, a tasa fija y con un plazo de financiación de hasta 3 años.

Además, contá con diferentes líneas según tu necesidad:

- Equipamiento: podés ampliar o renovar los bienes de capital de tu negocio, ya que contás con una línea de financiamiento para máquinas productoras de bienes, cintas transportadoras, máquinas para la construcción, grúas, equipos electrónicos, equipos para medicina, etc.
- Vehículos pesados: si tu empresa necesita adquirir o renovar la flota de vehículos pesados, contás con una línea de financiamiento enfocada en camiones y semi remolques 0 km.
- Utilitarios y camionetas: tenés la opción de financiamiento para la adquisición de vehículos de trabajo semi livianos 0 km. (furgonetas, camionetas, camionetas con doble cabina, camiones furgón, etc.)

COSTO FINANCIERO TOTAL: 34,32%

Tasa fija nominal anual: 28.75%. Tasa efectiva anual: 32.86% Sistema de amortización Francés. El otorgamiento efectivo del producto se encuentra sujeto a evaluación crediticia. Monto máximo a financiar: según evaluación crediticia, monto mínimo: \$100.000. Plazo máximo de financiación: 5 años, mínimo: 30 días.

Fuente: sitios web www.bbvafrances.com.ar y www.santanderrio.com.ar