

PLAN DE MARKETING

N
P **NATALI**
PLASTICOS srl



EZEQUIELGHINAUDO

Trabajo Final De Graduación / 2013

Licenciatura En Comercialización

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo desarrolla un plan de comercialización, con periodo de aplicación 2013 – 2015, para la empresa Natali Plásticos SRL, cuyo objetivo corporativo es consolidarse en el mercado.

Luego de una investigación del contexto tanto interno, como externo de la empresa, se derivó en un diagnóstico de la situación que muestra, que si bien el sector se muestra atractivo, existen deficiencias en la planificación y gestión interna que impiden el correcto desarrollo.

Para revertir la situación, el plan propone alcanzar los siguientes resultados; en primer lugar profesionalizar y metodizar las distintas acciones de comercialización y planificación.; en segundo lugar: Fortalecer la relación y aumentar las ventas con clientes actuales; y en tercer y último lugar ampliar la cobertura de venta.

Para alcanzar dichos resultados se desarrolló una serie de planes de acción, los que se ordenan en forma secuencial. Mientras los primeros tres (“organizando el centro de decisiones”, “comunicación 360°” y “cliente soberano”) coordinan acciones estratégicas para el público interno y clientes actuales de la empresa, el cuarto, (“colonizando regiones”), busca ampliar la cobertura de venta, captando nuevos clientes; concretando un plan que busca profesionalizar internamente a la empresa para luego poder crecer.

ABSTRACT

This research develops a marketing plan – applicable from 2013 through 2015 – for Natali Plásticos SRL. The company corporate goal is to consolidate itself in the market.

After researching the company context (both internal and external), a situation diagnosis was found. Such diagnosis shows that, although the sector appears to be attractive, there are certain inefficiencies in the planning and internal managing that hamper the adequate development.

In order to reverse the situation, the plan proposes reaching the following results. In the first place, the professionalization and methodization of different marketing and planning actions. Secondly: the strengthening of relationship and increase of sales with current clients. Thirdly and lastly, the broadening of sales coverage.

To reach such results, a series of action plans was developed, and these plans are ordered in a sequence. While the first three (“organizing the decision center,” “communication 360°,” and “sovereign client”) coordinate strategic actions for the company internal audience and current clients, the fourth (“colonizing regions”) seeks to broaden the sells coverage, acquiring new clients, realizing a plan that seeks to professionalize internally in the company so as to be able to grow later.

AGRADECIMIENTOS

En esta página quiero agradecer principalmente a mi familia, por el apoyo incondicional en cada momento.

A mi padre, por las incansables horas de trabajo para que pueda ser el profesional que soy hoy, por su inspiración de calma, tranquilidad y sensatez; espero ser un reflejo de su persona.

A mi madre, por su apoyo y alegría constante, por ser la persona que cuando parecen que las cosas van mal, brindar la sensación de bienestar.

A mi hermana, por estar siempre a mi lado, acompañarme, entenderme y compartir tantos momentos.

A todos ellos por haber formado un gran Hogar.

Quiero agradecer a mis tutores por su dedicación, por sus consejos, retos y principalmente por el tiempo que se tomaron en guiar mi carrera.

A mis profesores, por su preocupación por transmitir sus conocimientos, por sus continuas exigencias para así poder llegar a ser un profesional.

Por último, a mi círculo de allegados, que forman una parte muy importante de mi vida.

¡Muchas Gracias!

ÍNDICE	PÁGINA
Índice de tablas y gráficos	6
INTRODUCCIÓN AL TRABAJO FINAL DE GRADO	7
1.1 Introducción general	8
1.2 OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO FINAL	10
1.3 Fundamentación teórica	11
Marco Metodológico	19
FASE 1	23
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	24
2.1.1.1 ENTORNO ECONÓMICO	24
2.1.1.2 ENTORNO POLÍTICO	30
2.1.1.3 ENTORNO AMBIENTAL	33
2.1.1.4 ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO	34
2.1.1.5 ENTORNO TECNOLÓGICO	36
2.1.2 ANALISIS DEL MERCADO	39
2.1.2.1 Estructura de mercado	39
2.1.3.2 Naturaleza de mercado	42
2.1.3 CONCLUSIÓN ANÁLISIS EXTERNO	43
2.2 ANÁLISIS INTERNO	45
2.2.1 Reseña histórica	45
2.2.2 Visión, Misión , Valores	47
2.2.3 Organización interna	47
2.2.4 Filosofía empresarial	48
2.2.5 Características del producto ofrecido	49
2.2.6 Fijación de precios	52
2.2.7 Sistema de distribución	53
2.2.8 Acciones comunicacionales	54
2.2.9 Análisis de ventas	55
2.2.10 ANÁLISIS MERCADO META DE COSUMIDORES	56
2.2.11 ANALISIS DEL SECTOR	58
2.2.12 CONCLUSIÓN ANÁLISIS INTERNO	61
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	63
3.1 Análisis FODA	64
3.2 Diagnóstico	66
FASE 2	68
4.1.1 Objetivo estratégico corporativo	69
4.1.2 Objetivo de venta	69
4.1.3 Objetivos de marketing.	70
5 Estrategias de marketing	71
5.1 Estrategia de crecimiento ANSOFF	72
5.2 Estrategia competitiva - Porter	72
5.3 Estrategia de segmentación	72
5.4 Estrategia de posicionamiento	73
5.5 Estrategia de ciclo de vida	73

5.6 Estrategias funcionales.	74
5.6.1 Estrategia de producto/servicio	74
5.6.2 Estrategia de precio	75
5.6.3 Estrategia de plaza	75
5.6.4 Estrategia de promoción	75
FASE 3	76
Planes de acción	76
6.1 Programa 1 <i>"organizando el centro de decisiones"</i>	77
6.2 Programa 2 <i>"comunicación 360°"</i>	81
6.3 Programa 3 <i>"cliente soberano"</i>	91
6.4 Programa 4 <i>"colonizando regiones"</i>	96
ANÁLISIS INTEGRAL DE PROGRAMAS	101
Presupuesto	102
Priorización de los planes de acción	103
Lógica del plan estratégico	104
Organización tiempos del proyecto	105
Retorno sobre la inversión ROI	106
Conclusión del trabajo	111
Recomendaciones	112
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS	PÁGINA
Gráfico 1. Esquematización de la idea del plan.	9
Gráfico 2. Estructura del plan de marketing.	12
Gráfico 3: matriz de Ansoff.	15
Gráfico 4. Estructura trabajo final de grado.	20
Gráfico 5. Evolución PIB Argentino.	24
Gráfico 6. Evolución PIB construcción 2001 – 2011	25
Gráfico 7. Índice de construcción. 1993 - 2011	26
Gráfico 8. Evolución ISAC	28
Gráfico 9. Mapa de nivel de actividad constructiva.	29
Gráfico 10. Evolución m ² autorizados para la construcción.	31
Gráfico 11. Evolución de montos emitidos en créditos hipotecarios. Millones de pesos.	32
Gráfico 12. Tasa de crecimiento poblacional Argentina	34
Gráfico 13. Niveles de inversión, en construcción y en equipos durables.	35
Gráfico 14. Proceso de manufactura plástica.	37
Gráfico 15. Campo de aplicación, materiales plásticos.	38
Gráfico 16. Mapa de competidores.	39
Gráfico 17. Cuadro comparativo de competidores.	40
Gráfico 18. Market Share sector	41
Gráfico 19. Estructura de naturaleza de mercado	42
Gráfico 20. Resumen histórico Natali Plásticos SRL.	46
Gráfico 21. Organigrama Natali Plásticos SRL	48
Gráfico 22. Esquema de filosofía empresarial.	49
Gráfico 23. Relación producto – tipo de cliente + desempeño de Natali Plásticos SRL.	50
Gráfico 24. Ventas por tipo de productos 2011	52
Gráfico 25. Sistema de contacto y distribución.	53
Gráfico 26. Diagrama de comunicación. Natali Plásticos SRL	54
Gráfico 27. Evolución de ventas. Natali Plásticos SRL	55
Gráfico 28. Variaciones porcentuales de ventas.	55
Gráfico 29. Tipos de clientes del mercado	57
Gráfico 30. Resumen Fuerzas de Porter	
Gráfico 31. Tabla F.O.D.A. Natali Plásticos SRL	64
Gráfico 32. Matriz de Impacto	65
Gráfico 33. Definición de segmentos estratégicos.	72
Gráfico 34. Estrategia de segmentación	73
Gráfico 35. Esquema explicativo de la estrategia de ciclo de vida a aplicar.	74
Gráfico 36. Estrategia de producto.	71
Gráfico 37. Presupuesto del Plan de Marketing.	102
Gráfico 38. Matriz Eisen Shower. Priorización de los planes de acción.	103
Gráfico 39. Lógica del plan estratégico.	104
Gráfico 40. Diagrama de Gantt general del proyecto.	105
Gráfico 41. FLUJO DE FONDOS Y PERIODO DE RECUPERO - ESCENARIO ESPERADO	108
Gráfico 42. FLUJO DE FONDOS Y PERIODO DE RECUPERO - ESCENARIO OPTIMISTA	109
Gráfico 43. FLUJO DE FONDOS Y PERIODO DE RECUPERO - ESCENARIO PESIMISTA	110



INTRODUCCIÓN AL TRABAJO
FINAL DE GRADO

1.1 INTRODUCCIÓN GENERAL

Natali Plásticos SRL, es una empresa de segunda generación que está instaurada en el mercado desde 1982 y pertenece al sector mayorista industrial, se dedica a la comercialización de materiales para la construcción (caños plásticos, caños pvc, accesorios, mangueras, etc.). Trabaja con materiales nacionales, los que se caracterizan por su poca variedad en el mercado y su poco poder de diferenciación.

La compañía está situada en la ciudad de Marcos Juárez, provincia de Córdoba. Empezó su actividad comercializando materiales para la construcción en las provincias de Córdoba y Santa Fe. Fue ampliando su cobertura de mercado hasta cubrir las provincias de San Luís, Entre Ríos, Santiago del Estero, La Pampa y provincia de Buenos Aires. La firma cuenta con una cartera de antiguos clientes, sobre los cuales se actúa de forma pasiva.

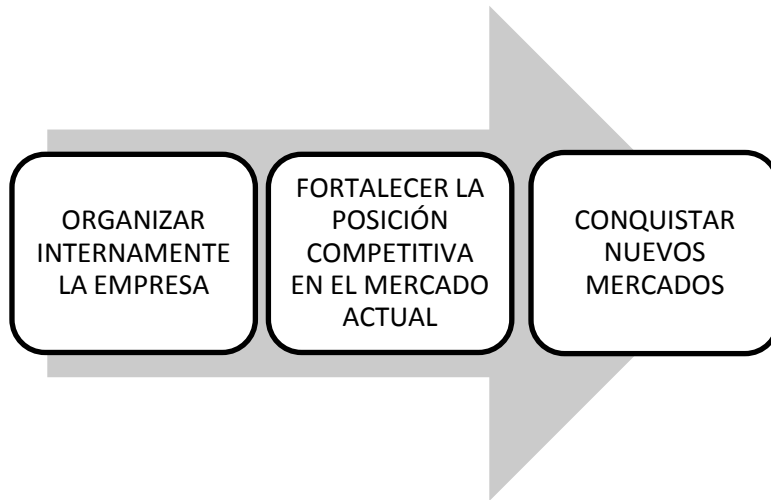
El volumen de ventas de la firma, si bien cumplen con las expectativas de su dueño, posee una tasa de crecimiento proporcional a la tasa de construcción, es decir que tiene un crecimiento natural de mercado. Desde que la compañía empezó a funcionar como Natali Plásticos, no se plantearon objetivos de ventas, si no que comparan año a año su desempeño una vez terminado el ciclo.

Es necesario realizar un plan de marketing para la firma en cuestión, ya que la misma carece de una organización interna formalizada encargada de la planificación de mercadotecnia. Si bien posee una amplia cartera de clientes, es indispensable para la continuidad y el crecimiento de la empresa, que se profesionalicen las actividades de comercialización; ya que las ventas si bien aumentan, lo hacen a una tasa proporcional a la tasa del crecimiento del sector.

De este modo se organizaría internamente la empresa, para así poder contar con la estructura comercial adecuada para servir correctamente al mercado, y poder crecer en términos de cobertura.

El siguiente trabajo final de grado está enfocado en la realización de un plan de marketing para la empresa, con el fin de optimizar su gestión, para fortalecer su presencia en mercados actuales con una estructura comercial adecuada que le permita atender correctamente a todo sus clientes actuales y así prepararla para poder ampliar la cartera de clientes y poder aumentar el volumen de ventas. El gráfico que se presenta a continuación, muestra en forma de esquema la idea general del plan.

Gráfico 1. Esquematización de la idea del plan.



Fuente: elaboración propia.

1.2 OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO FINAL

Objetivo general

- Desarrollar un plan de marketing para la empresa Natali Plásticos Srl. que le permita profesionalizar las actividades de comercialización, con el fin de fortalecer su posición competitiva en el mercado.

Objetivos Específicos

- Analizar el entorno, en el que la empresa está inmersa.
- Conocer el funcionamiento interno de la empresa.
- Evaluar las características de la demanda, en cuanto a segmentos existentes, composición y formadores del proceso de compra.
- Estimar la cuota de mercado de la empresa y de sus competidores.
- Identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, junto a las oportunidades y amenazas que presenta el sector.
- Realizar un diagnóstico certero sobre la situación actual de Natali Plásticos.
- Plantear objetivos para optimizar su situación.
- Desarrollar estrategias para lograr los objetivos.
- Proponer programas de acción para conseguir los objetivos planteados.
- Analizar la factibilidad de los programas considerando su respectivo método de control, además de su sistema de implantación.
- Aumentar el volumen de ventas de la empresa.



FUNDAMENTACIÓN
TEÓRICA

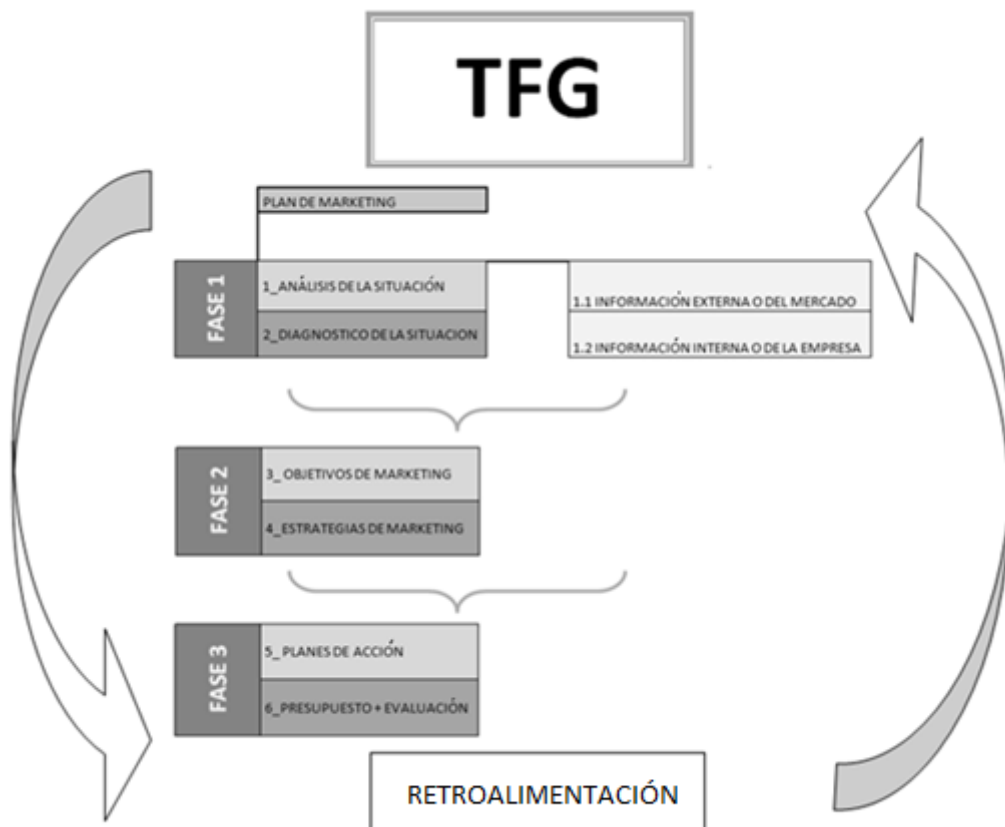


1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En cuanto a la estructura general del plan de marketing, se tomará el modelo expuesto por Sainz de Vicuña en su libro El plan de Marketing en la práctica, 4ta edición, debido a su simple y organizada estructura, la que se adapta efectivamente a los distintos tipos de empresas. El siguiente plan, presenta las tres siguientes características.

- Es un documento escrito.
- Posee un contenido sistematizado y estructurado.
- Define responsables del proyecto y métodos de control.

Gráfico 2. Estructura del plan de marketing.



Fuente: elaboración propia, basado en lo propuesto por Sanz de Vicuña Ancín (1999).

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Es necesario, que el plan de marketing comience con un acopio de información significativa, tanto interna, como externa a la empresa; con el objetivo último de poder realizar un diagnóstico con información útil y veraz, que le permita tomar decisiones correctas, a la persona encargada de dicha tarea (Vicuña Ancín, 1999).

Se comenzará realizando un análisis externo sobre las variables que afectan a la compañía, para una vez analizado el entorno en el cual se encuentra desarrollando sus actividades y contextualizada, pueda hacerse un análisis de las variables internas a la misma.

Análisis de clientes

Se sigue el modelo planteado por Best, 2007, en su libro Marketing estratégico, para hacer un análisis de clientes. Se adapta la matriz de segmentación que combina las variables VALOR y LEALTAD, a esta situación en particular, debido a su gran capacidad de mostrar en forma organizada los distintos tipos de clientes.

Una vez terminadas las acciones de la fase 1 del proyecto, siguiendo este modelo, se plantearán objetivos de marketing, en base a la información analizada anteriormente, teniendo en cuenta las características particulares de esta empresa, el sector en el que se encuentra y el ambiente que la rodea.

La segunda parte del plan corresponde a una etapa de Planificación Estratégica, la que va a seguir los lineamientos del Marketing Industrial, debido a la actividad que desarrolla la empresa y el producto que comercializa.

Mercados industriales o institucionales son aquellos compuestos por todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para la fabricación de otros productos/servicios; los mismos, a comparación de los mercados de consumos presentan características diferentes, las que merecen ser tenidas en cuenta.

El Marketing para el mercado empresarial, Marketing B2B, no es más que los procesos involucrados en la comercialización de bienes y servicios entre los usuarios empresariales a lo largo de la cadena de producción y distribución antes de llegar a los consumidores finales (TANTON, William J. ETZER, Michael J. WALKER, Bruce J. 2003).

Se abordará el plan de marketing desde los conceptos expresados por Floryan Reyes (1993), en su libro: "Marketing y ventas de productos industriales"

Comercializar productos al mercado empresarial, representa retos y situaciones diferentes para las personas que desarrollan las estrategias de marketing en dicho sector. Las características a tener en cuenta en el presente plan de marketing, son las siguientes:

- Si bien el número de clientes es reducido, la importancia en términos de volumen de compra es mayor.
- Existe una mayor importancia de la empresa en el cliente. Son compradores especializados y hacen compras puramente racionales. las empresas suelen adaptar las ofertas a las necesidades de cada comprador ya que son clientes más exigentes.

- Existen necesidades específicas: Cada empresa o industria afronta retos diferentes y debido a esto las necesidades de los clientes suelen ser detalladas y muy concretas. Las soluciones industriales deben estar "a la medida" del comprador.
- Productos intermedios: Los bienes comercializados en el mercado empresarial, son bienes intermedios, es decir se encuentran en la parte media de la cadena de valor.
- Generalmente los productos destinados a usos industriales, requieren de un sistema de apoyo postventa, en lo que se refiere a capacitación; a modo de servicio suplementario.

Si bien la estructura del plan de marketing para empresas industriales es similar a los planes de marketing para empresas de consumo final, cada una de las acciones estratégicas, serán elaboradas en base a las características anteriores, previo planteo de los objetivos a alcanzar.

OBJETIVOS

Dependiendo de la situación de la empresa y sus características, se pueden plantear distintos tipos de objetivos. (Sainz de Vicuña, 1999).

Se seguirá el modelo de este autor, el que dice que las empresas de tamaño mediano, que pretenden permanecer en el mercado, como principal objetivo, pretenden la consolidación, seguido del crecimiento y en tercer lugar la rentabilidad.

ESTRATEGIAS

“los objetivos indican que quiere conseguir cada unidad de negocio y la estrategia indica que hay que hacer para conseguirlo” (Kotler y Keller, 2006, p56).

Para que un plan estratégico sea eficiente, es necesario en principio realizar un excelente análisis de la información del entorno tanto interno como externo de la empresa, para así plantear objetivos coherentes, ambiciosos y posibles de alcanzar. Una vez desarrollada dichas tareas, se debe plantear un conjunto integral de estrategias, relacionadas entre sí de forma sinérgica; de modo que el resultado obtenido de aplicarlas armónicamente sea más alto, que la suma parciales de sus individualidades (Kotler y Keller, 2006; Best, 2007).

Estrategia de crecimiento ANSOFF

Dicha estrategia resulta de gran utilidad sobre todo en las Pymes con vista al crecimiento. La misma relaciona MERCADOS y PRODUCTOS, en función de su actualidad y su novedad.

Como se observa en el siguiente cuadro, para cada una de las distintas combinaciones, existe una estrategia puntual a seguir.

Grafico 3: matriz de Ansoff.

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	PENETRACIÓN DEL MERCADO	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Sainz de Vicuña (1999)

Un modelo útil para empresas que comercializan en mercados industriales, debido a su claridad en el procedimiento para cada una de las distintas situaciones posibles.

Estrategia genérica de PORTER.

Se sigue el modelo de Michael Porter (2000), que propone tres estrategias genéricas que sirven como punto de partida adecuado para el pensamiento estratégico:

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque.

Estas primeras estrategias, sirven con hilo conductor del resto de la planificación estratégica. Es de mayor importancia una correcta lectura de la situación empresarial para optar en forma correcta por la estrategia que encabeza el plan.

Porter(2000), hace mención en sus escritos, que empresas que se encuentran en un mercado en situación de madurez, tienen como opción, optar por seguir una estrategia de diferenciación. En la que la empresa se esfuerza para alcanzar mejores resultados en algún aspecto específico y valorado por el mercado, lo que crea una ventaja competitiva que lo diferencia de sus competidores.

Estrategia de CICLO DE VIDA

“El concepto de ciclo de vida de producto, sirve para saber en que situación se encuentra la empresa, respecto a 4 etapas conocidas” (Kotler y Keller, 2006, p.322).

Las etapas del ciclo de vida de un producto, generalmente son: introducción, crecimiento, madurez, declinación. Para cada una de estas etapas se deben aplicar distintas estrategias.

En una etapa de madurez, una de las opciones a implementar es la estrategia de Guerrilla envolvente, la que pretende atacar a los competidores por distintos frentes y con distintas armas, lo que hace que los competidores dispersen sus fuerzas y sus esfuerzos. (Best, R. J., 2007)

EVALUCIÓN Y CONTROL

El siguiente plan estratégico, propone realizar controles parciales de evolución. A medida que se vaya avanzando sobre el plan, se irán realizando evaluaciones de resultados parciales, de modo de poder hacer correcciones a tiempo para una correcta consecución del mismo.

Se complementará con el principio de WAVE ROLLING PLANNING o planificación gradual, lo que hace referencia a una planificación continua para el incremento de detalle. Dicho concepto fue desarrollado por el PMBOK, (Project Management Body of Knowledge, por la PMCollege) como herramienta básica de la administración en la dirección de proyectos. (Project Management Institute, Inc., 2008)

Se requiere de esta herramienta de seguimiento, que compare periódicamente lo realizado, con lo objetivos fijados, es indispensable; de modo que se pueda analizar desviaciones y corregir mediante nuevas acciones.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Cuando se habla de productos fundamentales y servicios suplementarios, se hace referencia al concepto de producto ampliado. Philip Kotler (2006) describió al producto ampliado e hizo referencia al producto tangible, junto con todo el grupo de servicio que lo acompaña.

Como observó Theodore Levitt (1986), Se vive en una época en la cual el pensamiento acerca de lo que es un producto un servicio, es muy diferente lo que era antes. Lo que importa no es solo el producto genérico básico que estamos vendiendo, si no todo el conjunto de satisfacciones con las cuales se lo rodea.

El desempeño de cada servicio influye en la calidad del producto total, es por eso que todos deben contribuir a la generación de valor agregado al producto final.

Servicio

Siguiendo los escritos de Kotler (2006), un servicio se define como una acción esencialmente intangible, que una parte ofrece a otra sin que exista una transmisión de propiedad. Hay distintos tipos de servicios, lo cuales pueden estar vinculados o no con productos físicos.

Christopher Lovelock (1997), en su libro Mercadotecnia de servicio, expresa la idea de servicios fundamentales (principales) y servicios periféricos (secundarios), y grafica este concepto, a través de "La Flor de Servicio".

Donde el centro de la flor, es el servicio o producto fundamental se lo relaciona en este caso con los materiales de construcción, servicio o producto fundamental ofrecido por la empresa. Mientras que los periféricos hacen al producto aumentado; cada uno de ellos influye en la calidad de los demás y contribuyen a la calidad del servicio total ofrecido. Un modelo que se ajusta a este caso en particular y permite organizar la estrategia de producto claramente.

Marketing Relacional

Se considerará el concepto de marketing relacional en la parte operativa del plan, ya que involucra la gestión de clientes como filosofía de trabajo para generar relaciones duraderas.

Clientes de productos industriales, presentan características particulares, son menos numerosos y exigen más, deben ser cuidados; el concepto de marketing de relaciones busca la personalización del producto, adaptándose a las necesidades, requerimientos y gustos de cada cliente específico. (Rogers D. Peppers - Dorf, 2000)

Siguiendo los escritos de Peppers y Dorf (2000), se busca crear, fortalecer y conservar las relaciones de largo plazo de la empresa con los clientes, con el fin de potencializarlos en el logro de un mayor número y calidad posible de transacciones.. Una de sus principales características es la Individualización: Cada cliente es único y se pretende que el cliente así lo perciba. Además pone énfasis en la comunicación directa y personalizada, trata de generar el sentimiento de: producto y servicio a medida de cada cliente.

“la actividad de venta de productos industriales es mucho más compleja e individualizada, en la que cada cliente es un mundo y una reunión de ventas, un universo” Floryan Reyes, pag. 20.

Lo que se busca es Fidelizar al cliente, lo que significa crear una relación de compromiso del cliente con la empresa.

Esta fidelización se logra recolectando información de los clientes para entender los valores que lo movilizan y realizar algo significativo para ellos.

Esta herramienta del marketing, es una de los tantos instrumentos propicios para gestionar la creación de valor agregado al producto que recibe el cliente.

Marketing Directo

Se siguen los escritos de Peppers y Dorf, (2000), en los que explica el concepto y forma de implementación del marketing directo, debido a la sencillez de adaptación legibilidad de aplicación.

Adaptando dicho concepto a empresas que comercializan productos industriales, es necesario gestionar la interactividad, de modo de desarrollar comunicaciones con los distintos miembros del proceso de decisión de compra de la empresa cliente, combinando actividad de base de datos, desde lo racional.

Es necesario, en este tipo de mercado, conocer el concepto de cliente multipersonal. Son un grupo de actores con los que se gestiona la venta, decisor, prescriptor y usuario. Es necesario realizar acciones diferenciadas pero a su vez integradas para cada uno de ellos.

Para la implementación de marketing directo, se seguirá el modelo expuesto por Peppers y Dorf (2000), el que se resume a continuación.

1. IDENTIFIQUE, a los clientes en forma individual y direccionalmente.
2. DIFERENCIELOS, por valor y por necesidades.
3. INTERACTUE, de manera efectiva y eficiente.
4. PERSONALICE, algún aspecto de la empresa o producto.

Se debe poder medir y quedar registrada la tasa de contacto, consultas, reclamos y toda actividad comunicacional de los clientes con la empresa. Son clientes que realizan compras puramente racionales, que valoran el tiempo de respuesta, las soluciones técnicas y no son motivados por aspectos emocionales.

Comunicaciones integradas de marketing (CIM).

Se seguirá dicho concepto según el cual, la organización integra y cuidadosamente coordina sus variados canales de comunicación para conseguir un mensaje claro, coherente y convincente sobre la empresa y sus productos (Lauterborn, 1993).

Si bien las comunicaciones masivas ayudan a dar a conocer a la empresa; los clientes industriales, prefieren comunicaciones del tipo mas personal, con mensajes informativos, con características técnicas, formas de uso y forma de contacto.

Características CIM:

- Mayor impacto debido a la integración de medios.
- Incluye a todos los públicos vinculados con la empresa.
- Dirige todas las formas de contacto que formen parte de la comunicación de la empresa.
- Todos los mensajes deben tener una estrategia consistente y común.

Se organizara la comunicación en base a lo expuesto por Schultz y Tannenbaum (1993), en su definición de los patrones de continuidad, dependiendo el objetivo de las acciones comunicativas.

Estos patrones se utilizarán en forma combinada en las distintas situaciones que se presentan. El patrón CONTINUO en empresas industriales se adapta para nuevos lanzamientos e introducción a nuevos mercados; mientras que el patrón INTERMITENTE y MODULADO, en mercados actuales, con el objetivo de lograr recordación.

Las distintas herramientas y conceptos desarrollados a lo largo de este marco teórico, serán utilizados a lo largo del presente trabajo. El trabajo se servirá de los mismos para la consecución de los objetivos planteados.

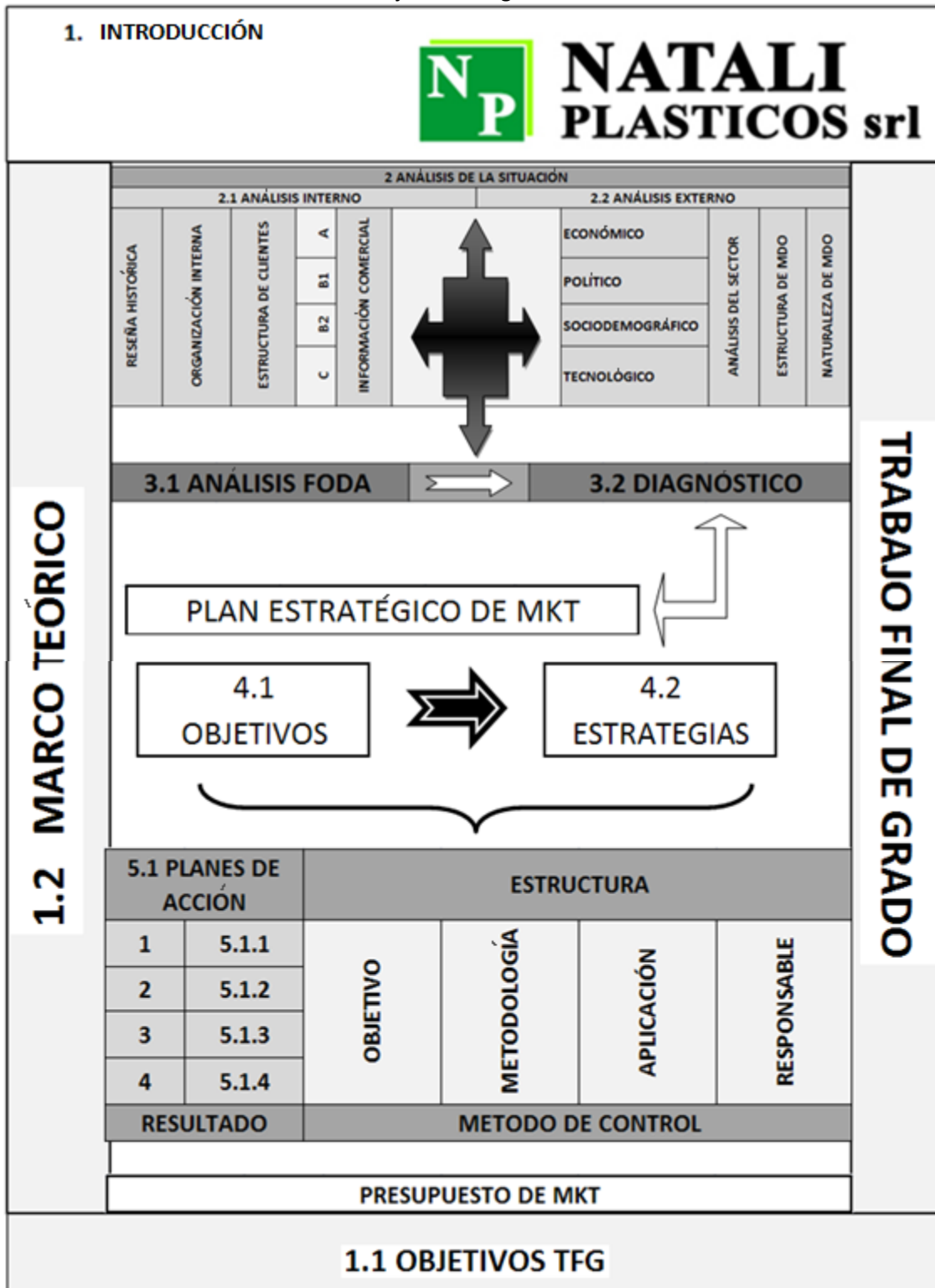


MARCO
METODOLÓGICO

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, describe el diseño implementado para la realización del plan de marketing y a su vez hace una breve descripción de las herramientas utilizadas para la recolección de información.

Gráfico 4. Estructura trabajo final de grado.



Fuente: elaboración propia.



RECOLECCIÓN DE DATOS

La información que fue utilizada en la realización de este trabajo, fue principalmente obtenida de fuentes de datos secundarios, complementando también con investigación de fuentes primarias.

A continuación, se presenta una breve descripción de las distintas técnicas utilizadas para la recolección de información para la realización del presente trabajo.

Análisis de datos secundarios.

Desk Research.

Se recolectará, seleccionará y procesará información secundaria, pertinente para el estudio. Se indagaron fuentes específicas relacionadas con el sector, tanto organismos públicos como organismos privados. Los que exponen información útil para la toma de decisiones.

Fuentes externas secundarias indagadas:

- Informes sectoriales y económicos. Elaborados por el INDEC, Cámara de la industria plástica Argentina; IERIC, Instituto de estadística y registro de la industria de la construcción.
- Publicaciones especializadas. CAMARCO (Cámara Argentina de la Construcción).
- Sitios web vinculados con el sector. Se visitó principalmente los sitios web de: Indec, Ieric, Banco Central Argentino, entre otras.
- Encuestas cualitativas de la construcción. Elaboradas por el INDEC.

Esta encuesta captura información de unas 100 empresas constructoras - grandes y medianas- de todo el país. Su objetivo es evaluar la situación del sector y las expectativas empresariales de corto plazo. Esta encuesta, es realizada mes a mes por el Instituto Nacional de estadísticas y censos. (Ver ANEXO 2).

Fuentes internas secundarias indagadas:

- Registros de ventas anuales de la empresa.
- Base de datos de clientes.

Análisis de datos primarios.

En principio se hicieron entrevistas de profundidad a dos miembros de la empresa, a su gerente general y al encargado de recursos humanos, con el fin de conocer la historia, filosofía y demás información corporativa necesaria para realizar el trabajo.

Por otro lado, para analizar el mercado meta de la empresa, se realizó una investigación exploratoria donde se efectuaron seis entrevistas de profundidad a clientes actuales.

Propuesta de investigación. (Ver anexo 1).

Objetivos:

- Conocer el perfil de los clientes y su proceso de decisión de compra.
- Develar cuáles son los atributos más significativos del producto/servicio.
- Descubrir los motivos por los cuales eligen a la empresa.
- Obtener información acerca de las acciones que realiza la competencia.

Tipo de investigación: exploratoria.

Metodología de investigación: cualitativa.

Método de recolección de datos: entrevistas de profundidad personales.

Cantidad de entrevistas: 6 casos.

Instrumento de recolección: guía de pautas.

Población: corralones, que compran al menos mensualmente en la empresa Natali Plásticos SRL.

Unidad muestral: decisor de compras.

Diseño muestral: muestreo no probabilístico, por conveniencia.

Una vez terminado con el análisis de información, se procedió a realizar un diagnóstico, de la situación tanto interna como externa a la empresa.

Esta información se utilizó como base para las siguientes fases del plan. Planteándose los objetivos del mismo, con sus respectivas estrategias y planes de acción para alcanzarlos.

Por último se plasmó el presupuesto parcial de cada acción y su respectivo calendario de acción.

F A S E 1

2. Análisis de la Situación
3. Diagnóstico



2.1 ANALISIS EXTERNO

Se analizarán las principales variables externas que afectan directa e indirectamente a la actividad de la empresa, teniendo en cuenta aspectos demográficos, económicos, políticos, socioculturales, naturales y tecnológicos que influyen en el sector donde se desempeña la compañía.

Se realiza en forma conjunta, un análisis del mercado en sus dos partes. Por un lado como se encuentra formada la oferta y por otro lado la demanda; para entender de forma más clara como es el contexto externo en el que se desempeña Natali Plásticos SRL.

2.1.1.1 ENTORNO ECONÓMICO

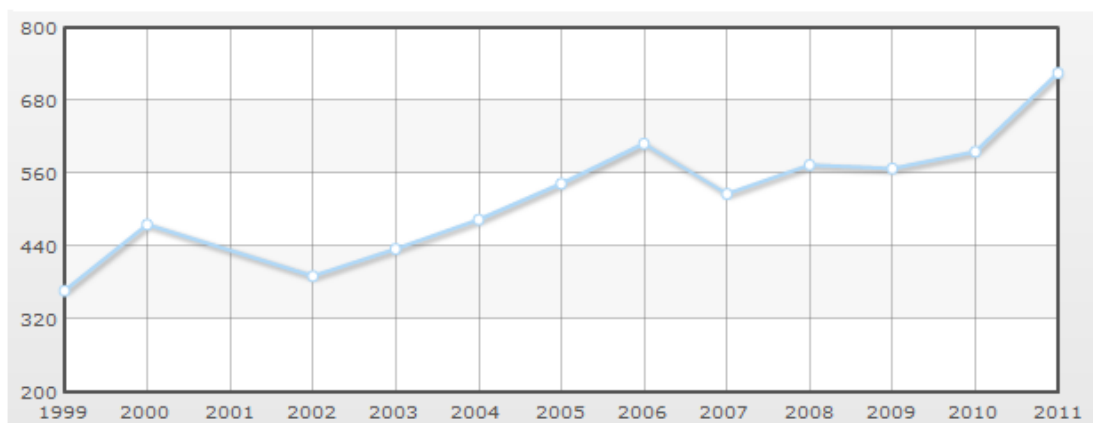
En lo que respecta al entorno económico, se analizaron variables que afectan a la actividad que desarrolla Natali Plásticos, entre ellas se encuentran: PBI nacional, tasa de construcción Argentina, tipo de cambio, ICC (índice del costo de la construcción), entre otras.

Se comenzará analizando la variable: producto bruto interno nacional. El producto interno bruto (PIB) mide el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado.

Dicha variable merece ser analizada para observar como es el escenario general de la actividad económica en el país. Se lo toma como indicador referencial de la situación de la empresa respecto a la del país en el cual esta instalada. Seguidamente se presenta un grafico que muestra la evolución del PIB, en los últimos 12 años; según fuentes extra oficiales.

Gráfico 5. Evolución PIB Argentino.

Producto bruto interno en miles millones de \$ arg.



Country	1999	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Argentina	367	476	391	435,5	483,5	543,4	608,8	526,4	573,9	568,2	596	725,6

Fuente: Index Mundi.

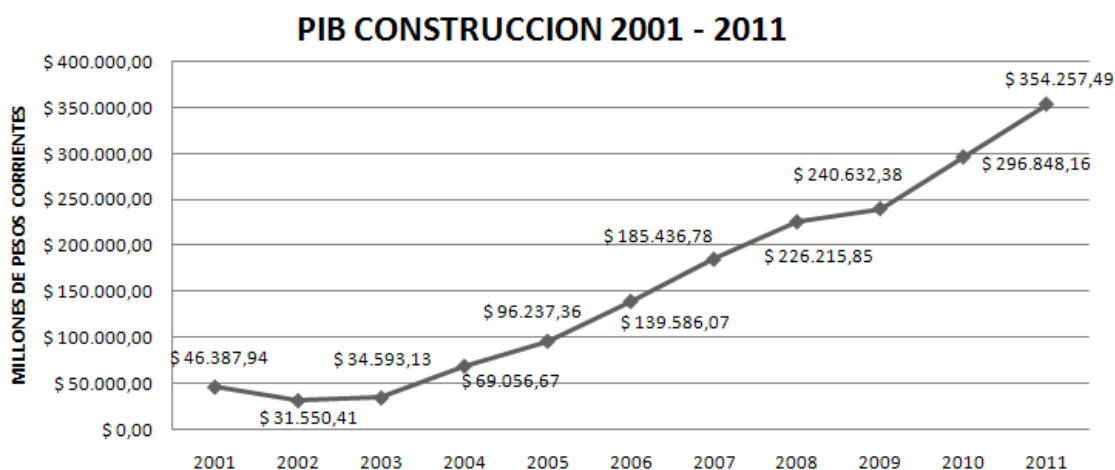
Se puede decir que en los últimos años existe un crecimiento continuo de la producción general en Argentina. En los últimos 8 años, desde la reactivación económica después de la crisis del 2001, la actividad económica medida en términos de PBI, creció un 52.4%, y lo hizo de forma sostenida, no ocurrió ningún fenómeno extraordinario, fue crecimiento fue gradual, lo que genera expectativas de estabilidad.

Lo que describe en las líneas anteriores, no significa específicamente que todos los sectores productivos se hayan movido en la misma dirección

Según fuentes oficiales (INDEC), el sector de la construcción propiamente, muestra crecimientos extraordinarios en los últimos 10 años, con una tasa de crecimiento superior al %700, medida en pesos corrientes; Se llega a la conclusión que el crecimiento de la actividad en general muestra fluctuaciones tanto positivas como negativas o de crecimiento moderado, la proporción aportada al PBI por la construcción específicamente, manifestó constantes crecimientos.

Con el objetivo de visualizar claramente la evolución del sector en forma individual, se elaboró el siguiente gráfico, en base a un desglose de la evolución del PIB nacional, tomando únicamente lo producido en materia de construcción. En el mismo se puede observar el crecimiento exponencial que tuvo el sector en los últimos 10 años y su tendencia a seguir creciendo.

Gráfico 6. Evolución PIB construcción 2001 – 2011



Fuente: elaboración propia; en base a datos del INDEC.

Al relacionar el grafico primero de este análisis económico, con este segundo, se visualiza que es mayor la tasa de crecimiento de la construcción que la tasa de crecimiento general de producción, denotando que este sector se encuentra en una posición favorable respecto al resto, lo que presenta una oportunidad digna de aprovechar. Es un sector que en



los últimos 5 años se encuentra en situación de auge, y la tendencia parece continuar; las empresas que pertenecen al mismo y estén preparadas para sacarle provecho, logran percibir grandes beneficios. El 2012 si bien no hay estadísticas finales publicadas por el Indec, promete cerrar con un nivel de construcción similar al del año 2011.

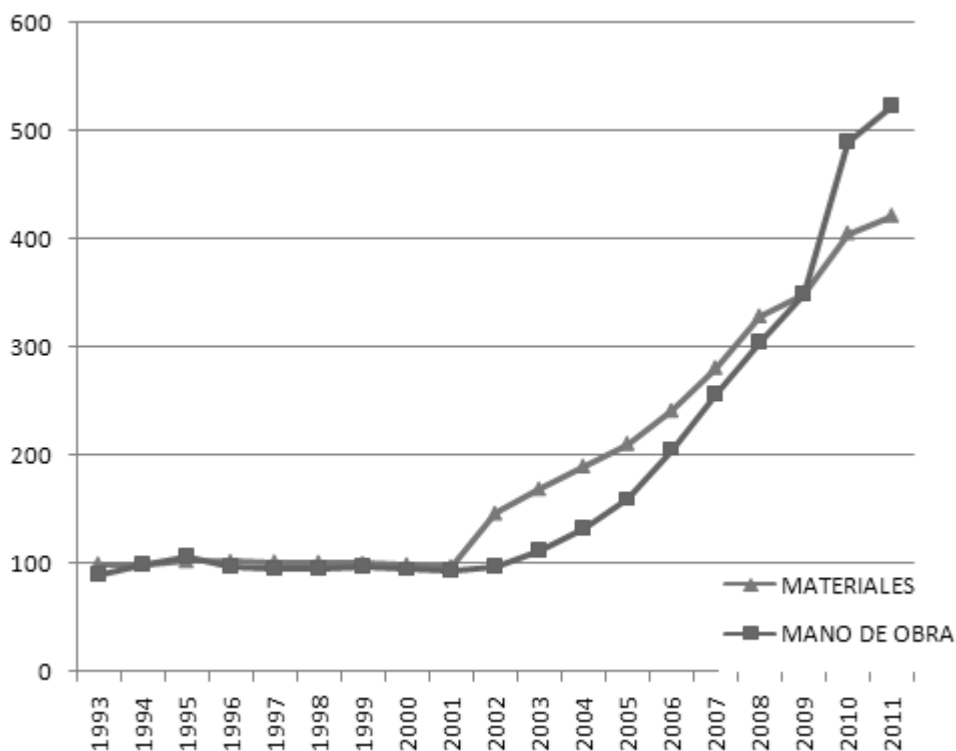
ÍNDICE DE COSTO DE LA CONSTRUCCIÓN

El **Índice del costo de la construcción (ICC)** es el índice que mide las variaciones que experimenta cada mes el costo de la **construcción** privada de edificios para vivienda en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en 24 partidos del Conurbano. Si bien la compañía a la que se está haciendo el proyecto, no se encuentra en la provincia de Buenos Aires, se puede tomar este indicador como parámetro referencial, debido a que la construcción como se puede ver más adelante, en la zona centro-este del país, es donde más influencia tiene y las características son similares.

Cabe destacar que el ICC no incluye el valor del terreno, los derechos de construcción, honorarios de profesionales como arquitectos o diseñadores, los gastos administrativos, el IVA y los gastos financieros relacionados con la construcción, si no que se analizan los costos de la mano de obra (albañiles, capataces, serenos, etcétera) y de los materiales.

A continuación se presenta la evolución del Índice de la Construcción 2012 y se hace un análisis aislado y comparativo de la evolución del costo de los materiales por un lado y por otro lado, la evolución de los costos de la mano de obra. El índice está calculado en Base 100, para el año 1993.

Gráfico 7. Índice de construcción. 1993 - 2011



AÑO	MATERIALES	MANO DE OBRA
1993	100,0	89,8
1994	100,2	99,8
1995	102,7	107,0
1996	102,2	98,1
1997	101,8	95,6
1998	101,3	96,0
1999	100,5	97,1
2000	99,2	94,7
2001	97,5	94,1
2002	146,7	97,9
2003	169,2	112,1
2004	190,3	132,1
2005	211,2	159,7
2006	241,7	205,6
2007	281,3	256,3
2008	329,0	304,7
2009	350,5	349,1
2010	405,6	490,4
2011	421,9	523,7

FUENTE: Elaboración propia en base a datos del INDEC.

Tanto el costo de los materiales de construcción, como los costos de mano de obra, tiene un aumento exponencial, después de la crisis sufrida por el país en el año 2001. En el 2009 el índice se iguala, y desde entonces pasa a aumentar más el costo de mano de obra, que el de los materiales.

Se encuentran dichas razones en que proporcionalmente, es superior la capacidad de la oferta de materiales de construcción para afrontar los aumentos de la demanda; que la capacidad de oferta de mano de obra para afrontar la misma. Esto demuestra la escasez de mano de obra en el sector de la construcción. Ante una mayor demanda, la opción es aumentar el costo del servicio.

Haciendo una conclusión parcial, se vislumbra que la tasa de la construcción se mantiene en alza, por más que exista un freno causado por el aumento de los costos, no es un impedimento que frene el crecimiento de la tasa de construcción.

Las variables anteriormente examinadas son los principales marcos de referencia en cuanto a análisis del sector económico de la construcción. Además, existen distintos indicadores de coyuntura que se detallan a continuación y que describen, el nivel de actividad del sector Construcción, son considerados y medidos mes a mes por el organismo oficial encargado de dichas tareas, INDEC.

Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC). (Ver Anexo 3).

El ISAC muestra la evolución del sector según el comportamiento de la demanda de un conjunto de insumos representativos. Cubre la construcción pública y privada a nivel nacional.

Complementariamente se publica información sobre los puestos de trabajo en el sector Construcción, con datos que provienen del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP), producto de declaraciones juradas presentadas por las empresas contribuyentes.

Gráfico 8. Evolución ISAC

Indice Base 2004 =100		
AÑO	ISAC	VARIACION
1993	84,9	0
1994	98,2	0,16
1995	82,6	-0,16
1996	86,0	0,04
1997	104,3	0,21
1998	111,2	0,07
1999	104,6	-0,06
2000	93,9	-0,10
2001	84,0	-0,11
2002	60,2	-0,28
2003	83,0	0,38
2004	100,0	0,21
2005	118,7	0,19
2006	137,9	0,16
2007	147,9	0,07
2008	154,6	0,04
2009	151,5	-0,02
2010	168,1	0,11
2011	177,0	0,05
Fuente: INDEC, Dirección de Estadísticas de Actividades Secundarias y de Servicios		0,96
		TOTAL

Fuente: Elaboración propias en base a datos del INDEC.

En la tabla que se presenta, se puede observar la evolución año a año de este indicador. La cola de la crisis repercute principalmente en el año 2002, posteriormente se visualiza una reactivación del sector.

Entrelazando la información presentada en este análisis económico, se llega a la conclusión, que la inversión en ladrillos se vuelve día a día más atractiva en el país. 10 años de crecimiento continuo que arrastran el costo tanto de los materiales, como de la mano de obra hacia arriba, aun así manteniéndose la producción de este sector con una tasa de crecimiento mayor a la media de la producción nacional general, lo que refleja lo expresado anteriormente en el análisis del PBI de la construcción.

Encuesta Cualitativa de la Construcción

Esta encuesta, elaborada por el INDEC, captura información de unas 100 empresas constructoras -grandes y medianas- de todo el país. Su objetivo es evaluar la situación del sector y las expectativas empresariales de corto plazo. Según los informes expuestos por el INDEC, las expectativas de los empresarios de la construcción, más específicamente el 76 % de ellos, son que durante el fin del año 2012, la actividad constructora se mantuvo en los niveles que mostro en lo que va del año. El 24% restante se divide en la misma proporción,

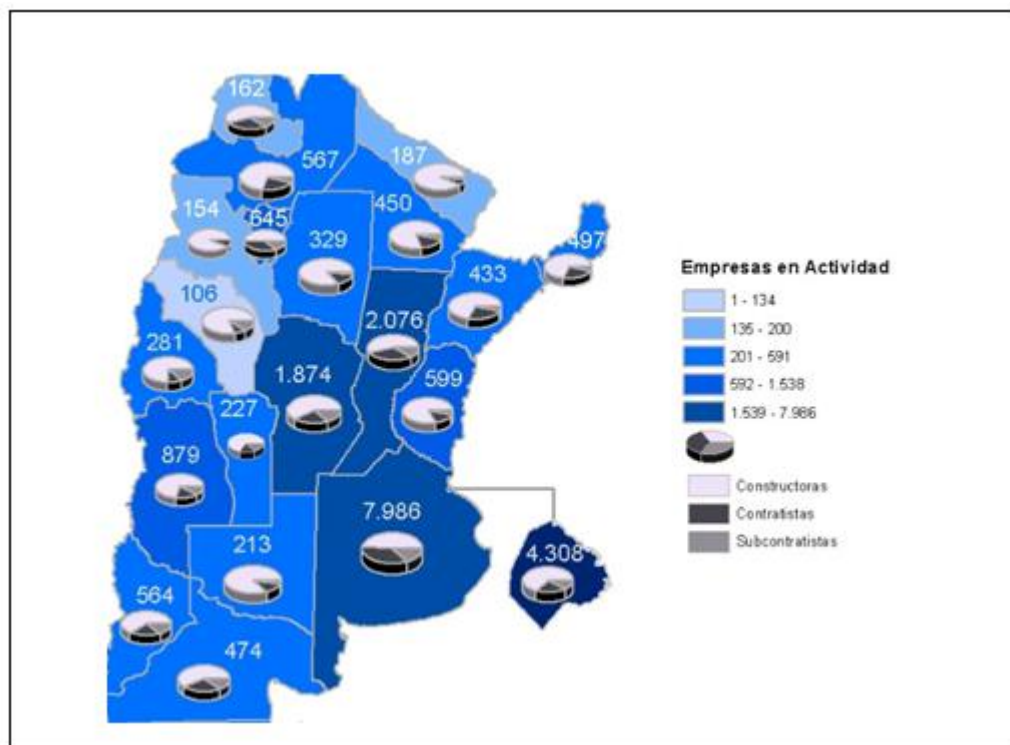
es decir que un 12 % aproximadamente opina de forma optimista, mientras que el resto lo hace de manera pesimista.

Avance de Permisos de Edificación

Determinados por organismos estatales.

. A continuación se presenta un mapa descriptivo, con el número y tipo de compañía dedicada a la construcción, ya sea directa (constructoras) e indirectamente (contratistas y sub contratistas).

Gráfico 9. Mapa de nivel de actividad constructiva. Noviembre 2012.



Fuente: INDEC

Se puede observar que la provincia de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, son las que más empresas relacionadas con la construcción poseen. Esta zona centro y este del país, coincide con la zona en la que se desenvuelve la empresa Natali Plásticos SRL principalmente. La zona centro del país corresponde a la zona de competencia intensa, donde todos los competidores luchan por quedarse con parte del mercado, comparten ciudades, pueblos y barrios.

Periféricamente a esta zona clave de desarrollo, existen zonas de mercado de menor atractivo económico, que son desatendidas. Si bien la densidad de clientes no es la misma y el volumen de compra individual puede que sea inferior, quien abarque una zona amplia y lidere el mercado puede obtener beneficios.

Al analizar este gráfico, se puede ver que la zona de influencia de la empresa coincide con la zona geográfica de competencia intensa, la que se lleva más del %70 de la actividad constructora del país. No es un mercado relajado, sino que compartir zona con competidores lleva a generar acciones de guerrilla. Cada competidor lucha por llevarse la mayor parte de mercado, por lo tanto es un error competir de forma pasiva.

2.1.1.2 ENTORNO POLÍTICO

En este punto se realiza un análisis de las distintas acciones políticas que puedan llegar a afectar ya sea positiva o negativamente la actividad de Natali Plásticos. Como variables de mayor importancia, se tomo: superficie autorizada para la construcción y se hace un análisis sobre la liberación de créditos hipotecarios, ya que son tipos de decisiones políticas generales que afectan el sector y en tercer lugar, se toco las trabas a las importaciones.

Es importante tener en cuenta la etapa política que está viviendo Argentina en la que por 4 años más, van a seguir rigiendo las reglas de juegos propuestas por el oficialismo desde hace dos periodos. Por lo que se puede decir que lo más probable es que no surjan cambios drásticos en materia económica, si no que se mantienen los lineamientos.

Es un gobierno con principios socialistas, que promueve la industria nacional, la construcción, el desarrollo de emprendimientos, que cada vez apuesta más a generar valor agregado en la producción. Pero que se caracteriza por tomar decisiones de tipo repentinas y autoritarias.

Inevitablemente este tipo de decisiones, genera incertidumbre en los distintos sectores productivos, lo que genera un freno a la iniciativa de invertir en ampliación o bien en nuevos proyectos. En los próximos años se verá una desaceleración en la tasa de crecimiento de la producción general del país.

Permisos para la construcción.

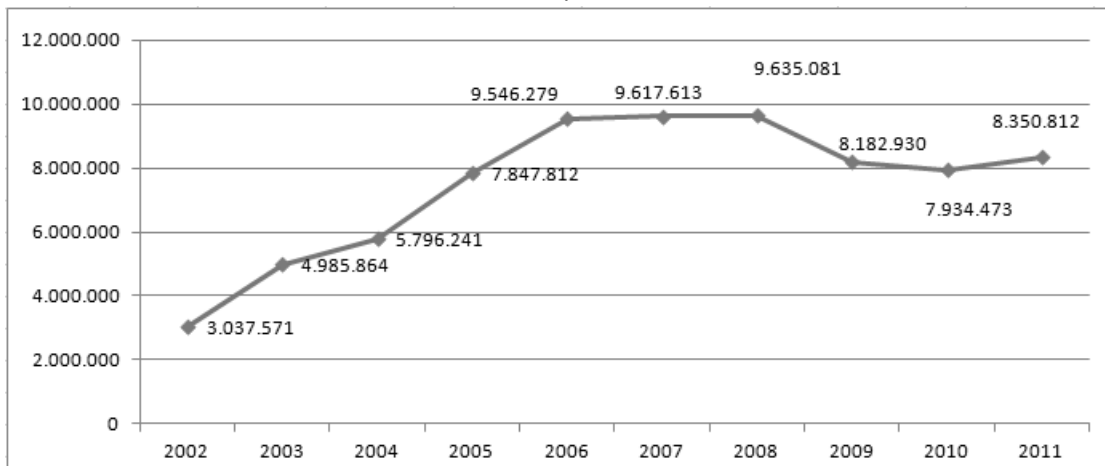
La actividad de la construcción, tiene cierta dependencia de las decisiones políticas / estatales, ya que son representantes del gobierno, quienes brindan los permisos necesarios para construir. La tasa de superficie autorizada varía año a año, dependiendo de las políticas cerradas o abiertas para con el sector.

Es el IERIC (Instituto de Estadística y Registro de la Construcción) quien analiza periódicamente esta información.

Analizar los m² autorizados para la construcción, resulta ser información útil para estimar la demanda de los materiales utilizados en las obras. Siguiendo la información publicada por el IERIC (Instituto de Estadísticas y Registros de la Industria de la Construcción), en su página web, durante el segundo semestre del año 2012, según resultados parciales publicados por el INDEC, se puede decir que los m² de superficie autorizada para la construcción en Argentina, desde el año 2002, no pararon de aumentar,

hasta el año 2008, donde sufre una leve recaída, retomando su tendencia de crecimiento en el año 2009 sin dejar de aumentar hasta la actualidad. Dicho análisis fue realizado en la zona centro/este del país; teniendo en cuenta capitales y principales ciudades de Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires y Santiago del Estero.

Gráfico 10. Evolución m² autorizados para la construcción.



FUENTE: Elaboración propia, en base a datos de IERIC

El nivel de actividad del sector en los últimos años, posee una curva de forma similar a la de los permisos de m² para la construcción emitidos, se puede decir que existen políticas abiertas hacia este sector. No es una traba a hacia la actividad, si no que existe un apoyo por parte de los organismos estatales, que se ve reflejado en la evolución interanual de los permisos emitidos. Toda obra de construcción, depende de una habilitación, para su realización y el apoyo estatal se ve reflejado. El año 2012 se movió en forma similar a las estadísticas del 2011 hasta el 3er trimestre, según datos del INDEC.

Situación créditos hipotecarios.

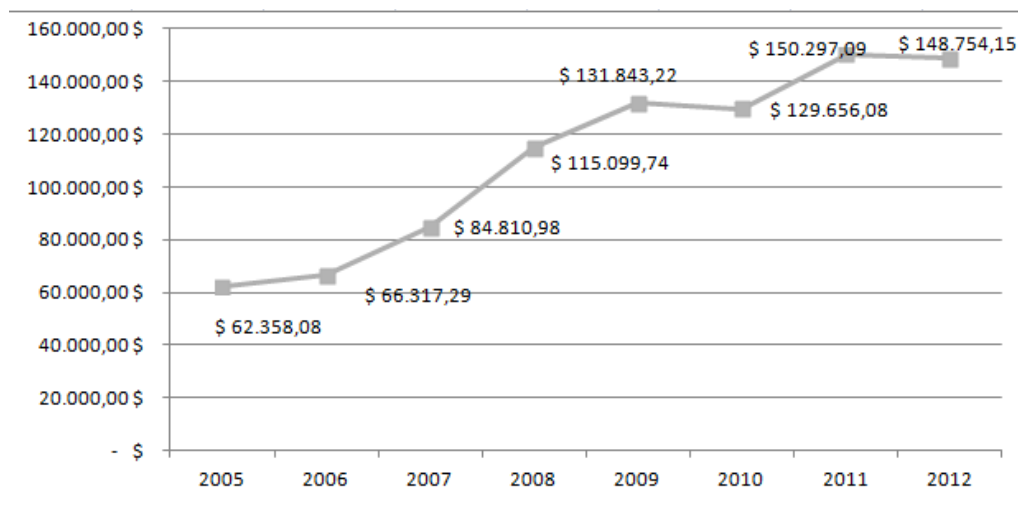
Una segunda variable a tomar en cuenta es la liberación de créditos hipotecarios por un lado y créditos del sector privado por el otro. Ya que son herramientas financieras utilizadas por la sociedad Argentina para construir; que si bien no son el principal elemento que hace a la tasa de construcción, tiene cierto grado de aporte a la misma.

Al hablar de créditos hipotecarios, se puede decir que la oferta es grande, pero los requisitos no logran ser cumplidos por muchos de los solicitantes.

Esta situación genera un freno, el acceso a un crédito es cada vez más restringido, las tasas de más del 15% de interés, suponen que las personas que quieran acceder, deben tener sueldos o ingresos importantes para poder afrontarlas; aún así no frena el monto de crédito otorgado año a año.

En Argentina otro factor que está influyendo fuertemente a la hora de acceder a estos créditos es la relación entre el costo de construir y el salario, la cual se incrementó de manera notable en los últimos años.

Gráfico 11: evolución de montos emitidos en créditos hipotecarios. Millones de pesos. 2005 - 2012



Fuente: elaboración propia, en base a datos extraídos del IERIC.

Una vez presentado el gráfico que ilustra la situación específica de los créditos hipotecarios en Argentina, se puede ver más claramente la tendencia alcista de este tipo de crédito, los que son destinados a la construcción. Se encuentra una relación directa que permite decir que cuantos más créditos hipotecarios se emiten, es porque más intención de construir existe. Lo que genera una situación favorable en el sector de la construcción. En resumen, cada vez son mayores los montos de créditos emitidos y a pesar de que cada vez son más las barreras para acceder a los mismos, año a año se emiten mayores montos, lo que se refleja en el gráfico anterior.

Situación de políticas de comercialización externas.

En cuanto a las **trabas en importaciones**, se puede decir que en el sector de la construcción existen ciertos obstáculos.

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) dio a conocer un estudio que demostraría que hay obstáculos en el comercio exterior en términos de construcción, ya que existen algunas materias primas están ingresando con demora al país. Distinta es la situación, en lo que respecta a electrónica, caucho y alimentos, ya que el bloqueo es casi absoluto. Lo que respecta a maquinaria industrial de avanzada, puede importarse en situación normal, en caso de no existir reemplazantes de origen nacional.

Esta situación afecta directamente en los tiempos de las industrias Nacionales de materiales para la construcción, que requieren de cierta materia prima que no disponen a nivel nacional. Lo que afecta indirectamente en posibles demoras a los distribuidores mayoristas que comercializan dichos productos

Indirectamente estas trabas a las importaciones reducen la inversión, ya que al no importar, se produce más consumo nacional, y las empresas nacionales, ajustan esta situación aumentando los precios en vez de aumentar cantidad. Esto provoca menos ahorro,

por lo tanto menos inversión, pero que no afectan significativamente a la actividad de la construcción.

Otra variable relacionada a tener en cuenta es el **tipo de cambio y cepo cambiario**, surgido en los últimos tiempos. Esta medida tomada por el gobierno genera un cambio en las reglas de juego para la comercialización de todo tipo de viviendas y demás obras de construcción, ya que generalmente se comercializaban en dólares y hoy día no todos pueden disponer de ellos a un precio oficial.

Si bien la comercialización de materiales para la construcción se realiza en pesos argentinos, afecta indirectamente a las empresas del sector, por el hecho de quitarle poder de adquisición a las personas, empresas y demás grupos económicos que realizan obras.

2.1.1.3 ENTORNO AMBIENTAL

No hay variables que puedan afectar significativamente a la actividad de la empresa. Puede que afecte a los proveedores pero no a la empresa directamente. En caso que un producto sea sancionado por no cumplir con requisitos ambientales, la sanción cae directamente en sus fabricantes y no en la empresa distribuidora.

Lo que si se debe tener en cuenta son los grupos ambientales que presionan constantemente para eliminar el plástico, que deteriora el medio ambiente; no obstante estos grupos de presión son conscientes de que los materiales plásticos son gran parte de la vida cotidiana y existen elementos que no se pueden cambiar. Las presiones son hacia los abusos e productos innecesarios.

La CAIP (Cámara Argentina de la Industria Plástica), en su sección ECOPLAST, detalla cada una de las normas sanitarias que reglamentan al sector. Y que día a día obligan a las empresas transformadoras de materia prima en producto terminado a regirse por los distintos tipos de normas.

En el artículo publicado por la CAIP, el 25 junio del 2011, Relación Ética y Sustentable la sociedad. Redactado por El Ingeniero Mario Paladini, Pro Tesorero de la CAIP. Se hace referencia a la situación actual entre el binomio EMPRESAS – AMBIENTALISTAS.

Situación en proceso, en la que clientes, proveedores, sociedad, medio ambiente y estado; están desarrollando políticas consistentes y responsables de aplicación en el sector plástico industrial.

En un corto plazo, las empresas manufactureras de materiales plásticos, necesitarán realizar grandes inversiones en reestructuración y nuevos procesos, de modo de adaptarse a las próximas exigentes reglas de juego. Cada vez más normas de producción serán exigidas, pudiendo provocar cambios en los costos.

Mientras se actúe dentro de lo moralmente aceptado y estipulado por las normas vigentes, la industria se mantendrá en situación normal. La empresa que no logre adaptarse difícilmente seguirá en situación competitiva.

2.1.1.4 ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO

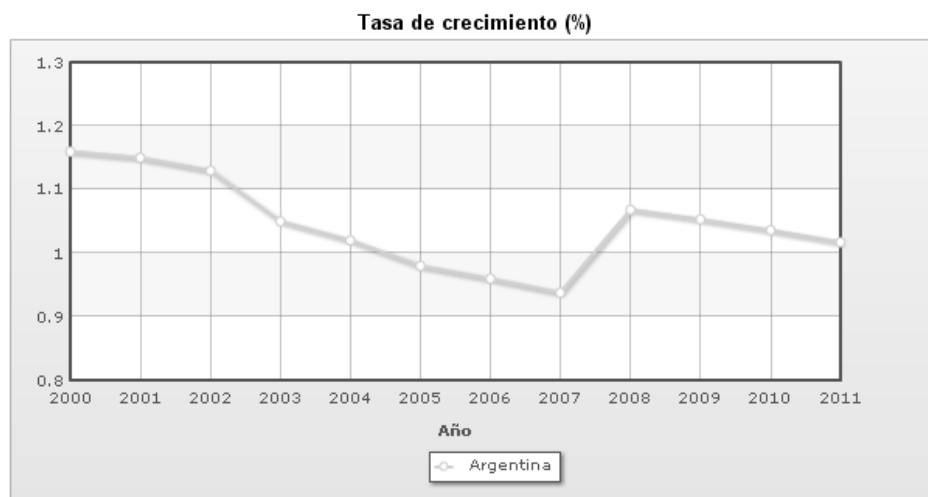
En este punto se analizó el crecimiento demográfico de la sociedad. Variable importante a tener en cuenta ya que se relaciona en forma directa con el PBI real de un país, por ende con su actividad industrial.

La población de la Argentina en el año 2003 fue estimada por las Naciones Unidas en 38,43 millones. Según la ONU, en su página web, en la sección Perfil de País, la tasa de crecimiento demográfico anual para el período 2000-2005 es de 1.17%, con la población proyectada para el año 2015 a 43.450.000. La densidad de población en 2002 era de 13 habitantes por km².

Haciendo un análisis más detallado, según datos extraídos del INDEC, en los informes de censo de hogares y viviendas, realizado en el año 2010, el 90% de la población vivía en zonas urbanas en 2001. La ciudad capital, Buenos Aires, tenía una población de 12.423 millones en ese año. Más de un tercio de todos los argentinos viven en o alrededor de Buenos Aires. Otras poblaciones metropolitanas área estimada en el año 2000 fueron Córdoba, 1.407.000; Rosario, 1.228.000; Mendoza, 943000, La Plata, 676.000; y San Miguel de Tucumán, 642.000.

Cada vez mas gentes de provincias periféricas a la zona centro del país, se trasladan hacia esta zona. Más de la mitad de la población nacional, se nuclea en la zona centro/este del territorio argentino. Es por ello que coincide con la zona de mayor actividad productiva; la relación directa muestra que a mayor densidad poblacional, mayor actividad económica, lo que hace atractiva a dicha región.

Gráfico 12. Tasa de crecimiento poblacional Argentina.



Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Argentina	1,16	1,15	1,13	1,05	1,02	0,98	0,96	0,94	1,07	1,05	1,04	1,02

Fuente: Index Mundi.

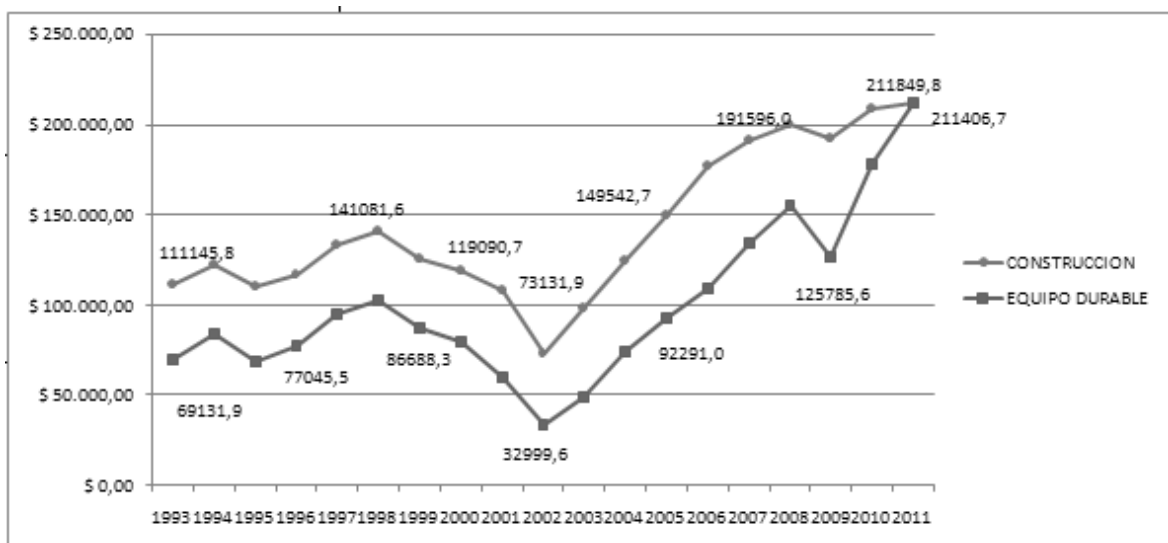


Para clarificar la evolución del crecimiento poblacional de Argentina, se expone un grafico que permite ver con claridad las altas y bajas porcentuales en los últimos años. Argentina es un país que no tiene una significativa tasa de crecimiento poblacional.

Alternativas de inversión del sector privado.

Una segunda variable a considerar dentro de este análisis socio demográfico, es la inversión privada, es necesario saber en que invierte el sector privado, para conocer las distintas alternativas de destinar el dinero ahorrado por los particulares. El gráfico que se presenta a continuación muestra la evolución de las inversiones particulares a lo largo de los últimos casi veinte años. Dicha información fue extraída de lo expuesto por el INDEC, en su sección: Cuentas Nacionales. Dicha inversión contempla por un lado inversión en construcción y por el otro, en equipos durables, lo que corresponde a maquinaria, equipos y material de transporte. Los montos están expresados en millones corrientes, tomando como base el año 1993.

Gráfico 13. Niveles de inversión, en construcción y en equipos durables.



Fuente: Indec.

El gráfico evolutivo, muestra que durante los últimos 20 años, el tipo de inversión más atractivo fue la construcción, para el común de las personas. Si bien en el 2011 parece igualarse, no quiere decir que la inversión en construcción ha disminuido, si no que otras opciones han incrementado. El 2012 si bien no hay estadísticas definidas según informes parciales publicados por el INDEC promete haber cerrado con inversiones record tanto en materia de construcción como en equipos durables. Observando el historial, la tendencia es positiva para ambas alternativas.

El inversor argentino es un inversor inseguro, lo que encuentra sus razones en la historia económica y política del país. Teniendo en cuenta las distintas crisis vividas,

devaluaciones, corralito monetario y distintas acciones de la misma índole que sufrió la sociedad nacional, hace que las personas con disponibilidad de crédito para invertir opten por opciones consideradas seguras de inversión; entre ellas se encuentran los inmuebles, que no son atractivos por su tasa de rentabilidad, pero sí por su seguridad en términos de valor.

Mientras la situación económica y política permanezca igual, las inversiones seguirán siendo realizadas con el mismo pensamiento lógico por el común de las personas con capacidad de inversión.

2.1.1.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

Existen distintas variables que deben ser tenidas en cuenta, que pueden afectar al sector en general.

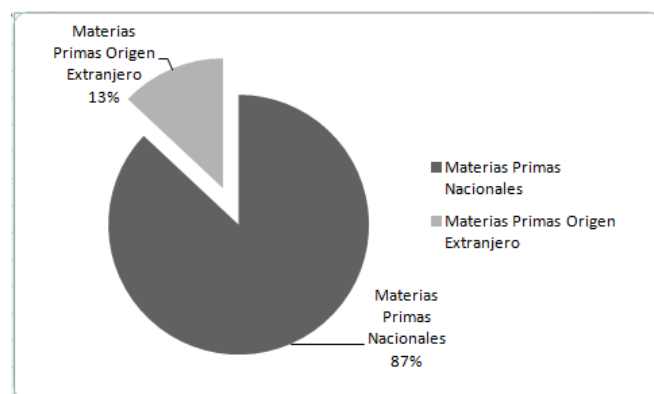
La industria transformadora de plásticos utiliza como materias primas los insumos provistos por la Industria Petroquímica (resinas termoplásticas como Polietileno, Polipropileno, Poliestireno, etc.) y destina sus manufacturas a un amplio conjunto de sectores industriales intermedios (industria alimenticia, automotriz, construcción, otros) o al consumidor final.

Estructura de la cadena productiva

Las materias primas principalmente utilizadas por la industria plástica son el Polietileno (puede ser de alta o baja densidad), el Polipropileno, el P.E.T. o el P.V.C. Además de éstas, existen por lo menos diez variedades más que también utilizadas, pero las mencionadas son las habitualmente requeridas por esta industria.

Siguiendo los informes de coyuntura publicados por la Cámara Argentina de la Industria Plástica (CAIP), en algunos casos se debe recurrir a la importación de las materias, pero en general, la producción de las mismas se lleva a cabo en Argentina.

Gráfico 13.2 – Origen Materias Primas.

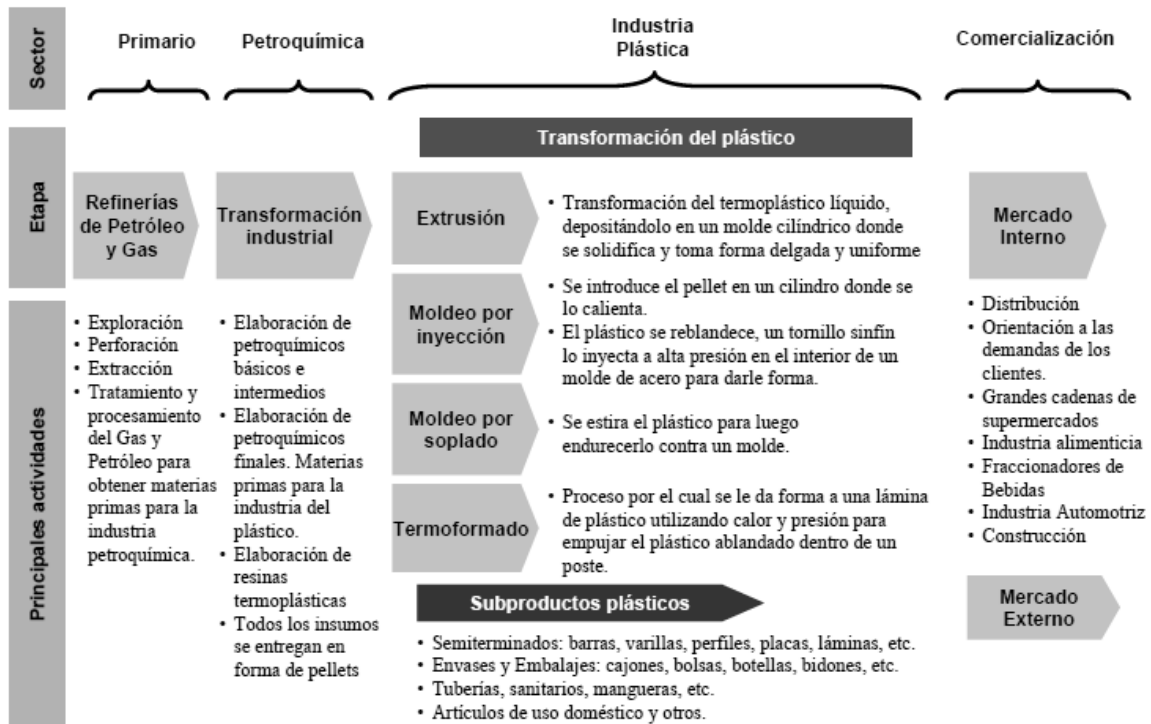


Fuente: elaboración propia en base a entrevista cualitativa del sector.

Los productos manufacturados son comercializados casi en su totalidad en el mercado interno, siendo que en muchos de los casos se realizan producciones a pedido.

A continuación, se muestra un gráfico ilustrador, del proceso de elaboración de los distintos materiales cuya materia prima es el plástico, y su circuito hasta llegar a ser productos terminados, de modo que el lector pueda comprender el proceso.

Gráfico 14. Proceso de manufactura plástica.



Fuente: Cámara Argentina de Industria Plástica. CAIP.

Los proveedores de Natali Plásticos SRL, se encuentra en la ubicación de productores de semielaborados; se puede mencionar a:

monofilamentos, tubos, barras, varillas, perfiles, películas, láminas, planchas, hojas, placas, bandas, cintas, autoadhesivos y revestimientos para suelos, paredes y techos, productos celulares, y demás productos realizados con P.V.C., P.E.T., policarbonato, polietilenos, polipropileno, poliestirenos, melamina, acrílicos y otras materias primas plásticas. Donde la necesidad de innovación, ajustar procesos productivos y el desarrollo de nuevos productos, es indispensable para permanecer como miembro protagonista en el mercado.

Por último, los productos terminados plásticos incluyen: envases y sus partes, vgr.: botellas, frascos, cajas, tapas, bolsas, etc.; artículos domésticos: vajillas, baldes, etc., telas vinílicas y poliuretánicas, papeles vinílicos, artículos de oficina, artículos escolares, artículos sanitarios, adornos, artículos para la construcción, artículos para higiene y tocador,

etc. Son este tipo de productos los que comercializa Natali Plásticos, los que corresponden a la última etapa de la cadena productiva, la que se limita a la distribución. No existe en la actualidad programas de integración entre los distintos miembros de la cadena, se lo está empezando a realizar, con el correr de los años cada vez más se implementarán técnicas de gestión en la cadena de valor, las que permitirán llegar con una combinación de productos, precios y servicios a los clientes.

Campos de Aplicación de los Productos Plásticos

Los campos de aplicación de los productos plásticos, según la CAIP, difieren en los distintos países según su estructura industrial y los hábitos de consumo de sus poblaciones. En el caso de Argentina, los campos de aplicación son los que se presentan en la siguiente tabla.

Gráfico 15. Campo de aplicación, materiales plásticos.

Campo de aplicación.	%
<i>Packaging (Envases y Embalajes)</i>	45,5
<i>Construcción</i>	13
<i>Industria Eléctrica y Electrónica</i>	10
<i>Industria Automotriz</i>	8
<i>Agro industria</i>	4
<i>Artículos de Uso Doméstico</i>	3,5
<i>Muebles - Decoración</i>	3,5
<i>Otros</i>	12,5
TOTAL	100

Fuente: elaboración propia en base a datos de la CAIP.

Se observa que un 13% del plástico generado en el país, se destina al sector de la construcción, ocupando el segundo lugar alejado del primer campo de aplicación, que son los envases y embalajes.

La falta de obra de mano especializada y la carencia de tecnología de avanzada, hace que la producción nacional no alcance los niveles de producción necesarios para abastecer al mercado interno, lo que produce un elevamiento en los precios, productos antiguos en términos tecnológicos y la necesidad de importar en alguno de los casos.

Esta situación comentada recientemente, genera la necesidad de formación básica y específica de la mano de obra en la industria plástica. Con el fin de poder generar matrices e investigar en diseño de nuevos productos para el abastecimiento de las necesidades del mercado interno.

Extrayendo conclusiones, se puede decir que la producción de materiales para la construcción cuya materia prima es el plástico, en nuestro país, no se encuentra desarrollada en su totalidad. Existe una falta de mano de obra capacitada y maquinaria de última tecnología, que hace que los productos ofrecidos en el país, carezcan de tecnología avanzada de última generación. No obstante es una situación que afecta indirectamente a Natali Plásticos, ya que al ser distribuidor, limita su actividad distribuir productos de otras empresas manufactureras, sobre las que si cae la presión de innovar constantemente.

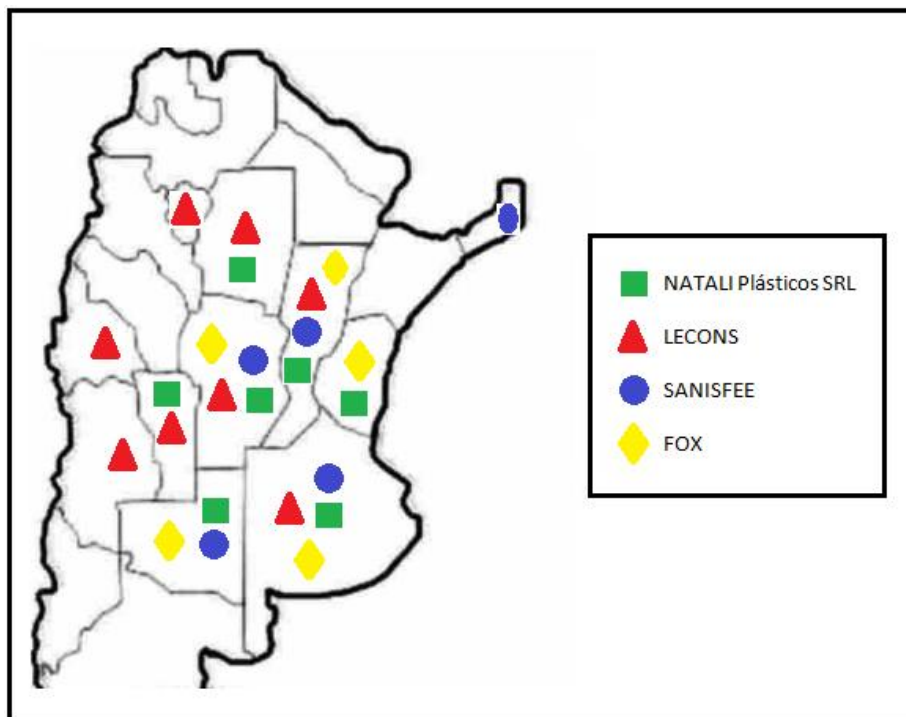
2.1.2 ANALISIS DEL MERCADO

2.1.2.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO

En este apartado se describen las principales características de los oferentes del mercado, el sector analizado corresponde a la zona centro del país. El sector que se esta analizando esta compuesto por 4 grandes empresas, en la zona centro del país, distribuidoras mayoristas de materiales plásticos para la construcción, las que difieren en distintos aspectos.

El principal actor del mercado es Lecons, en términos de cobertura, le sigue en el segundo lugar Natali Plásticos y el tercer lugar esta compartido por Sanisfee y Fox.

Gráfico 16. Mapa de competidores.



Fuente: elaboración propia.

Cada uno de ellos persigue distintas estrategias, para con los distintos públicos. Tiene diferencias en la gama de productos ofrecidos y en los precios que pretende cobrar. Para detallar le mencionado, se cree conveniente mostrarlo en forma de tabla comparativa, la misma se presenta a continuación.

Gráfico 17. Cuadro comparativo de competidores.

CUADRO COMPARATIVO		COMPETIDORES DIRECTOS		
EMPRESA	NATALI PLASTICOS SRL.	SANISFEE	LECONS	FOX
COBERTURA	CBA - SANTA FE - SAN LUIS - LA PAMPA - ENTRE RIOS - SANTIAGO DEL ESTERO - PROV. BS AS	CBA - SANTA FE - BS AS - LA PAMPA - MISIONES	CBA - BS AS - SANTA FE - SAN LUIS - SAN JUAN - MELENDOZA - SANTIAGO DEL ESTERO - TUCUMAN -	CBA - BS AS - SANTA FE - LA PAMPA - ENTRE RIOS -
CARACTERISTICAS DE PRODUCTO				
VARIEDAD	MEDIA	ALTA	ALTA	MEDIA
PRECIO	MEDIO	ALTO - BAJOS	ALTOS Y BAJOS	MEDIO
CALIDAD	ALTA	ALTA	ALTA Y BAJA	BAJA
ESTRATEGIAS	CONCENTRACION / ENFOQUE (cuidado de clientes actuales).	DIFERENCIACION POR PRODUCTO	PENETRACION DE MDO	LIDERAZGO EN COSTOS

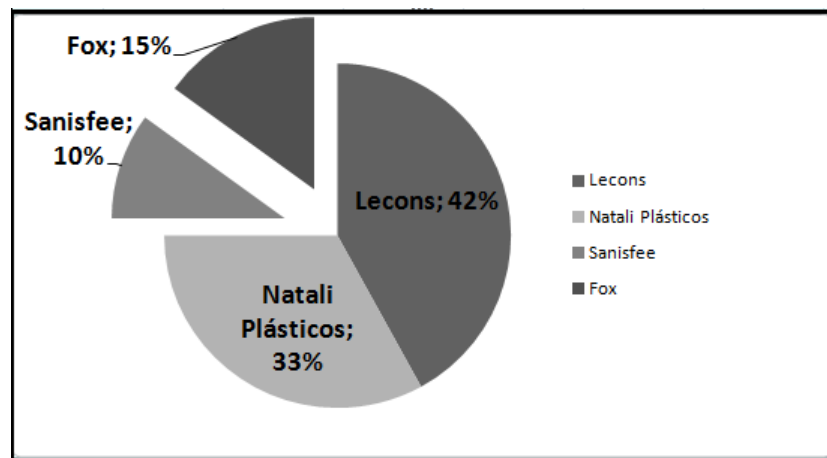
Fuente: elaboración propia.

Una vez analizada la tabla comparativa de clientes, se llega a la conclusión de que la competencia fuerte, se da en las provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires. Las demás provincias son compartidas por dos empresas, y en la minoría de casos tres. Cada uno de los oferentes persigue estrategias diferentes, ofreciendo distintos paquetes en cuanto a las variables analizadas.

En cuanto al Market Share, se puede decir que no existen fuentes de datos secundarios que puedan otorgar información precisa con respecto a las ventas por empresas del sector, tampoco existe un registro de la cantidad específica de obras en construcción y menos aún categorizadas de modo de observar la proporción utilizada de este tipo de materiales por obra.

Se procedió a realizar un estimativo de la porción de mercado de cada empresa competidora en base a información obtenida de clientes de la empresa, de distintas zonas.

Gráfico 18. Market Share sector empresas mayoristas de materiales plásticos para la construcción.



Fuente: elaboración propia, en base a información obtenida a través de entrevistas a distintos clientes concededores de la actividad del sector.

Haciendo un sencillo análisis, se deja ver que la gran mayoría de las ventas del sector (75%), se concentran en dos competidores. Lecons que es líder de mercado, seguido de Natali Plásticos con una cartera más acotada de productos, pero con la misma plaza de distribución.

La mayor variedad de precios y productos, le permite a Lecons marcar una diferencia de 9 puntos sobre el segundo participante del mercado.

Existe claramente un líder de mercado, un seguidor del líder y dos competidores de menor envergadura que compiten desde abajo.

2.1.2.2 NATURALEZA DEL MERCADO

Para comenzar con este apartado, se realiza una macro-segmentación, en base al tipo de empresas que consume los productos que se ofrecen. Se tiene en cuenta también, su ubicación y el potencial monto de compras.

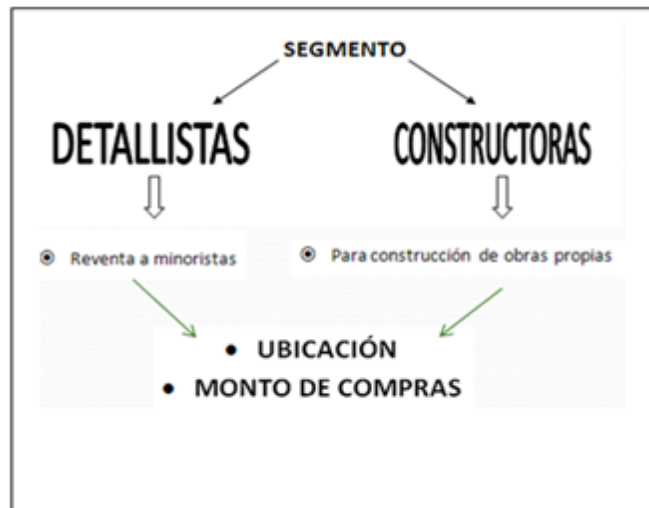
Se detectan dos grupos de clientes: Clientes detallistas y constructoras.

Los clientes detallistas se dividen según su ubicación geográfica y su potencial de compras, clasificándolos en: grandes corralones, corralones medianos y pequeños corralones. Las empresas detallistas, tienen como objetivo revender la mercadería, mientras que las constructoras utilizan los productos para sus propias obras, lentamente estos últimos están empezando a romper la cadena de comercialización, actuando por encima de los distribuidores mayoristas.

En el mercado de los materiales para la construcción a nivel mayorista, el tamaño de la empresa consumidora, es una de las variables más importante a la hora de segmentar.

Se muestra a continuación un simple esquema de los segmentos encontrados en el sector.

Gráfico 19. Estructura de naturaleza de mercado



Fuente: elaboración propia

Se cree conveniente presentar un breve análisis de la evolución del sector, por lo que se presenta la siguiente reseña histórica de lo ocurrido. Por el año 2001, ante la crisis que sufre el país, se produce un estancamiento en la actividad, las inversiones en construcción se frenaron notablemente. Momento duro para las empresas que conformaban el sector, hasta el año 2003 que se produce una reactivación que no paro de crecer hasta el año 2008 donde hace pico la tasa de construcción. El año 2009 la actividad sufre un leve receso, en forma de valle, que retoma el crecimiento para mediados del año 2010 y continúa todo el año 2011.

2.1.3 CONCLUSIÓN ANÁLISIS EXTERNO

Una vez realizado el análisis externo, se puede observar que existen múltiples variables externas que inciden tanto en forma positiva, como negativa al negocio de la compañía.

Desde el punto de vista económico, existe un aumento sostenido a lo largo de los últimos diez años, de la producción nacional, que promete seguir creciendo pero a tasas decrecientes en los próximos años.

En el sector de la construcción, propiamente, todas las variables indican que se encuentra en una situación de auge, que beneficia a todas las empresas del sector. La construcción creció a tasas extraordinarias luego de la crisis económica nacional del 2001 y que va a continuar con su tendencia de crecimiento durante los próximos 2 a 4 años, pero a

tasas de crecimiento inferiores o iguales a las de la producción general. Debido a que la actividad llegó a un punto demasiado alto, que desborda la mano de obra disponible y actúa como un freno al crecimiento.

Mientras siga esta tendencia de la sociedad Argentina en seguir eligiendo como alternativa de inversión, los inmuebles; El costo de la construcción se mantendrá en alza a razones de entre un %20 a un 30% anual aproximadamente, con razones que se encuentran en la inflación y la escasez de mano de obra.

En cuanto a las variables que tienen que ver con el gobierno, hay tener en cuenta que por un periodo más, van a seguir rigiendo las mismas directrices de trabajo.

Contemplando la forma de gobernar de los últimos dos periodos, seguirán surgiendo decisiones políticas repentinas que pueden afectar de improviso a algún sector en particular.

En el sector analizado no se esperan cambios pronunciados ya que los dirigentes van a ser los mismos, y pretenden seguir con su proyecto de país. El que se basa en apoyo al sector de la construcción, fomentación de la producción nacional y política abierta y favorable a la emisión de créditos hipotecarios.

Relacionando variables políticas con variables socio demográficas; se encuentra un común denominador: inseguridad y temor. El inversor Argentino, a causa del temor a una crisis y la inseguridad de lo que suceda con sus ahorros, busca alternativas seguras de inversión, lo que lleva a destinar su dinero en inmuebles. Y va a seguir sucediendo, mientras la situación y la percepción de inestabilidad sigan existiendo.

Las variables ambientales, no hay que dejar de tenerlas en cuenta, en los últimos tiempos, se está haciendo más rígida la implementación de normas ambientales para cumplir con la responsabilidad civil.

Toda empresa manufacturera de materiales plásticos, deberá cumplir con la normativa. Para ello, se necesitara de presupuesto disponible de inversión para adaptarse y cumplir con los requisitos exigidos, de otra forma no se podrá comercializar productos lo que generaría que la empresa quede fuera del mercado.

Analizando intrínsecamente el sector de las empresas distribuidoras mayoristas de materiales plásticos para la construcción, se pudo definir distintas fuerzas que participan en el mismo y generan distintas presiones. Siendo la que mayor afecta, el poder que tienen los proveedores. Se hace difícil negociar con los mismos y cada año parece hacerse más fuerte la amenaza de que se rompan la lógica de distribución, acortando el canal, saltando a los distribuidores.

En el sector son cuatro grandes empresas que hacen a la oferta hace más de una década y por varios años mas parece seguir de la misma forma, debido a las altas barreras de entrada. Es un sector relajado en el que nadie parece querer romper con los esquemas. En caso de querer generar un cambio por una de las partes se logrará que reaccionen y

despierten los demás participantes. Es necesario estar preparado y contar con un plan para dar el primer paso.

Poniendo en consideración puntos negativos y positivos a nivel externo, se puede decir que las variables que influyen a Natali Plásticos, en general están alineadas para afectar en forma positiva al negocio. No existen variables externas de alto impacto negativo, si bien hay amenazas que tener en cuenta, son más las oportunidades a aprovechar debido al momento que está gozando este sector.

Externamente, el escenario que se vislumbra es el de que no existen amenazas que puedan terminar con la situación actual de Natali Plásticos, pero que hay grandes oportunidades de crecer y capitalizar el crecimiento sobrenatural que está experimentando el sector de la construcción.

2.2 ANALISIS INTERNO

2.2.1 RESEÑA HISTORICA

Natali plásticos nace en el año 1982, mediante la adquisición de Daniel Natali, de la sucursal Saladillo H3 que se encontraba en la ciudad de Marcos Juárez.

El actual dueño de la empresa, tenía el cargo de encargado de distribución de la empresa Saladillo H3, en la sucursal Marcos Juárez –Cba. Esta sucursal, no cumplía con los objetivos de rentabilidad en la zona, y sus principales directores de Buenos Aires, deciden, ante la propuesta de Daniel Natali alquilarle la sucursal a cambio de un porcentaje de ventas. Es a principios de 1982, cuando este nuevo encargado de la sucursal Marcos Juárez, decide independizarse con el nombre de Natali Plásticos S.R.L. La empresa Saladillo se quedo sin representación exclusiva en la zona, por lo que Natali Plásticos empezó a comercializar como distribuidor no solo de Saladillo si no de distintas marcas.

Las ventas desde entonces se mostraron en alza a lo largo de los años, al ritmo de la tasa de crecimiento del sector. Se amplía la cartera de productos ofrecidos y es en el año 1990 ante la presidencia de Menem, cuando la empresa da su mayor salto. Cuando se anuncia la “convertibilidad”. Natali Plásticos, tuvo una visión y empezó a vender con formas de pago a largo plazo, sistemas de financiación y así fue como gano una enorme cantidad de clientes, que los pudo mantener a lo largo del tiempo. *(Daniel Natali)*.

Desde entonces se empieza a ampliar la cobertura de mercado, abarcando las provincias de Córdoba, Santa Fe y San Luis. Con el correr de los años supera la crisis del 2001, con grandes bajas en las ventas y retoma su actividad, conquistando nuevos mercados, para el año 2003 ya abarcaba las provincias de Entre ríos, Santiago del estero, La Pampa y Ciudad de Buenos Aires.

En el año 2009 sufre el fallecimiento del único dueño y tomador de decisiones Daniel Natali, siendo un golpe duro para su gente, forzosamente surgieron cambios en la organización y asume como nuevo gerente general su hijo Nicolás Natali. Los cambios que tuvo que afrontar la empresa fueron:

- Cambio en los lineamientos de la gerencia.



- Gestión improvisada.
- Ausencia de la persona concedora del negocio.

Se puede apreciar un esquema histórico de los principales hitos de la historia de Natali Plásticos SRL.

Gráfico 20. Resumen histórico Natali Plásticos SRL.



Fuente: elaboración propia.

2.2.2 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Estos conceptos se encuentran implícitos en la filosofía de trabajo, si bien la visión y valores no fueron redactados, la misión fue desarrollada por el encargado de RRHH Christian Krum, a principio del ciclo del año 2010. Las decisiones que se toman y la forma de actuar de los dirigentes denotan claramente los valores con que se guían.

MISIÓN

Proporcionar un producto integral, de alta calidad con soluciones y servicios complementarios, que permitan agregar valor a nuestros clientes, en materia de construcción.

VISIÓN

Somos una empresa que orienta todas sus acciones para poder ser la mejor de sus opciones, en términos de calidad y atención.

VALORES

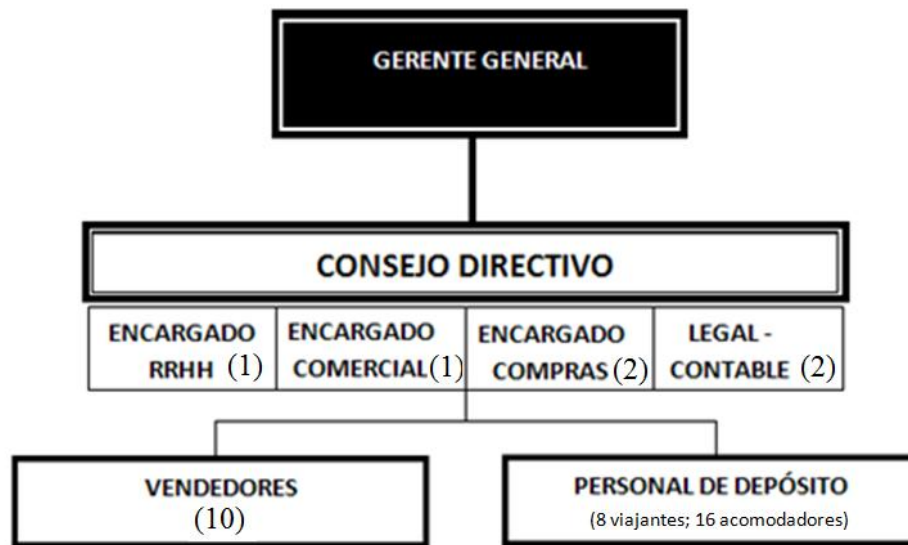
- **Compromiso constante con el cliente:** nos esforzamos para que nuestros clientes salgan complacidos, puedan satisfacer sus necesidades y deseos con las adquisiciones que realicen.
- **Innovación:** nos actualizamos día a día para dar respuestas con soportes innovadores, procurando renovar la línea de productos.
- **Cuidado del personal:** tenemos en cuenta las necesidades de los clientes internos, cuidándolos como activo de gran valor en la empresa.
- **Actuar guiado por conductas éticas:** actuamos dentro del marco de la moral, procurando no solo el desarrollo propio, si no de la sociedad.

2.2.3 ORGANIZACIÓN INTERNA

Natali Plásticos Srl. cuenta actualmente con un total de 41 empleados. Los mismos están divididos del siguiente modo; existe un gerente general, Nicolás Natali, encargado de aprobar todas las decisiones tomadas por los demás miembros de la empresa.

Se realizan reuniones semanales, entre el gerente general y el consejo directivo, para exponer ciertos temas importantes, generar soluciones, presentar opiniones y analizar el día a día de la empresa. No existe comunicación formal directa entre el gerente y miembros del nivel inferior.

La estructura no se encuentra esquematizada, sin embargo se elaboró un organigrama según las funciones que se lleva cabo en la empresa, el cual se presenta en el siguiente gráfico: (Gráfico 21. Organigrama Natali Plásticos SRL)



Fuente: elaboración propia.

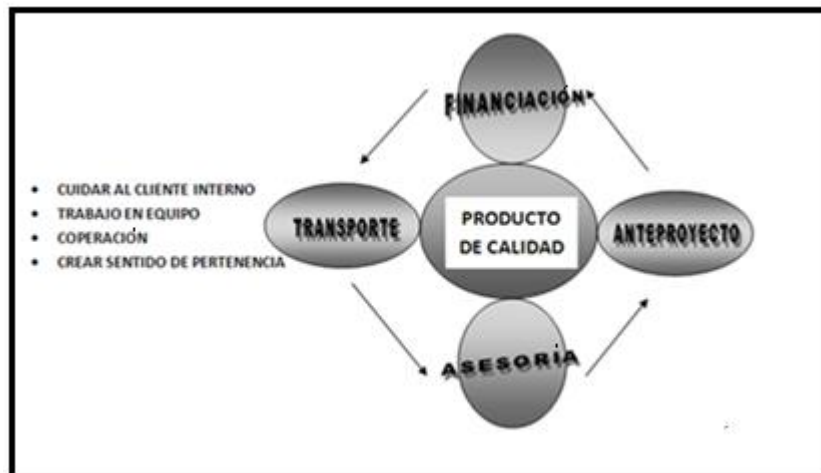
2.2.4 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Natali plásticos, es una empresa que busca constantemente mantener los niveles de rentabilidad obtenidos en los últimos años. Objetivos no se plantean y no se realizan acciones planificadas para aumentar el número de ventas, limita su actividad a cuidar a los clientes que posee, a través de servicios adicionales (financiación, transporte, anteproyecto, asesoría). Apunta sin una estrategia definida de crear relaciones estables con los miembros de su cartera de clientes.

Es una empresa que mira en principio así misma, para después mirar hacia afuera. Busca constantemente brindar un producto de calidad, complementado con un servicio eficiente, que alcance los estándares esperados por los clientes y si es posible superarlos.

Internamente se pretende mantener satisfecho a sus empleados, fomentan el trabajo en equipo, para que de forma cooperativa, se pueda entregar un producto de calidad, con una combinación de servicios complementarios, con el fin de crear valor para el cliente y de esa forma lograr la rentabilidad. A continuación se muestra un gráfico explicativo de los recientes párrafos.

Gráfico 22. Esquema de filosofía empresarial.



Fuente: elaboración propia.

2.2.5 CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTO OFRECIDO

En este punto se analiza las distintas características y aspectos que posee el producto que ofrece Natali Plásticos, como se desempeña en cada uno de esos aspectos y como es valorado por los distintos clientes.

El producto básico que ofrece la compañía se lo puede definir como *comoditie*, es decir, que no se puede diferenciar en sí mismo, lo ofrecido por la competencia es similar. Es por eso que la empresa busca constantemente diferenciarse a través de componentes adicionales.

El producto está compuesto por tres partes, que cada tipo de cliente valora de distinta manera.

En primer lugar se localizan los *derivados del producto en sí mismo*: variedad disponible, precio, rapidez de entrega.

En segundo lugar se hallan *el producto aumentado*: asesoría pre/post venta, financiación y armado de ante proyectos.

En tercer y último lugar se encuentran los *atributos intrínsecos de la empresa*: imagen de marca, transporte propio exclusivo y atención al cliente.

Para demostrar cada uno de estos en relación con la valoración que le da cada tipo de cliente es conveniente mostrarlo en una tabla comparativa, la misma se encuentra a continuación.

Gráfico 23. Relación producto – tipo de cliente + desempeño de Natali Plásticos SRL.

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO/SERVICIO	VALORACIÓN DEL CLIENTE			DESEMPEÑO
	GRANDES CORRALONES	CORRALONES MEDIANOS	CONSTRUCTORAS	
• ASESORÍA	•ALTA	•ALTA	•ALTA	•ALTA
•FINANCIACIÓN	•BAJA	•ALTA	•ALTA	•BAJO
•TRANSPORTE	•ALTA	•MEDIA	•MEDIA	•MEDIA
•ANTEPROYECTO	•BAJA	•BAJA	•ALTA	•BAJA
•VARIEDAD	•ALTA	•MEDIA	•BAJA	•MEDIA
•ATENCIÓN AL CLIENTE	•MEDIA	•MEDIA	•MEDIA	•MEDIA
•RAPIDEZ DE ENTREGA	•ALTA	•MEDIA	•ALTA	•MEDIA
•PRECIO	•MEDIA	•ALTA	•ALTA	•ALTA
•IMAGEN DE MARCA	•BAJA	•MEDIA	•BAJA	•BAJO

Fuente: elaboración propia.

El cuadro anterior, elaborado en base a los requerimientos expresados por los distintos tipos de clientes y registrados en la base de datos de la empresa, conjunto a la experiencia en el negocio del gerente general, vislumbra los atributos que posee la empresa y la valoración que le da cada tipo de clientes a ellos.

La cartera de productos de Natali Plásticos, está compuesta por más de 2100 artículos diferentes. El gran número de artículos, encuentra sus razones en las distintas características técnicas (medida y forma) de cada uno de los productos. Para organizar esta cartera es conveniente clasificar sus productos según generalidades y se lo realiza de la siguiente manera.

GRUPO 1

La distribución de caños plásticos Saladillo, es el producto fuerte de la empresa. Es el producto que más pedido es. Seguido de los caños Hidroflex. Se puede decir que los productos que se encuentran en este GRUPO 1, conforman el 65% de las ventas totales de Natali Plásticos. Se los puede clasificar como productos fuertes, en comparación con los demás de la cartera de productos.

Cañerías para agua fría y caliente, desagües y calefacción



GRUPO 2

En cuanto a los productos de este grupo 2, que reúnen las características de ser galvanizados y epoxi, características técnicas de su composición; se puede decir que conforman el %25 aproximadamente de las ventas totales de la empresa. Son productos complementarios a los agrupados en el grupo 1.

Caños y accesorios Epoxi y Galvanizados



GRUPO 3

Los productos del grupo 3, son productos clasificados como accesorios y representan el 10% aproximado de las ventas de Natali Plásticos. No son productos en sí mismo, sino que son útiles para colocar los anteriores, tanto como del grupo 1, como del grupo 2. Son productos que si bien no generan rentabilidad como los anteriores, es necesario tenerlos, de modo de no dar la posibilidad a los clientes, de conocer a otros proveedores.

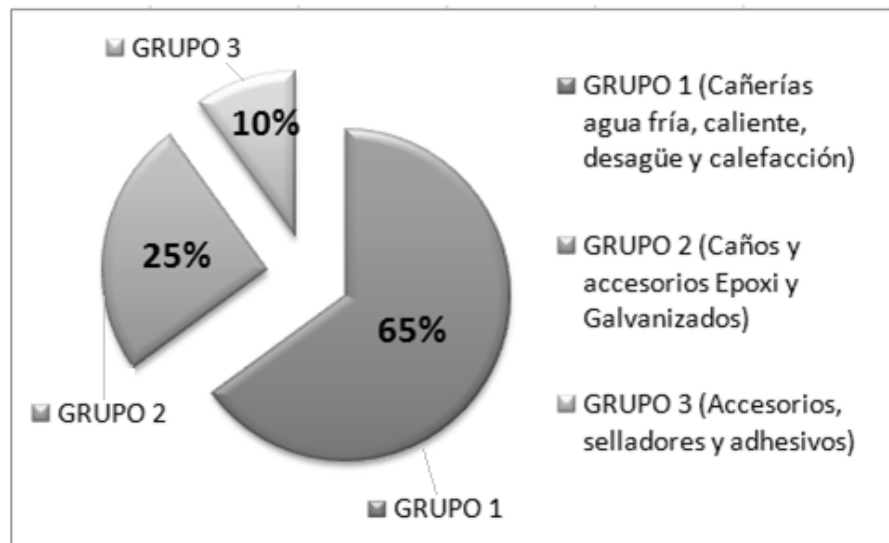
Productos NP — Selladores, Adhesivos para PVC, Caños Plásticos, Rollos de Polietileno



Una vez organizada la cartera de productos de esta forma, se hace más fácil hacer un análisis en conjunto. A continuación se exhibe un grafico representando como se conforma el total de ventas discriminado por tipos de productos.



Gráfico 24. Ventas por tipo de productos 2011.



Fuente: elaboración propia, en base a datos extraídos de la base de datos de la empresa.

Los productos que hacen al negocio de Natali Plásticos, son los del grupo 1 y grupo 2. Los productos del grupo 3 se los considera como higiénicos, su inexistencia dentro de la cartera de productos ofrecidos generaría insatisfacción y obligaría al cliente a crear relaciones con otro competidor que si disponga de este tipo de producto.

2.2.6 FIJACIÓN DE PRECIO

Natali plásticos, establece sus precios a través del procedimiento: coste de mercadería + margen de rentabilidad. El margen establecido es definido teniendo en cuenta los precios con que salen al mercado los competidores. En promedio se marca a los productos un 25% adicional a su coste de compra.

Para los clientes en general, los precios y condiciones de pagos son las mismas, no obstante existe un pequeño grupo histórico de clientes, considerados como los más importantes para la empresa, que obtienen beneficios en plazos de pagos y descuentos por cantidades dependiendo la situación.

Es necesario aclarar que la empresa tiene altos costos fijos altos en relación a la utilidad de la venta de productos. Estos altos costos fijos encuentran sus razones en el mantenimiento de la flota de camiones y sueldos de todo el personal.

Estos altos costos fijos necesitan ser licuados, a través un alto volumen de ventas, que cuanto mayor sea, le permite a la empresa salir con un precio menor al mercado o bien obtener un mayor margen de ganancia dependiendo de las características y la situación de cada producto individual de cada producto individual.

Volviendo a la clasificación de la cartera de productos que se presentó recientemente en la sección “Características de productos ofrecidos”. Se puede decir que mientras los productos del GRUPO 1 Y GRUPO 2, poseen un cierto grado de inelasticidad y se les marca aproximadamente un 25% de utilidad, los productos del GRUPO 3, son de tipo elásticos, el negocio no pasa por ellos, y se les marca un %10 de utilidad en promedio.

2.2.7 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

La empresa desde sus inicios consume su distribución de la misma manera, a través de un canal de distribución directo.

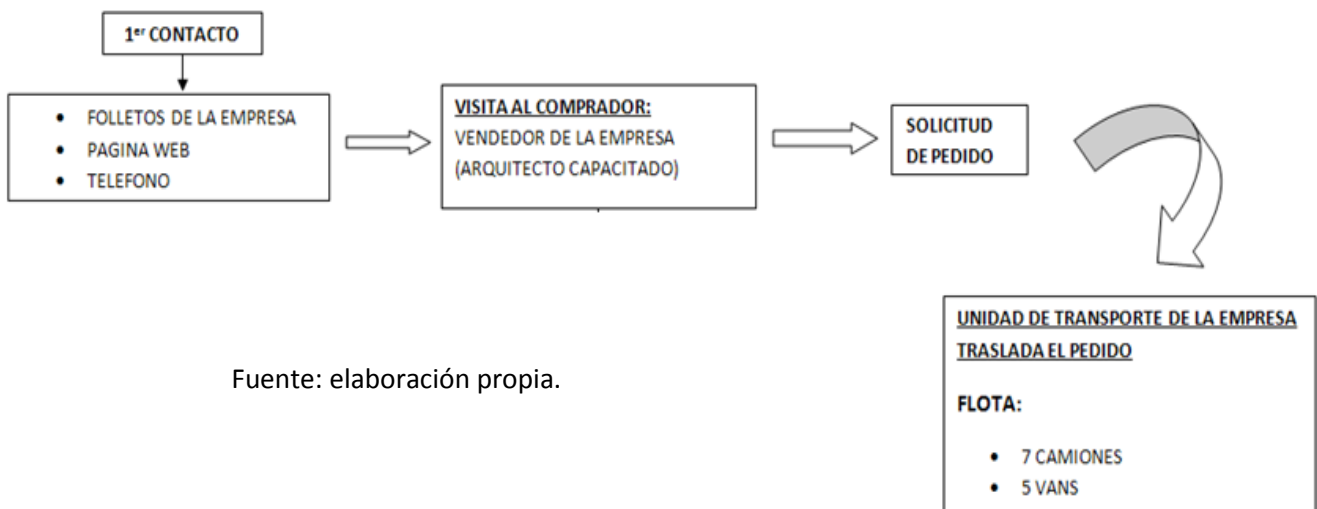
El primer contacto con el cliente se da a través de las distintas acciones comunicacionales que realiza la empresa, por medio de pagina web, folletos, acciones en radio, teléfono, o bien al medio que mas enfatiza la empresa que es por medio de visitas de la fuerza de ventas.

Una vez establecido el contacto, se realizan visitas cada dos semanas aproximadamente al comprador por parte de los vendedores especializados de la empresa, los que se encargan de hacer demostraciones de productos, realizar pedidos, educar al cliente, mantener la relación. A cada cliente, se le crea una cuenta virtual en la que se puede comunicar con la empresa, realizar los pedidos, informarse, etc.

Las solicitudes de pedidos se pueden efectuar a través de teléfonos, web, visitador (vendedor de Natali Plásticos), y una vez que se realizado el encargo se lo transporta en unidades propias de la empresa. La misma cuenta con una flota de 7 camiones y 5 vans.

Del mismo modo que se lo viene efectuando a lo largo del trabajo y con el objetivo de que el lector entienda mejor y pueda esquematizar el proceso, se presenta un esquema del sistema de distribución de Natali Plásticos SRL.

Gráfico 25. Sistema de contacto y distribución.



Fuente: elaboración propia.

2.2.8 ACCIONES COMUNICACIONALES

Al hablar de comunicación externa, se puede decir que la compañía, no realiza acciones planificadas de comunicación. No existe un plan comunicacional, por lo tanto su eje de posicionamiento para con sus públicos, no está establecido.

Diagramando un historial comunicacional se puede observar, que la empresa realizo acciones eventuales de comunicación en RADIO, en los últimos 5 años, en las cuales no ha medido resultados.

Si bien, no le brinda la importancia suficiente a la comunicación masiva, si destina recursos a la comunicación directa con sus clientes y posibles clientes, la fuerza de venta a través de contacto personal es el método del que mas se vale para hacerse conocer en el mercado.

En conclusión, se puede observar, que Natali Plásticos aplica una estrategia proactiva comunicacional, complementado con elementos reactivos (mobiliarios ploteados, folletos de productos y acciones en radio) y no se hace un análisis post aplicación. Se presenta en el siguiente diagrama un resumen de los párrafos anteriores:

Gráfico 26. Diagrama de comunicación. Natali Plásticos SRL

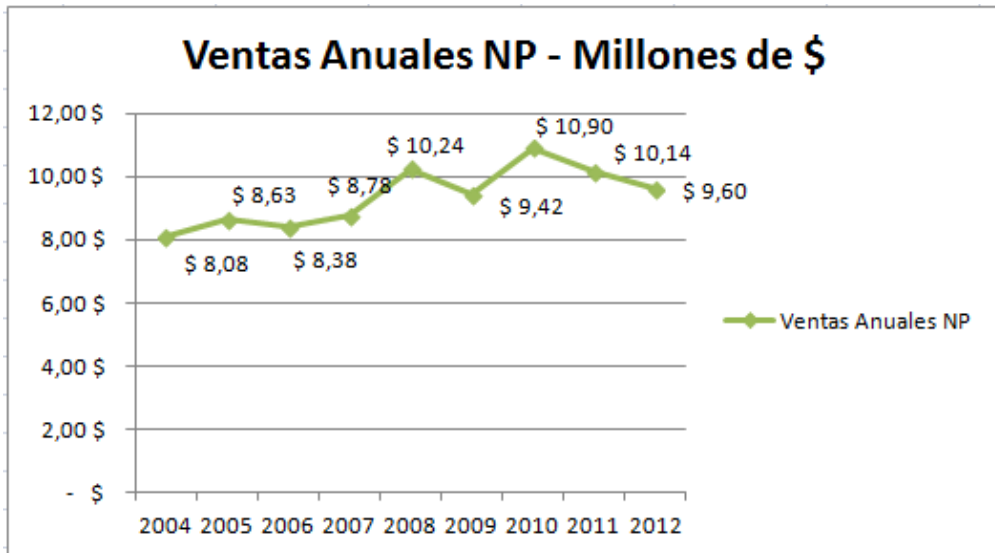


Fuente: elaboración propia.

2.2.9 ANÁLISIS DE VENTAS

En este punto se analizan las ventas históricas de Natali Plásticos, a través de datos extraídos de la base de datos de la empresa. El análisis corresponde al periodo que va desde el mes de enero del año 2004, fines de diciembre del año 2012.

Gráfico 27. Evolución de ventas. Natali Plásticos SRL



Fuente: información interna de la empresa.

Para realizar un correcto análisis, es necesario hacer un estudio comparativo entre cantidades de productos vendidos, debido a que no se tuvo en cuenta la tasa de inflación aplicada a los productos a lo largo de los años. Seguidamente se expone una tabla, en la que se puede observar el crecimiento real de las ventas. La misma muestra que las cantidades vendidas desde principios del año 2004 a finales del año 2010, aumentaron en promedio un 3.11 % interanual.

Gráfico 28. Variaciones porcentuales de ventas interanuales.

AÑO	VENTAS EN \$	VENTAS EN CANTIDADES
2004	0	0
2005	6,80%	5,44%
2006	-2,90%	-2,20%
2007	4,80%	3,84%
2008	16,60%	14,80%
2009	-8,00%	-6,90%
2010	7,10%	6,00%
2011	1,00%	0,81%
2012	-5,33 %	-4,82%
Comparación interanual.		

Fuente: información interna de la empresa.

Con el movimiento estacionario de las ventas, con un mínimo crecimiento, se puede decir que la empresa se encuentra en etapa de madurez.

Del total de las ventas, el 87% se registra entre los meses de abril a diciembre de cada año. Esto se debe a que en épocas de verano, abundan las lluvias, lo que hace que merme la actividad de la construcción. Lo que se puede clasificar como producto con tendencia estacionaria.

2.2.10 ANÁLISIS MERCADO META DE COSUMIDORES

Esta etapa del análisis interno, está centrada en el estudio del mercado meta al que apunta Natali Plásticos. Se realizó un análisis riguroso de la base de datos de clientes que posee la empresa, junto con entrevistas de profundidad a los clientes de la misma, para obtener información y así poder realizar una correcta matriz de segmentación.

En base a los datos recogidos se pudo observar que los clientes se encuentran distribuidos en 4 grandes grupos, en base a dos variables combinadas: rentabilidad del cliente y lealtad del cliente.

CLIENTES A: “clientes de alto rendimiento”

Este tipo de cliente posee la característica de ser corralones, que realizan compras con frecuencia semanal (tiene un alto grado de lealtad) y con alto valor para la empresa (alta rentabilidad para la empresa). Priorizan rápida entrega y disponibilidad de producto antes que precio.

CLIENTES B1: “clientes infrautilizados”

Los clientes infrautilizados, son aquellos que entregan un alto valor relativo a su tamaño, realizan compras frecuentes y generalmente son corralones pequeños y medianos. Su frecuencia de compra es alta pero su monto (rentabilidad para la empresa) es bajo. Les interesa seguir realizando transacciones, pero no tienen un alto potencial de desarrollo.

CLIENTES B2: “clientes de alto potencial de desarrollo”

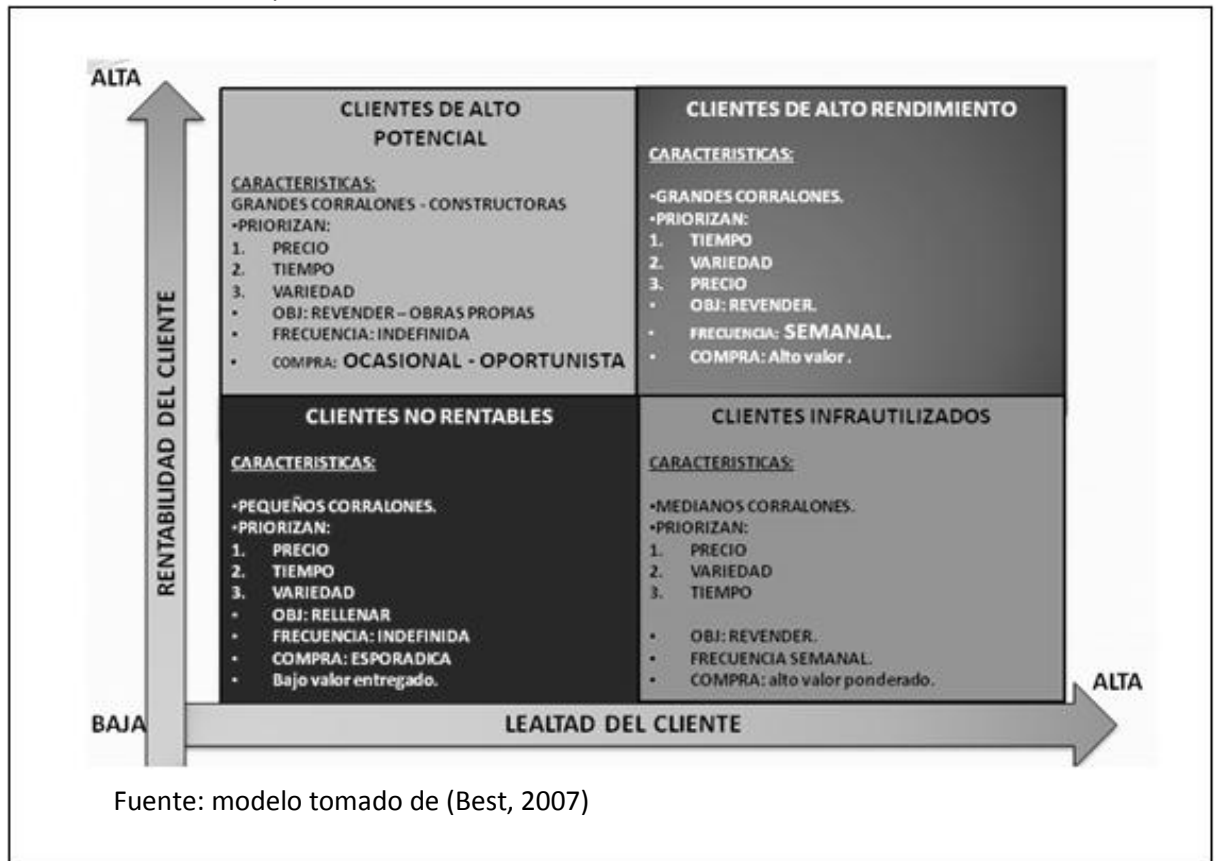
Este grupo de clientes, está compuesto por grandes corralones y empresas constructoras, su frecuencia de compra es baja debido a que realizan compras ocasionales y oportunistas en caso de promociones. Si bien su frecuencia no es interesante, el volumen de sus compras es de alto valor. Aumentando su reiteración en las adquisiciones, podrían convertirse en clientes tipo A.

CLIENTES C: “clientes no rentables”

Los clientes no rentables, con aquellos corralones que realizan pequeñas compras con el objetivo de cubrir las partes de los pedidos que sus proveedores no pueden abastecer. Su frecuencia de compra es indefinida, y las compras son esporádicas.

A continuación se muestra la matriz que reúne a todos estos grupos de clientes detectados. Agrupándolos en base a dos variables importantes a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones con los mismos: rentabilidad y lealtad del cliente. Se pueden formar cuatro combinaciones posibles las que aglomeran a los distintos tipos de clientes.

Gráfico 29. Tipos de clientes del mercado.



Se sigue este modelo, el que permite organizar a los clientes en forma simple y útil, para pensar acciones diferenciadas para cada uno de ellos. Se propone clarificar los distintos tipos de consumidores a través de esta tabla ya que la empresa tiene dividida su cartera de clientes informalmente, con esta herramienta se pretende organizarlos de una manera más formal.

2.2.11 ANÁLISIS DEL SECTOR

Análisis de las fuerzas competitivas.

En este punto se estudian las principales características del mercado en el que se encuentra Natali plásticos. Se toma como base el modelo de las “cinco fuerzas competitivas” desarrollado por Michel Porter (1980), el cual permite diagnosticar de manera metódica las presiones que ejercen los distintos actores del sector que se está analizando, y así analizar cada una de ellas.

SECTOR: empresas que se dedican a la distribución mayorista de materiales plásticos para la construcción, en la zona centro del país, que comercializan sus productos con grandes y medianos corralones.

1- COMPETIDORES DIRECTOS

Actualmente existen grandes 4 empresas que compiten directamente en la zona que se está analizando. Ellas son: SANISFEE, LECONS, FOX Y NATALI PLASTICOS. La competencia no es intensa entre los 4 actores, pero existe un cierto grado de rivalidad, cada empresa tiene sus clientes, no los descuida pero no se realizan acciones de guerrilla constantes.

Cada uno de los competidores sigue una estrategia de trabajo diferente en algún aspecto. Que se pueden medir las diferencias en términos de cobertura, nivel de precios, variedad y calidad de productos. Dos de ellas (Lecons y Natali Plásticos) son los principales actores del sector, los que compiten y persiguen una estrategia de cobertura, compartiendo la mayoría de la zona de venta. Mientras que las dos restantes persiguen estrategias diferenciadas.

En este punto, Natali Plásticos, se encuentra en una situación favorable ya que es el segundo mejor actor del mercado en términos de cobertura y conserva un buen cociente entre precios medios y productos de alta calidad. Que a diferencia de sus competidores, estos atributos no los poseen combinados.

En cuanto a la comunicación, no se observaron estrategias integradas de comunicación por parte de ningún tipo de competidor. Solamente anuncios radiales aislados eventualmente por Lecons. Lo cual otorga mayor posibilidad de acciones estratégicas.

2- PODER DEL COMPRADOR

Los compradores en este sector son corralones de materiales para la construcción y constructoras. Ambos tipos de clientes poseen un poder de negociación bajo, debido a que el costo para cambiar de proveedor es alto, no en términos monetarios, si no en costos psicológicos y organizacionales.

En el caso de los grandes compradores, si poseen un poder relativo al monto de sus compras. Este tipo de compradores tienen un poder de negociación en cuanto a financiación y precio debido a su importancia que le dan las empresas para mantenerlos como clientes.

La amenaza de integrarse hacia atrás, es mínima, ya que todos los competidores del sector, tienen exclusividad, es decir, que los proveedores, tienen como política no vender directamente a corralones o empresas constructoras, debido al alto nivel de complejidad en la gestión. Pero de a poco las grandes constructoras están ejerciendo presión.

En esta variable Natali Plásticos se encuentra en un lugar **neutro**, tiene que adaptarse a los grandes **clientes** contando con planes de financiación y precios, para sus clientes más importantes y los pequeños y medianos clientes se adaptan a las políticas de venta de la empresa.

3- AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES

El sector posee altas barreras de entradas para ingresar, grandes inversiones iniciales para empezar a operar, al igual que altos costos en materia de aprendizaje. Cuando se habla de aprendizaje se hace referencia a capacitación de personal y gestión del método de organización, logística de distribución, etc.

No es solo lo mencionado recientemente, ya que la curva de aprendizaje de las empresas ya instaladas permite operar con costos más bajos, y cualquier intento de instalación de un competidor, dichos beneficios derivados de la curva de aprendizaje podrían ser destinados a elevar las barreras de entrada. Estas compañías cuentan con recursos extras para bajar precios, o bien realizar acciones que traben el desarrollo de los nuevos competidores.

En esta variable, Natali Plásticos se encuentra en una posición, **favorable**, encontrando su razón en los párrafos anteriores.

4- PODER DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores de las empresas que forman el sector, se caracterizan por ser grandes empresas, en un 65% aproximadamente multinacionales con plantas en Argentina, el otro 35% de origen Nacional y comercializan internamente.

Al hablar de empresas multinacionales, las mismas realizan ventas a numerosos lugares de Sudamérica, las compras de cada una de las empresas son insignificantes en relación al monto total vendido de las mismas. Por lo tanto el poder de negociación con los proveedores es mínimo.

Con el 35% restante de compañías Nacionales, la situación cambia. Estas son empresas de tipo pymes, que si bien tienen años de trayectoria en el sector, aun no están consolidadas. Las condiciones de ventas tienen un grado de flexibilidad, las empresas del sector pueden negociar sus compras, en lo que respecta a financiación (precio y plazo de pago).

La situación de Natali Plásticos en cuanto a poder con los proveedores, es **desfavorable**. Si bien puede negociar ciertos aspectos con proveedores locales, no puede

realizar negociaciones con grandes proveedores que están interesados principalmente en el mercado extranjero, y que son los de mayor importancia.

5- PRODUCTOS SUSTITUTOS

En cuanto a productos sustitutos no existe un reemplazante directo a los productos que ofrece este sector. Al ser empresas distribuidoras, en caso de invención de un producto sustituto, las mismas podrían adquirirlo fácilmente y agregarlo a su gama de productos.

Si se considera una sustitución directa a la posibilidad de que los corralones, se unan en forma de cooperativa para realizar compras directas a los proveedores. De esta forma saltarían la cadena de distribución, generando una disminución en sus costos.

En este punto, Natali Plásticos, se encuentra en una situación **favorable**. La idea de generar cooperativas es una posibilidad del futuro, pero necesita un gran número de personas encargadas de su gestión, costos de organización, costos de tiempos, etc. Por lo tanto no se tiene en cuenta como una amenaza de alta probabilidad de ocurrencia.

A continuación se muestra un cuadro en forma de resumen de la situación competitiva.

Gráfico 30. Resumen fuerzas de Porter.

FUERZA	SITUACION			DESARROLLO
	F	N	D	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DIRECTOS	X			Cada uno de los competidores persigue una estrategia particular. No existen acciones de guerrilla para robar clientes de la competencia. Es un mercado con características pacíficas.
PODER DE LOS COMPRADORES		X		Existen clientes con alto poder de negociación y otros más pequeños que se adaptan a las políticas de venta de las empresas oferentes. Lo que genera un equilibrio, para estas últimas. Las barreras para realizar una integración hacia atrás son altas.
AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES	X			Altas barreras de entrada. Principalmente la inversión inicial y el costo de aprendizaje.
PODER DE LOS PROVEEDORES			X	Grandes empresas que venden sus productos al mundo, que no permiten un significativo grado de flexibilidad en la negociación.
PRODUCTOS SUSTITUTOS Fuente: elaboración propia.	X			No existe un reemplazante directo a los productos ofrecidos por las empresas del sector. En caso de surgir nuevos productos, las empresas los pueden adherir a su cartera de productos a distribuir.

REFERENCIA: F: Favorable; N: Neutro; D: Desfavorable



2.2.12 CONCLUSIÓN ANÁLISIS INTERNO

Una vez realizado el análisis interno de la compañía Natali Plásticos SRL, se pudo observar que posee 30 años de experiencia y trayectoria en el mercado, que si bien ayudó a ganar experiencia en la distribución de materiales plásticos para la construcción, no es una empresa consolidada el día de hoy.

No han podido lograr llegar a implementar un procedimiento formal de trabajo. Las informalidades en los registros, los procedimientos de pedidos y trato con los clientes después de 30 años, siguen existiendo, lo que genera caos a la hora de hacer un seguimiento o control.

Se vive hoy en la gestión y dirección de la empresa un procedimiento de cambio , a causa del fallecimiento de su único dueño, ingresando como nuevo gerente general su hijo Nicolás Natali, la empresa está pasando por un momento de turbulencia en cuanto a su gestión, la cual no se encuentra organizada ni existen modelos de procedimientos.

No existen documentos formalizados que marquen un horizonte estratégico, la gerencia general no plantea objetivos, sino que se limita a analizar resultados sin antes plantear a donde se quiere llegar. Se deja notar la falta de planificación estratégica.

En cuanto a los resultados obtenidos en los últimos años, se puede decir que si bien cumplen con las expectativas de su gerente general y dueño, ya que se muestran en crecimiento, encuentra su principal razón en el crecimiento natural que está gozando el sector. Si bien se han ido dando las ventas de forma positiva, y se ha ido creciendo en cuanto a cobertura y nivel de servicio, la empresa responde a lo que le pide el mercado y no actúa de forma proactiva.

La empresa se encuentra adormecida, no realiza acciones para capitalizar la situación favorable que se le presenta en el mercado. Se auto genera un techo al crecimiento. Causado por la falta de una inminente capacitación en la organización de las diferentes tareas y por el conformismo en los resultados, de los encargados de tomar decisiones.

La empresa actualmente no realiza ninguna acción planificada de comunicación y mucho menos posee un lineamiento de marketing formal. La mayoría de sus nuevos clientes

existen debido a la iniciativa del cliente de conocer a la empresa. No hay acciones planificadas y destinadas a la búsqueda de nuevos clientes.

Natali Plásticos, cuenta con un precio competitivo de mercado pero su cartera de productos es acotada en comparación con los demás competidores. Los mismos se complementan con una serie de servicios adicionales que son los que diferencian a Natali Plásticos de sus competidores; los clientes valoran estos servicios complementarios, siendo uno de los motivos por los que eligen a la empresa como su proveedor.

En conclusión, se puede decir que la empresa se encuentra dormida, tiene un comportamiento rutinario y antiguo, que está quedando obsoleto ante el crecimiento que se está experimentando y que de la misma forma no puede seguir creciendo de manera correcta. Es necesario de un cambio en la gestión ya que predominan procedimientos informales; y de una planificación estratégica que permita orientar las acciones para poder aprovechar la situación favorable que está pasando el mercado y la empresa no actúa proactivamente para capitalizarla. El cambio de la gerencia hizo perder el rumbo de la empresa y hoy en día no existe un horizonte a alcanzar.



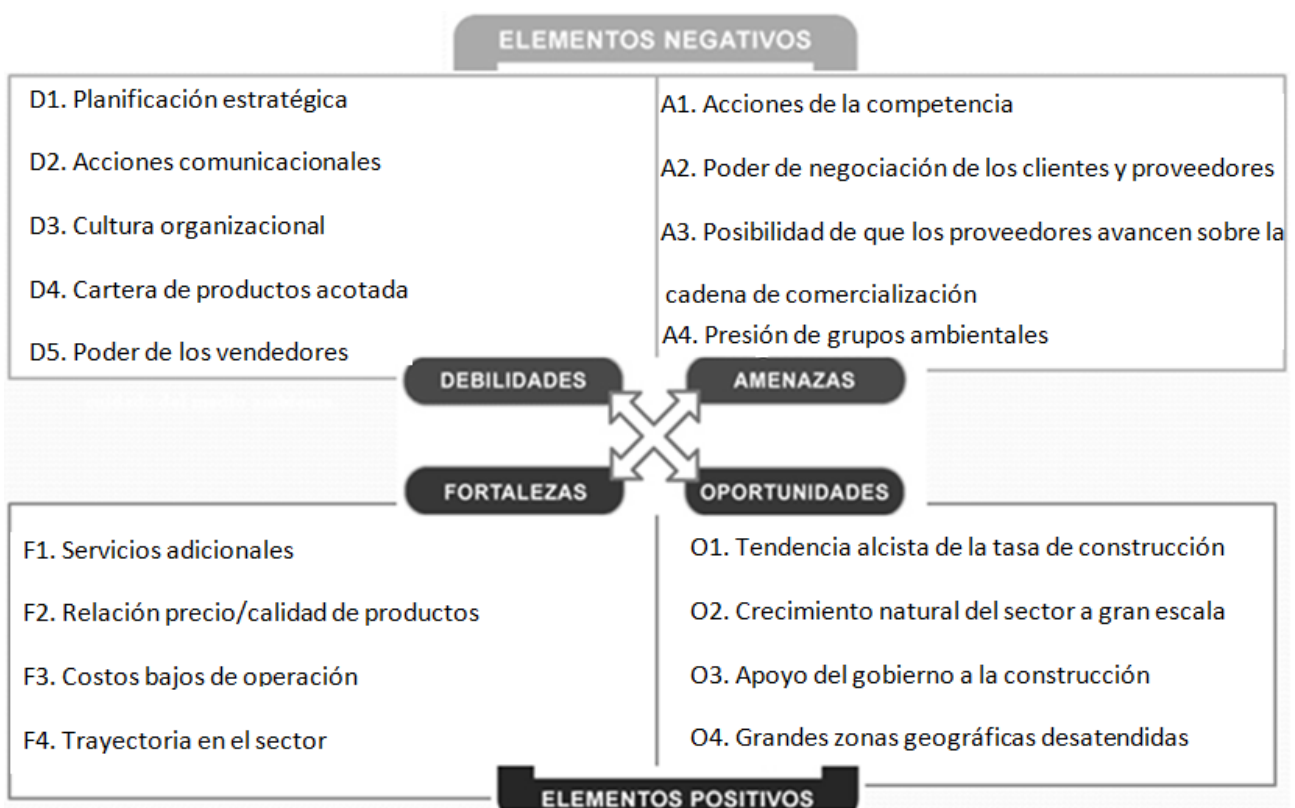
3. D I A G N Ó S T I C O D E L A S I T U A C I Ó N



3.1 ANÁLISIS F.O.D.A.

Una vez visto el panorama general externo e interno que afecta positiva o negativamente a Natali Plásticos SRL, es necesario hacer un diagnóstico de la situación en que se encuentra la empresa. Para el mismo, se realizará un Análisis FODA, el que contempla fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, en relación al entorno en el que se desarrolla. A continuación se puede observar dicho análisis.

Gráfico 31. Tabla F.O.D.A. Natali Plásticos SRL.



Fuente: elaboración propia. En base al análisis ponderado, que se encuentra en el ANEXO 4.

Con el objetivo de dinamizar la matriz FODA, se realiza la siguiente matriz de impacto, en la cual se puede observar cómo se cruzan los distintos puntos analizados.

Gráfico 32. Matriz de Impacto

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Maxi-Maxi		Maxi-Mini	
OPORTUNIDADES		Posibilidad de penetrar mercados desatendidos con una correcta combinación precio/producto.		Marcar un horizonte hacia dónde ir, con objetivos para alcanzar y acciones planificadas para lograrlos. Dar a conocer a la empresa en zonas desatendidas.
AMENAZAS		Formar un mix de servicios adicionales valorados por los clientes para seguir siendo elegidos como primera alternativa.		Organizar internamente la gestión de la empresa, para luego crear relaciones más fuertes con los clientes.

Fuente: elaboración propia.

3.2 DIAGNÓSTICO

Una vez presentada la matriz, se presenta a modo de síntesis del análisis tanto interno como externo un diagnóstico de la situación, en el que se expresa la situación empresarial en todos sus puntos evaluados.

Partiendo de lo general, se puede decir que Natali Plásticos, posee una **posición competitiva fuerte**, es reconocido en el sector en el que se desempeña y es el segundo participante del mercado.

Pero existen muchas acciones correctivas por implementar, que permitirían potenciar el desempeño de la empresa, si bien la misma no se encuentra en una mala situación, hay grandes oportunidades por aprovechar.

Externamente y en primer lugar hay que destacar el auge del sector de la construcción, acompañado de un apoyo desde el gobierno, en cuanto a la liberación de permisos para construir. Todos los factores externos parecen encontrarse alineados a favor del sector. Lo que presenta una oportunidad para aquellas empresas que tengan la intención de sacar provecho de la misma.

Conjuntamente la demanda está sobre pasando el nivel de la oferta, la empresa que mejor sepa acomodar las fichas de juego se quedará con la mayor parte del mercado; el que se puede clasificar en dos partes.

Por un lado la zona centro del país con competencia intensa y definida pero atractiva por el número de clientes. Cuando se habla de definida, se hace referencia a que es bajo el grado de intensión de cambio de proveedores por parte de los clientes y a su vez los competidores no se esfuerzan por robar clientes de sus colegas.

Por el otro lado se encuentra un mercado emergente, que cada vez presenta características más atractivas y todavía no es un mercado desarrollado y corresponde a provincias limítrofes a la zona centro del país.

Internamente, se puede decir que la fortaleza de Natali Plástico, está relacionada con su producto, el que está acompañado de un complemento de servicios, que es el elemento diferenciador y el motivo clave para la elección de la empresa por parte del cliente.

El punto clave a destacar es que la empresa no sabe hacia dónde va porque no plantea un rumbo hacia dónde ir, si bien tiene planteada una visión, que apunta a ser líder en el mercado, no hace nada por serlo; lo que se relaciona con el cambio improvisado que surge en la gerencia.

No existe un mecanismo de control proactivo, que corrija día a día desviaciones, que compare resultados y que muestre evoluciones. Se limita a gozar del incremento de las ventas, que encuentran su razón en el crecimiento natural del sector. La empresa se caracteriza por tener una actitud puramente reactiva, lo que genera un techo a su crecimiento.

No existe un plan comunicacional, que este dirigido a un público específico, ni mucho menos un seguimiento de dichas acciones. La comunicación se limita a enviar mensajes indireccionados, tratando de captar a los clientes que afortunadamente, pueda llegarle el mensaje.

En cuanto al personal de la empresa, son profesionales en el rubro de la construcción, la mayoría arquitectos, pero carecen de conocimientos comerciales, capacitación de venta y trato con el cliente, condición importante a tener en cuenta ya que son la cara de la empresa para los clientes.

Es necesario que la empresa se consolide internamente, para después si poder salir a avanzar en el mercado. Tiene todas las herramientas para progresar pero debe reaccionar y adoptar una actitud puramente proactiva para guiar sus acciones.

Natali Plásticos, cuenta con grandes condiciones para su crecimiento, deberá empezar por corregir sus deficiencias internas para capitalizar esta situación. Por lo tanto si se realizan acciones destinadas a mejorar la estrategia comercial, comunicacional y organización, se podrá incrementar el volumen de ventas, aprovechando las oportunidades que brinda el mercado y reduciendo el impacto de las amenazas.

F A S E 2

DECISIONES ESTRATÉGICAS D E M A R K E T I N G

- 4. Objetivos
- 5. Estrategias



4.1.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO CORPORATIVO

CONSOLIDACIÓN, afianzar su posición competitiva actual.

4.1.2 OBJETIVO DE VENTAS

Para la fijación de este objetivo se tomo como referencia la información expuesta en el análisis de ventas y características del mercado.

Debido a estas razones se propone el siguiente objetivo de ventas:

➤ ***Aumentar las ventas en un 15% para el periodo correspondiente entre 06/2013 a 06/2015.***

El 15% de incremento en las ventas que se pretende lograr, encuentra su razón en un análisis estimativo inverso realizado, considerando un escenario probable, manteniéndose las condiciones como se vienen dando en la actualidad.

Se hizo una estimación de las ventas incrementales posibles a clientes ya existentes, en un escenario normal, a través de acciones inductivas; más el porcentaje de venta posible a alcanzar en el nuevo mercado a conquistar para un numero alcanzable de clientes con un monto de compra de prueba mínimo de \$2500 aproximadamente.

4.1.3 OBJETIVOS DE MARKETING

ETAPA 1

1-Desarrollar conocimientos de marketing dentro de la empresa, como base para la planificación, en el plazo de un año, comprendido desde el 06/2013 al 06/2014.

Este objetivo está dirigido al público interno de la empresa. Lo que se busca es estructurar la forma de gestión en la misma, formalizar el área de toma de decisiones y metodizar la forma de llevar a cabo sus proyectos. También actúa sobre el factor humano, para que los empleados se sientan tenidos en cuenta y tengan capacidad de libre expresión dentro de la compañía.

2- Fidelizar el 35% de la cartera de clientes, en el plazo de 18 meses; desde el 06/2013 al 12/2014.

Lo que se pretende lograr con este objetivo es una correcta administración de la base de clientes. Pretende afianzar relaciones con clientes tipo B2 de alto potencial, fidelizar clientes tipo A y B1.

Para lograr este objetivo se realizaran acciones de marketing relacional, que ayuden a aumentar el nivel de compromiso de los clientes con la empresa.

ETAPA 2

3- Ampliar la cobertura de mercado, en un plazo de 18 meses (desde 06/2014 hasta 12/2015); en un 14%, lo que corresponde a 18 nuevos clientes.

Se pretende ampliar la cobertura, generando un centro fuerte más de venta en la provincia de San Luis, que si bien ya se realizan ventas, las mismas son ocasionales. A su vez se pretende aumentar el número de clientes en la zona actual de ventas.

El propósito que tiene este objetivo es el de ayudar a aumentar las ventas, con nuevos clientes, complementando con up-selling con los clientes ya existentes.



5. E S T R A T E G I A S D E M A R K E T I N G

5.1 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

De acuerdo a la matriz de dirección de crecimiento de Ansoff, se iniciara realizando una estrategia de **penetración de mercado**, en la cual se busca aumentar las ventas en mercados actuales con los productos ofrecidos actuales. Una vez lograda una posición fuerte en mercados actuales, el segundo paso estratégico a seguir será **desarrollo de nuevos mercados**, dirigiéndose mercados nuevos, ofreciendo el producto actual.

5.2 ESTRATEGIA COMPETITIVAS

Se seguirá la estrategia de **DIFERENCIACIÓN**.

Se buscará generar valor en el producto, a través de variados servicios adicionales y opcionales, de modo que la relación precio/beneficios percibida por el cliente, sea lo más cercano a cero posible, manteniendo la rentabilidad pretendida por la empresa. La sumatoria de beneficios acompañados al producto en si mismo será percibida como superior al costo (tanto monetario como psicológico) de la transacción.

5.3 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Se trabajará con distintos grupos de clientes, ya que presentan distintas características.

A los grandes corralones clientes tipo A (clasificación clientes, ver pág. 84), se los tomará como segmento prioritario, se aplicará una estrategia concentrada. Es el tipo de clientes al que más recursos se le destinarán. Mientras que a los medianos y pequeños corralones, clientes tipo B1 y B2 se aplicará una estrategia de segmentación indiferenciada.

Gráfico 33. Definición de segmentos estratégicos.

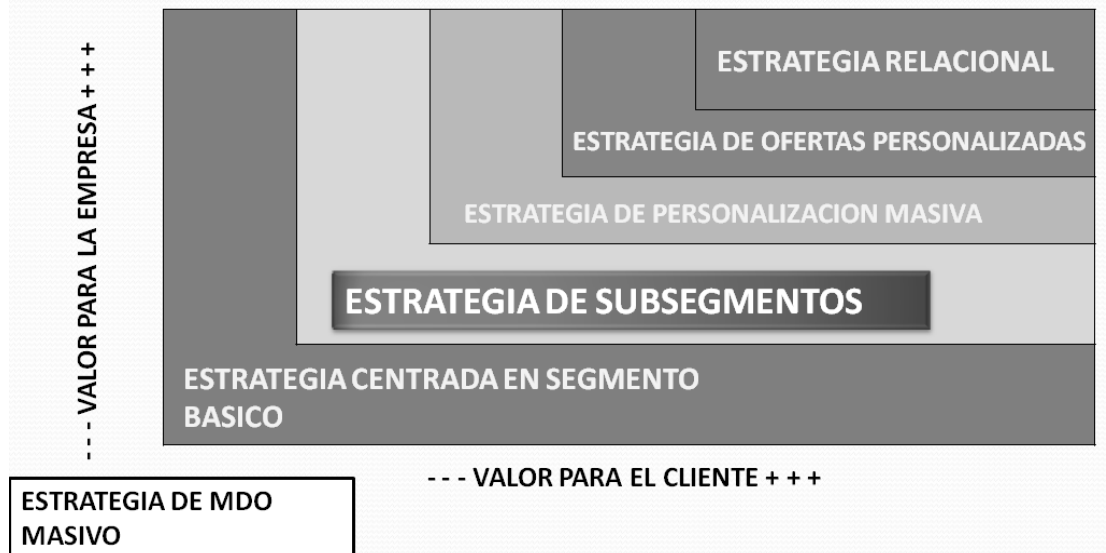
DEFINICION DE SEGMENTOS	CARACTERISTICAS	IMPORTANCIA RELATIVA	ESCALA DE VALORES	TIPO DE COMPRA	ESTRATEGIA DE SEGMENTACION
GRANDES CORRALONES	.Frecuencia: semanal. .Alto valor (\$). .Poder significativo.	0,64	1- Tiempo 2- Variedad 3- Precio	Reventa	CONCENTRADA (Segmento estratégico)
CORRALONES MEDIANOS	.Frecuencia: semanal. .Valor medio (\$). .No tiene poder.	0,29	1-Precio 2-Tiempo 3- Variedad		
PEQUEÑOS CORRALONES	.Compras de urgencia. .Valor Insignificante (\$) .No tiene poder.	0,7	1- Precio 2- Tiempo 3- Variedad		INDIFERENCIADO

Fuente: elaboración propia.



En el siguiente cuadro de los posicionará a cada uno de ellos, para que de forma gradual se los vaya cambiando de nivel para así mantenerlos en la parte superior derecha, lo que significa una relación duradera y personalizada que crea valor tanto para la empresa, como para el cliente.

Gráfico 34. Estrategia de segmentación.



Fuentes: (Best, 2007)

5.4 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Se sigue el método de beneficios/atributos, en primer lugar se define la proposición de valor. La misma es el mensaje que se va a tratar de instaurar en la mente del mercado meta.

La proposición será: *“no entregamos solo un producto, si no un conjunto de beneficios”*

5.5 ESTRATEGIA DE CICLO DE VIDA

Natali Plásticos pertenece a un mercado que se encuentra en una etapa de madurez. Para elevar el volumen de ventas se necesita aumentar el número de clientes, lo que se realizará a través de una estrategia de guerrilla envolvente, la misma busca debilitar a los competidores, para luego aumentar la participación en el mercado por medio de un fortalecimiento interno en cuanto a ofrecimientos, y así arrebatar clientes de la competencia.

El segundo método para aumentar el volumen de ventas es incrementando la tasa de consumo promedio de los clientes actuales (\$7.200 mensuales, con una cantidad aproximada de 120 clientes); por lo que se complementará a los anterior, a través de una estrategia ofensiva que permita mejorar la lealtad y nivel de recompra de dichos clientes.

Gráfico 35. Esquema explicativo de la estrategia de ciclo de vida a aplicar.



5.6 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

5.6.1 PRODUCTO

La estrategia de producto, estará basada en generar valor agregado al producto, a través de aplicar énfasis en servicios adicionales, los que se pueden observar debajo. De manera que supere las expectativas del cliente.

Se ampliará la línea de productos a través de un estiramiento bidireccional de modo de estar a la altura el principal competidor. Se agregará a la distribución productos complementarios a la actividad principal que es el transporte de fluidos.

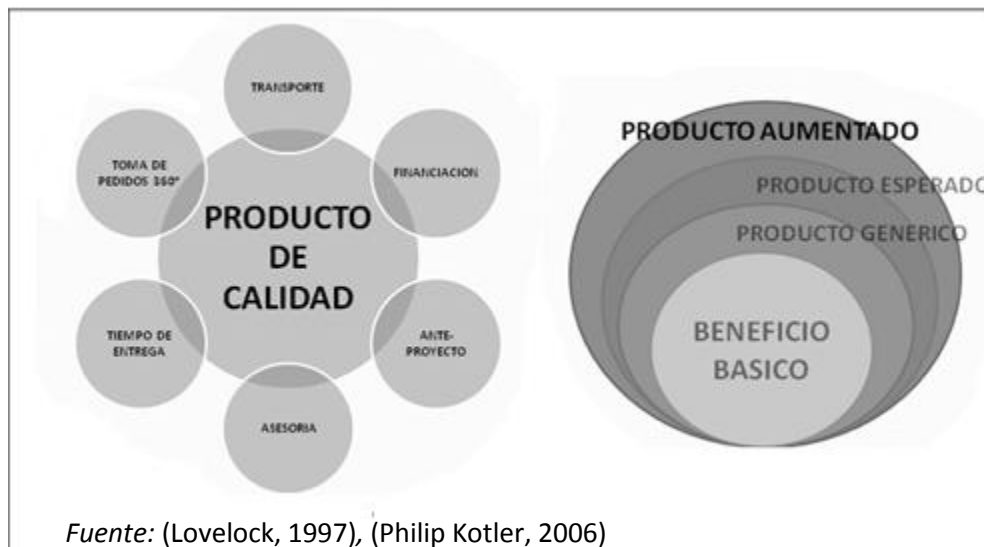
- Accesorios roscados.
- Membranas atérmicas.

Las marcas a implementar serán:



El siguiente grafico, se adjunta con el objetivo de ilustrar la estrategia a implementar.

Gráfico 36. Estrategia de producto.



Se aplicará la estrategia de flor de servicio, complementado con un aumento de nivel en el producto; se entregará un producto con servicios adicionales, que superará las expectativas de los clientes, lo que corresponde al producto aumentado.

5.6.2 PRECIO

En la ETAPA 1, se aplicará la estrategia de mantener precio y añadir valor. Esta estrategia de valor alto (Kotler, 2007), mediante la cual se conjugará la variable de calidad alta, a un precio medio de mercado, por debajo al del principal competidor.

Seguidamente, en la ETAPA 2, se desarrollarán estrategias de precio de penetración de mercado, para introducirse al nuevo mercado a conquistar. Estrategias promocionales.

5.6.3 PLAZA

Se aplicará una *ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN SELECTIVA* (Kotler 2007) , Se buscará ampliar la plaza de acción, a sectores selectivos dentro de las provincias limítrofes a la cobertura actual.

En la ETAPA 1 del plan se realizarán los esfuerzos en la zona actual de venta; mientras que en la ETAPA 2, se intensificarán los esfuerzos en el mercado elegido a conquistar; apuntando grandes y medianos corralones, del tipo A y B1.

5.6.4 PROMOCIÓN

En cuanto a la comunicación, se establecerá una estrategia que integre toda la mezcla de comunicaciones de marketing.

En los mercados actuales se aplicarán acciones pull de comunicación, combinadas con acciones pulsing, mientras que en los mercados a conquistar se aplicará acciones push de comunicación, con soporte pull, a medida que se vayan generando relaciones.

Se destinarán los mayores recursos a la publicidad y ventas personales, a través de acciones de marketing directo. La publicidad estará enfocada principalmente en visitas personales por profesionales de la empresa, acompañada de soportes masivos y digitales.



F A S E 3
DECISIONES OPERATIVAS
DE M A R K E T I N G

6. Planes de Acción

6.1 PROGRAMA 1: “organizando el centro de decisiones”

INTRODUCCIÓN

En la primera etapa del plan se busca la implantación de mejoras al sistema de gestión y toma de decisiones, como base para la implementación de los demás programas.

OBJETIVO GENERAL

Estructurar el proceso de toma de decisiones estratégicas y su seguimiento dentro de la empresa para las acciones del nivel gerencial.

Objetivo específico:

- Conocer y definir las acciones y decisiones que se realizan en el nivel gerencial.
- Organizar dichas acciones de forma clara y legible para su realización.

METODOLOGÍA

Un punto débil que se observo en el análisis interno, tiene que ver con las limitaciones en el sistema de gestión, lo que genera inconvenientes en la administración diaria y futura de la empresa. Por lo tanto, este programa propone la implementación de nuevas formalidades en el sistema, con el fin de lograr una mejor organización, que se refleje en los resultados.

APLICACIÓN

Se realizarán acciones en formas secuenciales para lograr el objetivo específico del plan.

1. Conformación de equipo de trabajo, con un representante del área comercial de la empresa, junto al encargado de RRHH, con el fin de definir las acciones y decisiones que se realizan dentro del área administrativa de la empresa. El entregable de este equipo de trabajo debe ser un listado con las acciones que realiza el personal administrativo.
2. Desarrollo del MANUAL DE PROCEDIMIENTOS formalizado de tomas de decisiones y gestión. El que se tendrá que realizar el segundo mes, desde que se comienza a implementar el plan.

El fin de dicho manual, es el de reglamentar el procedimiento a la hora de actuar ante distintas situaciones que se presentan, como debe quedar archivado, y su forma de seguimiento.

3. Realización JORNADAS DE CAPACITACIÓN con el fin de educar y concientizar al público interno de la nueva forma de gestión. Se realizarán 6 jornadas, a cargo de profesionales externos a la empresa, una vez realizado el manual de procedimientos.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: sala de reuniones de la empresa.	
Encargado: Laborem, RRHH. Marcos Juárez.	
JORNADA 1 : “Conociendo nuestra empresa”	El propósito de este taller, a modo introductorio de los siguientes, es integrar a los miembros del nivel gerencial de la empresa, haciendo que todos conozcan las actividades de las distintas áreas. El encargado profesional, explicará hacia donde apunta la empresa y la modalidad de trabajo consecuente.
JORNADA 2: “La planificación en la empresa 1”	En una segunda instancia, en forma teórica, se capacitará al personal en cuestiones básicas ligadas a planificación adaptadas a Natali Plásticos, en base a conceptos particulares expuestos en el PMBOK, como guía a seguir.
JORNADA 3: “La planificación en la empresa 2”	Taller práctico/teórico, continuando con la jornada anterior, se capacitará sobre los procedimientos formales de planificación, estipulados en el manual de procedimientos de la empresa. A través de casos de simulación.
JORNADA 4: “RRHH, la comunicación en la empresa”	Taller que propone capacitar al personal sobre las formas y la importancia de la comunicación dentro de la empresa y sus diversas modalidades. Se educará al personal en cuanto a procedimientos formales de organización interna.
JORNADA 5: “Mirando hacia afuera, relaciones con los clientes”	Se incorporará en el personal, conocimientos sobre quiénes son los clientes, cuáles son sus necesidades e intereses. Se capacitará en cuanto a técnicas de venta, formalidades y trato con los mismos.
JORNADA 6: “Desarrollo de personal”	A modo de finalización de las jornadas, se capacitará al personal en cuanto a realización como persona dentro de la empresa, se apunta a la formación integral como individuo, se trabaja con la moral, con el fin de generar pro actividad y actitudes positivas.

4. Implementación en toda la organización, de lo establecido en el manual de procedimientos, lo que se continuara haciendo permanentemente.

PÚBLICO OBJETIVO: cliente interno de la empresa.



METODOS DE CONTROL

Aplicación de métodos de control parciales, con estructura de semáforo. En lo que respecta a la creación del manual de procedimientos, se realizaran mediciones parciales de avances a lo largo de su elaboración, con el objetivo de hacer correcciones sobre la marcha, al igual que las reuniones de capacitación. Se proponen acciones de control, tanto a mediados como a fin de cada acción.

Una vez superada dicha etapa se realizará una auditoria con el fin de corroborar que las acciones y decisiones estratégicas de la empresa, se realicen conforme a lo que está estipulado en dicho manual, de lo contrario se corregirá su realizado.

TIEMPO DE APLICACIÓN

Se inicia con este programa una vez que se ponga en marcha el plan. Y su aplicación será permanente. El momento de realización de Cada una de las acciones se detallan en el siguiente diagrama de Gantt que relaciona tiempos de aplicación, con momentos de control.

ENTREGABLE	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				RESTO DEL PERIODO
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	
1- Equipo de trabajo																					
1- Control																					
2- Manual de procedimiento																					
2- Control																					
3- Jornadas de capacitación																					
3- Control																					
4- Nueva forma de gestión																					
4- Control																					

RESPONSABLE

Cada una de las acciones involucra a distintos miembros del personal de la empresa. Se designa un responsable para cada acción, con el fin de realizar su seguimiento y su correcta aplicación.

ENTREGABLE	RESPONSABLE
1- Equipo de trabajo + listado	Christian Krumm, encargado de RRHH
2- Manual de procedimiento	Christian Krumm, encargado de RRHH
3- Jornadas de capacitación	Laborem, consultora Ms. Jz.
4- Nueva forma de gestión	Christian Krumm, encargado de RRHH



PRESUPUESTO

ENTREGABLE	DETALLE	ENCARGADO	COSTO
Manual de procedimientos	10 copias encuadernadas - \$90 c/u.	Laborem - asesoría de gestión -	\$ 2.250,00
Jornadas de capacitación	6 jornadas - 4 horas c/u. \$600 cada jornada + \$150 coffee break.	Laborem - asesoría de gestión -	\$ 4.500,00
Auditoria de control	Adicional a la capacitación.	Laborem - asesoría de gestión -	\$ 400,00
RETORNO	COSTO TOTAL PROGRAMA 1		\$ 7.150,00

RETORNO

No se esperan ingresos directos para este programa, debido a que se lo considera elemento soporte a los demás programas del plan. El resultado de este plan será:

- Estructura organizada.
- Personal más eficiente.
- Formalización de la actividad de la empresa.

6.2 PROGRAMA 2: “comunicación 360°”

INTRODUCCIÓN

APLICACIÓN DE COMUNICACIÓN INTEGRADA Y SINÉRGICA. La empresa no posee acciones planificadas de comunicación, según lo revelado en el análisis interno. Lo que se considera como una herramienta indispensable para alcanzar los objetivos planteados anteriormente. Dicho programa pretende transmitir mensajes coherentes y pensados para los distintos clientes de la empresa. Se busca desarrollar un plan de comunicación integrado para con los distintos públicos, a través de un mix de medios.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una combinación de mensajes y canales comunicacionales, que permita optimizar las comunicaciones de Natali Plásticos.

Objetivo específico:

- Definir los distintos medios de comunicación a utilizar.
- Aumentar el número de consultas vía telefónica, web y personales.

METODOLOGÍA

Se pretende ejecutar un plan de comunicación que abarque tanto el público interno, como externo a la empresa. Que contenga mensajes elaborados, procedimientos formalizados y que toda acción comunicativa tenga un argumento lógico y razonable acerca de su formalidad.

Se buscará integrar el mix comunicacional de marketing (publicidad, promoción, visitas personales, marketing directo), con el fin de emitir mensajes coherentes y lograr el posicionamiento estratégico.

Una vez integrados los distintos medios se utilizara el “Modelo de Respuesta”, (Ulla, 2009 p. 22), el que mide la contribución marginal de cada acción comunicativa y relacionando inversión, con resultados.

APLICACIÓN

Las acciones comunicacionales a realizar serán las siguientes:

- REUNIONES MENSUALES CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA

Descripción

Realización de reuniones mensuales entre los miembros de las distintas áreas, en las que se fomentará el dialogo acerca de distintos temas de interés y la libre expresión. Se dejará registrado los temas hablados, para su visado por parte del gerente general junto al encargado de RRHH.

Objetivo

Conocer la opinión del público interno y su situación en relación con la empresa para generar relaciones duraderas con personal conforme.

Es un objetivo que apunta a fidelizar el cliente interno.

Mensaje

Se planificará una reunión mensual, en la última semana de cada mes. El encargado de RRHH Christian Krumm, será el responsable de planificar dichas reuniones.

Cada encuentro tendrá una temática diferente. Las mismas estarán divididas en dos sesiones:

1. Resumen del mes. El que involucra modificaciones, propuestas, reclamos, planteos del personal y gestión.
2. Jornada de capacitación. El encargado de RRHH, preparará temas específicos, derivados de la actividad mensual, para capacitar al personal, con el fin de hacerlo más conocedor de la actividad.

Soporte físico:

Se realizará un libro de sugerencias/quejas; con opcional de anonimato, para que el personal se pueda expresar libremente evitando la sensación de miedo a expresarse. El que quedará en poder del gerente general.

Público

Esta parte del programa está destinado especialmente al público interno de la empresa.

Aplicación y control

ENTREGABLE	MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1- Reuniones con personal				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				
1- Control																																												



El gerente general Nicolás Natali, deberá corroborar que el encargado de RRHH, tenga las reuniones planificadas la semana anterior a su realización.

Cada encuentro tendrá una planilla de personas que asistieron, horario de comienzo y horario de finalización. Firmada por todos los presentes. De modo que quede la información registrada. (Ver Anexo 5).

Planilla control de asistencia (Programa 2)

Fecha :	Horario de inicio:	
Temario:	Horario de finalización:	
Lista de personas presentes	Firma	
Firma encargado de realización:		

Responsable

Christian Krumm , encargado de RRHH .

- REFORMAS 2.0 EN LA WEB

Descripción

Ejecución de notables reformas en lo que respecta a manejo web. Se empezará a utilizar dicho medio de forma proactiva. Se buscará extraer información valiosa para la toma de decisiones, entre dicha información se podrá observar, número de visitas, procedencia de las visitas, repetición de visitas, tiempo promedio de visita, opciones más visitadas, etc.

Objetivo

Lograr alcanzar las 350 visitas mensuales y un numero de 10 consultas mensuales de no clientes. Es un objetivo que apunta a generar tráfico.



Aplicación Control

El control y seguimiento está a cargo de un equipo Web terciarizado, Lucas Barreras, Lic. En Publicidad y Juan Cruz Weshar, Ingeniero en sistemas. Los que enviarán reportes con una frecuencia de quince días, con los movimientos de las aplicaciones 2.0.

Los mismos son los encargados de crear los contenidos y su diseño, en base a la información proporcionada por la empresa. En cada reunión semanal, los directivos de las distintas áreas, deberán presentar la información que le querrán hacer llegar a los distintos públicos objetivos, siendo el decisor final, el gerente general Nicolás Natali.

ENTREGABLE - reformas 2.0	MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1-Google Analytics																																								
1- Control																																								
2-Libro quejas/sugerencias online																																								
2- Control																																								
3- Natali Outlet																																								
3- Control																																								
4- Aplicación Pointer																																								
4- Control																																								

Responsable

Equipo web, Lucas Barrera y Juan Cruz Weshar. Bajo la aprobación de Nicolás Natali.

Soportes 2.0

Las herramientas web a utilizar serán las que se describen a continuación.

Google Analytics

En primer lugar, en lo que respecta a cambios en la web, se empezará a implementar Google Analytics. Dicha aplicación permite tener información actualizada de los movimientos y visitas a la web de la empresa. Ver el número de visitas, de donde proviene, que es lo que mayormente observan en la página, etc. De esta forma se podrá realizar un seguimiento de todas las acciones que realizan los visitantes a la página web de Natali Plásticos SRL.

Libro de quejas / sugerencias online

Se realizará una modificación en el HOME, de la pagina web ya existente, agregando una solapa con el nombre de: LIBRO DE SUGERENCIAS / QUEJAS.

Todo mensaje que ingrese, será respondido en el plazo de no más de 48hs. por el gerente general, Nicolás Natali.



De este modo, los clientes / visitantes de la web, tendrán un lugar para ser escuchados, y a su vez adquirirán el sentimiento de ser tenidos en cuenta por la empresa.

Outlet Natali Plásticos online

Al igual que la acción anterior, se modificará el home de la web actual, agregando una segunda solapa diferenciada llamada: OUTLET.

La misma estará disponible para clientes actuales de la empresa, que tienen cuenta personal ya registrada.

Se ofrecerán productos discontinuos, remanentes o que se encuentran obsoletos en cuestión tecnológica y permanecen en posesión de Natali Plásticos.

El objetivo de esta herramienta es deshacerse de mercadería que se encuentra en depósito, es difícil su venta por las cuestiones mencionadas anteriormente; a un precio equivalente al %50 del precio estimado de mercado aproximadamente.

El nivel de precio para cada producto individual lo decidirá el gerente comercial, en base a su experiencia profesional.

Modelo posible de las dos acciones anteriores.



POINTER

Una herramienta adicional, moderna del mercado, que combina e-mail marketing, con análisis web. La misma permite gestionar la base de datos y enviar correos personalizados teniendo un seguimiento del mismo y remitiendo al destinatario a visitar la página web.

Cada uno de los mails enviados, se los denomina: disparos. El paquete de 2000 disparos tiene un costo de \$150 mensuales. Con este número de disparos, la empresa puede enviar en promedio, 8 correos electrónicos mensuales aproximadamente por cliente. Quedándole 1000 disparos más, para las empresas no clientes.

- Se va a realizar dicha acción para enviar novedades de la empresa a todos los clientes y prospectos y para dar a conocer las dos nuevas secciones de la página web: Libro de sugerencias y OUTLET. Durante el mes 5 de aplicación del plan.
- Creación mensual de contenidos de novedades a cargo de Christian Krumm, encargado de RRHH de la empresa.
- Disparos diarios durante el mes correspondiente al mes de las acciones de penetración de mercado en la zona San Luis, "programa 4". A cada cliente visitado se le enviará un mail, destacando el agradecimiento por su atención, brindando información concisa de la empresa. Con un link que los remita a la página web de Natali Plásticos, donde podrán ver los productos y servicios ofrecidos.

Los mensajes a enviar, serán mensajes de tipo PUSH, los que se caracterizan por inducir a la compra, a la prueba de producto de manera agresiva. Complementado con mensajes PULSING, para reforzar el mensaje principal, lograr la recordación y mantener la notoriedad.

Nº	CONTENIDO	DESTINATARIO	FRECUENCIA
1	Presentación nuevas aplicaciones sitio web de la empresa.	Todos los clientes.	Única
2	Beneficios distintos tipos de clientes. Según categorización realizada.	Personalizado.	Mensual
3	Promociones Mensuales + recordación productos OUTLET	Todos los clientes.	Semanal

- VISITAS PERSONALES A NUEVOS CLIENTES.

Descripción

Intensificación de la frecuencia de visitas a nuevos clientes (a 3 veces mensuales). Los vendedores buscarán nuevos intermediarios en sus respectivas zonas con los que coordinaran reuniones con el fin de dar a conocer el producto/servicio que ofrece Natali Plásticos, para así poder empezar a crear una relación de largo plazo. Esta acción está correlacionada con lo propuesto en el plan de acción número 3 que se encuentra a continuación.

Objetivo

Lograr que al menos 10 empresas no clientes (8% de la cartera actual aproximadamente), conozcan y prueben el producto/servicio de Natali Plásticos SRL.

Control

Será responsabilidad del gerente comercial, realizar el seguimiento de los distintos vendedores.

Se utilizará como herramienta una planilla de control de avance. En la que se registrará por vendedor, el número de contactos alcanzado, reuniones planificadas, reuniones efectuadas, historial de compras.

Planilla de Seguimiento de Ventas (Programa 2)

Vendedor :											
Zona:											
ACCIÓN	ESTADISTICA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6				
1	Nº Contactos Alcanzados.										
2	Nº Reuniones Planificadas										
3	Nº Reuniones Efectuadas										
4	Nº Primer Compra										
5	Nº Segunda Compra										
6	Nº Tercer Compra										

Referencias de tabla:

Se puede observar que los cuadrantes de cada mes, para cada acción se dividen en dos partes. En la parte de mayor tamaño debe completarse con el número de acciones realizadas.

Mientras que en el cuadrante inferior, debe completarse con: A, B, C, dependiendo del valor obtenido.

- A = Muy Bueno
- B = Bueno
- C= Regular

Parámetros:

ACCIÓN	A	B	C
1	25 o +	15 a 24	14 o -
2	20 o +	10 a 19	9 o -
3	15 o +	8 a 14	7 o -
4	6 o +	2 a 5	2 o -
5	4 o +	1 a 3	0
6	2 o +	1	0

Soportes



Las distintas herramientas a utilizar, serán las que se mencionan seguidamente.

- Marketing de base de datos

Es necesario que los vendedores, tomen todos los datos posibles de los distintos posibles clientes. De modo que queden guardados en la base de datos de la empresa, para así poder armar ofertas personalizadas, respecto a sus necesidades.

Una vez obtenida esta información, el área comercial podrá apoyar la venta con soporte telefónico y web.

- Demostración de productos + folletos

Como soporte físico, los vendedores dispondrán de folletos descriptivos de los productos ofrecidos por la empresa, complementado con un speech, pre armado, el que destacará los puntos fuertes de Natali Plásticos. Se realizará hincapié principalmente en los servicios complementarios que la empresa brinda a sus clientes, acciones que la competencia no brinda en el mismo nivel.

- SPOT PUBLICITARIO EN RADIO

Descripción

Esta acción comunicacional se divide en dos partes.

Realización de spot publicitario en Radio Cadena 3, utilizando un patrón de continuidad: CONTINUO plano. En los meses de mayor actividad constructora que corresponden a los de menos lluvia.

El spot será profesionalizado por una agencia de publicidad. Con el fin de elaborar un mensaje notorio, que exprese en forma clara y sencilla los atributos de Natali Plásticos SRL, y su respectivo Call to action.

En segundo lugar, se publicitará en la radio Del Plata San Luis, utilizando un patrón de continuidad INTERMITENTE (pulsante), utilizado generalmente para lanzamientos de nuevos productos.

El mensaje será realizado por la misma agencia de publicidad, presentando y destacando la presencia de Natali Plásticos en la provincia.

Objetivo

Objetivo 1: recordación de marca.

Objetivo 2: notoriedad.

Aplicación y Control

El encargado de RRHH Christian Krumm, será el encargado de corroborar que los spot publicitarios sean realizados a tiempo y de la manera correcta con la información precisa y que sean expuestos en el medio radial en el momento especificado seguidamente.

ENTREGABLE - Spot Radiales	MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1- Spot - Cadena 3																																								
1- Control																																								
2-Spot - Del Plata																																								
2- Control																																								

MÉTODOS DE CONTROL

Cada una de las acciones parciales tiene su propio mecanismo de control. Se aplicará el método SEMAFORO. Con el objetivo de realizar correcciones sobre la marcha del plan.

Se realizarán mediciones post aplicación, para corroborar la tasa de contactos de los distintos métodos utilizados y su recordación, a través de encuestas en todo punto de contacto. Web, teléfono y contacto personal.

Herramienta a utilizar: planilla de seguimiento, la que registra el número de contactos generado por los avisos en radio.

RESPONSABLES

Christian Kruhm, encargado de RRHH de la empresa, será el responsable general de dicho plan. Si bien hay acciones específicas a cargo de distintos miembros de las distintas áreas, esta persona es la responsable general del plan de comunicación.

ESTRUCTURA DE COSTOS

A continuación se detallan los costos específicos de cada acción particular y su respectivo encargado.

ENTREGABLE	DETALLE	ENCARGADO	COSTO ANUAL
Reuniones de integración	Frecuencia: mensual (10 reuniones)- Costo: \$150 break + \$ 200 material de oficina.	Christian Krumm, encargado de RRHH	\$ 3.500,00
Reformas 2.0	Terciarizado :\$600 mensuales de servicio técnico + \$150 paquete Pointer. (12 meses)	Lucas Barreras - Juan Cruz Wesher	\$ 9.000,00
Visitas personales a nuevos clientes	Se tendrá en cuenta el costo de la folletería. El costo de la visita se carga al costo operativo de la empresa.	Gerente comercial de la empresa.	\$ 1.800,00
Spot publicitario en radio	Radio Cadena 3 (frecuencia 2 días 2 semanas de cada mes x 5 meses) = \$22.000 Radio Del Plata (frecuencia: todos los días x 4 meses + 2 días de 2 semanas de cada mes x 4 meses) = \$ 6800	Christian Krumm, encargado de RRHH	\$ 28.800,00
COSTO TOTAL PROGRAMA 2			\$ 43.100,00

RETORNO

De las siguientes acciones:

- Reuniones con personal.
- Reformas web.
- Soportes 2.0.
- Spot publicitario en radio.

No se espera un retorno directo, si no que se lo considera como actividad soporte a los demás programas. Están enfocados a mejorar la imagen y notoriedad de la empresa.

Con las visitas personales, se pretende hacer conocer la empresa a no clientes y hacer que al menos 10 nuevos clientes, prueben el producto/servicio de Natali Plásticos.

Se espera lograr 20 clientes con una compra prueba promedio de \$3000; 15 clientes con una 2da compra de \$3000 promedio y 10 clientes con una 3er compra del mismo monto y que continúen sus compras como clientes durante 12 meses.

Lo que representa para la empresa una utilidad de \$67.500 aproximadamente anual.

A la misma se llega con una facturación de \$495.000 con gastos adicionales por costo del programa de \$43.100 aprox. Lo que genera una utilidad del 15% sobre lo facturado menos gastos adicionales, debido a la disminución de margen por precio promocional.

6.3 PROGRAMA 3: “cliente soberano”

INTRODUCCIÓN

Aplicación diferente de recursos y acciones, para diferentes clientes. En el análisis interno se observo que no se realizan distinciones con clientes de distintas características. Se buscará que el cliente forme el eje principal del negocio.

OBJETIVO

Gestionar la base de clientes estratégicamente, con el fin de crear más valor para el cliente y la empresa.

Objetivo específico

Fidelizar el 35% de la cartera actual de la empresa. Lo que corresponde a un número de 40 clientes aproximadamente.

METODOLOGÍA

Con este plan se realizan acciones dirigidas a los clientes tipo A y B1, ya que son los más rentables para la empresa. Se buscará a través de acciones relacionales, aumentar el grado de compromiso con la compañía. Se utilizará el modelo propuestos por Kotler (2006), en su libro Dirección de Marketing, el que invierte la pirámide organizacional, dejando al cliente en primer lugar. Todos los directivos de la empresa deben implicarse en conocer, estar en contacto y atender a los consumidores.

A los clientes B2 se tratará de desarrollarlos, empezar a crear relaciones, para que en un futuro puedan llegar a ser fidelizados.

Se ofrecerá no solo un producto, si no un conjunto de beneficios, valorados por los clientes, que los competidores no ofrecen. Y que será el elemento diferenciador, que genere la lealtad de nuestros clientes.

A esta propuesta de valor aumentado, se la correlacionará con técnicas de Marketing Directo, (Kotler 2006). Las que incluyen trabajos de base de datos, relaciones e interactividad con clientes y respuestas medibles que proporcionan un control.

APLICACIÓN

Se seguirá el modelo propuesto por el Ing. Ulla, (2009). Sobre la implementación de marketing directo, basado en Rogers D. Peppers - Dorf, (2000).

Se seguirán 4 etapas:

1. IDENTIFIQUE

En primer lugar se empieza con la Micro segmentación de la base de datos, Con el objetivo de tener correctamente definido a cada grupo de clientes.

Identificación de todos los clientes de la empresa con datos, sobre las transacciones realizadas, monto promedio de compra, frecuencia de compra, preferencias.

2. DIFERENCIELOS

Diferenciación en base a sus características como clientes, teniendo principalmente en cuenta valor entregado a la empresa y sus necesidades particulares.

3. INTERACTUE

Realización de acciones planificadas en la comunicación, de forma de poder tener retroalimentación de la relación con cada cliente.

Se creará un historial de datos en la base de datos de la empresa para cada cliente.

Aplicación de tecnología CRM (manejo de relaciones con el cliente), de atención personalizada al cliente.

El cliente podrá comunicarse en forma 360° con la empresa. A través de la web, teléfono, o en el punto de venta, y la persona encargada de atenderlo, va a tener toda la información disponible en forma instantánea en la base de datos de clientes, para la toma de decisiones, pudiendo brindar soluciones homogéneas por cualquier medio que se comunique.

Lo que se define previamente en el Manual de procesos, en la sección comunicaciones, cuyo encargado de seguimiento de las comunicaciones, como se define a continuación, Christian Krumm.

4. PERSONALICE

Se diferenciarán los mensajes enviados a cada cliente, el nivel de servicio y plazos de pago.

- Desarrollo de ofertas personalizadas en base al tipo de cliente. (Clasificación de clientes, ver pág. 57).

CLIENTE	INTERÉS BIMENSUAL	DESCUENTO POR PRODUCTO			SERVICIOS SIN CARGO
		GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	
A	2%	10%	6%	3%	Anteproyecto
					Asesoría de productos
					Pedidos 360º
					Prioridad en el transporte
					Cuenta Corriente
B1	3%	6%	3%	X	Asesoría de productos
					Pedidos 360º
					Cuenta Corriente
B2	3%	5%	2%	X	Asesoría de productos
					Pedidos 360º
					Cuenta Corriente
C	5%	4%	X	X	Asesoría de productos

- Consultas telefónicas post compras, de conformidad y disonancia.

Se buscará adaptarse a cada cliente para que este no tenga motivos para probar el producto/servicio de la competencia.

MÉTODOS DE CONTROL

- Mediciones parciales SEMAFORO, de implementación.

Cada acción particular tendrá un control a su inicio, para constatar fecha de iniciación. Un control a la mitad de su desarrollo para constatar la correcta aplicación y un control final para dar el correcto cierre.

- Se ejecutarán análisis evolutivos del nivel de compra, frecuencia y satisfacción de cada cliente. A través de análisis de base de datos, y encuesta vía web.

Tabla de ANALISIS COMBINADO: frecuencia de compra y monto de compra.

- Herramienta de análisis general y por cliente individual.

AFC	COMPRAS (C)																	
	COMPRA 1	COMPRA 2	COMPRA 3	COMPRA 4	COMPRA 5	COMPRA 6	COMPRA 7	COMPRA 8	COMPRA 9	COMPRA 10								
FECHA																		
Diferencia "d" (c1 a c2)	0																	
<p>Frecuencia actual = $\sum d1;dn/ C n$</p> <p>F-Ac /F-An > 1 ; Mayor frecuencia de compra. F-Ac /F-An < 1 ; Menor frecuencia de compra. F-Ac /F-An = 1 ; Igual frecuencia de compra.</p>																		
AMC	FECHA DE COMPRA (F)																	
	FECHA 1	FECHA 2	FECHA 3	FECHA 4	FECHA 5	FECHA 6	FECHA 7	FECHA 8	FECHA 9	FECHA 10								
MONTO \$																		
<p>Monto promedio actual = $\sum (m1; mn)/ Fn$</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th colspan="2">CONCLUSIONES</th> </tr> <tr> <td>F-Ac x Mpa/ F-An x Mpan > 1 ; Aumentaron las ventas.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>F-Ac x Mpa/ F-An x Mpan < 1 ; Disminuyeron las ventas.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>F-Ac x Mpa/ F-An x Mpan = 1 ; Se mantienen las ventas.</td> <td></td> </tr> </table>											CONCLUSIONES		F-Ac x Mpa/ F-An x Mpan > 1 ; Aumentaron las ventas.		F-Ac x Mpa/ F-An x Mpan < 1 ; Disminuyeron las ventas.		F-Ac x Mpa/ F-An x Mpan = 1 ; Se mantienen las ventas.	
CONCLUSIONES																		
F-Ac x Mpa/ F-An x Mpan > 1 ; Aumentaron las ventas.																		
F-Ac x Mpa/ F-An x Mpan < 1 ; Disminuyeron las ventas.																		
F-Ac x Mpa/ F-An x Mpan = 1 ; Se mantienen las ventas.																		

Referencias	
Análisis Frecuencia de compra	AFC
Análisis Monto de compra	AMC
Frecuencia Actual	F-Ac
Frecuencia Anterior	F-An
Monto promedio Actual	Mpac
Monto promedio Anterior	Mpan

TIEMPOS DE APLICACIÓN

ENTREGABLE - Cliente Soberano	MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1-Microsegmentación base de datos																																								
1- Control																																								
2- Grupos de clientes definidos																																								
2- Control																																								
3- Adaptación software base de datos																																								
3- Control																																								
4- Ofertas personalizadas																																								
4- Control																																								



RESPONSABLE GENERAL: Nicolás Natali – Gerente General

ENTREGABLE	DETALLE	ENCARGADO	COSTO ANUAL
Microsegmentación de base de datos + Formación de grupos de clientes.	Clasificación de clientes en base a historial de ventas y experiencia experta.	Nicolás Natali	\$ -
Adaptación de software de base de datos	Desarrollo equipo web.	Lucas Barreras - Juan Cruz Wesher	\$ 4.200,00
Ofertas personalizadas	Correlación de tipo de clientes, interés e historial con, paquetes, en base situacional.	Dpto Comercial.	\$ -
Llamadas telefónicas post compra.	Se realizarán aproximadamente 250 y 350 llamadas mensuales, con un costo promedio de \$200	Christian Krumm, encargado de RRHH	\$ 2.400,00
COSTO TOTAL PROGRAMA 3			\$ 6.600,00

RETORNO

No se espera un retorno directo, lo que se busca con dicho programa es desarrollar la fidelidad del cliente, a la hora de elegir un proveedor. Se espera lograr una cartera de clientes conformes con la empresa.



6.4 PROGRAMA 4: “Colonizando regiones”

INTRODUCCIÓN

Una vez fortalecidas las relaciones con clientes actuales, se buscará *conquistar mercados desatendidos*. El análisis situacional, mostró que la empresa actúa solamente en mercados de alta competencia.

OBJETIVO

Aumentar la cartera de clientes en un 8%. Lo que corresponde a un número incremental de 10 nuevos clientes aproximadamente, en la zona San Luis.

METODOLOGÍA

El análisis interno, muestra que la empresa posee la misma cobertura de mercado hace 8 años, el análisis externo realizado, muestra que existen zonas geográficas importantes desatendidas, Natali Plásticos tiene todas las herramientas para atender dichas zonas, lo que repercutiría en un aumento en la rentabilidad. Se realizarán acciones de penetración de mercado, para captar nuevos clientes y luego tratar de fidelizarlos.

APLICACIÓN

Realización de campaña de lanzamiento intensiva.

1. Visitas personales, de vendedores capacitados a nuevos clientes.

Descripción

2 vendedores abocados a la nueva zona, la que corresponde en principio San Luis capital y ciudades vecinas.

El programa comienza con la presentación de la empresa a los nuevos clientes, para dar a conocer los atributos del producto/servicio.

Primeros 3 meses, visitas intensivas, con el fin de generar un listado informativo de clientes.

Desde el mes 3 en adelante, las visitas van a ser intermitentes. Con una frecuencia de 20 días aproximadamente por cliente.

2. Disonancia POST – VISITA; llamada telefónica al contacto visitado, para coordinar una próxima visita y sacar dudas existenciales. E-mail, de agradecimiento por abrir sus puertas a Natali Plásticos + catalogo de productos.
3. Combos promocionales “prueba de producto”, con el propósito de inducir a la compra.

Descripción

Los combos promocionales presentarán las siguientes características.

- Condiciones beneficiarias de clientes tipo A, (ver pág. 128).
- Con la compra de \$3000, productos GRUPO 1; \$250 de bonificación en productos GRUPO 2.
- Con la compra de \$4500, productos GRUPO 1; \$250 de bonificación en productos GRUPO 2 + \$150 de bonificación en productos GRUPO 3.

Ver clasificación de productos pág. 51.

4. Soporte comunicacional. Spot publicitario en radio. Programa2.

TIEMPO DE APLICACIÓN: 18 meses.

ACCIONES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
Visitas Intensivas																		
Listado de potenciales clientes																		
30 Reuniones dadas																		
Visitas intermitentes																		
Disonancia post visita																		

MÉTODOS DE CONTROL:

Método de SEMAFOROS para la correcta ejecución.

Variables a medir:

- Cantidad de contactos alcanzados.
- Cantidad de reuniones efectuadas.
- Cantidad de nuevos clientes que prueban el producto/servicio.
- Monto de facturación generado por el programa.



Herramientas

- Planilla de seguimiento general

Vendedor :													
Zona:													
ACCIÓN	ESTADISTICA	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6	
1	Nº Contactos Alcanzados.												
2	Nº Reuniones Planificadas												
3	Nº Reuniones Efectuadas												
4	Nº Primer Compra												
5	Nº Segunda Compra												
6	Nº Tercer Compra												

ACCIÓN	A	B	C
1	30 o +	29 a 20	19 o -
2	20 o +	19 a 15	14 o -
3	17 o +	16 a 13	13 o -
4	12 o +	11 a 7	6 o -
5	9 o +	8 a 6	5 o -
6	7 o +	6 a 4	4 o -

Referencias

Se puede observar que los cuadrantes de cada mes, para cada acción se dividen en dos partes. En la parte de mayor tamaño debe completarse con el número de acciones realizadas.

Mientras que en el cuadrante inferior, debe completarse con: A, B, C, dependiendo del valor obtenido.

- A = Muy Bueno
- B = Bueno
- C= Regular



▪ **Planilla de seguimiento por prospecto.**

La planilla que se acaba de presentar, va a ser la herramienta a utilizar para registrar datos, para el posterior armado del listado de posibles clientes y sus correspondientes datos.

CLIENTE (Razón social)	Responsable de compras	Teléfono	E-mail	Dirección	Reunión de presentación	Compra prueba		2da Compra		"n" Compra	
						Fecha	Monto	Fecha	Monto	Fecha	Monto
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											

RESPONSABLE

Encargado de ventas; el que coordinará las acciones de 2 vendedores destinados a la nueva zona.

PRESUPUESTO Y RETORNO

Se plantea un escenario normal, con niveles de facturación poco ambiciosos. Para correlacionar costos con ingresos.

Los costos de este programa son en su gran mayoría costos variables a las ventas. Es por ello que se realiza este análisis combinado.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
COSTOS																		
Gas (vehiculos)	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
Hotel	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Viaticos	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Costos Totales	\$ 5.600	\$ 5.600	\$ 5.600	\$ 5.600	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.900	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300
INGRESOS																		
Ventas				\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000	\$ 52.000
- Costo de promociones				\$ 3.144	\$ 3.144	\$ 3.144	\$ 3.144	\$ 3.144	\$ 3.144	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad				\$ 4.856	\$ 4.856	\$ 4.856	\$ 6.456	\$ 6.456	\$ 6.456	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 10.400	\$ 10.400	\$ 10.400	\$ 10.400	\$ 10.400	\$ 10.400
COSTOS - UTILIDAD	-\$ 5.600	-\$ 5.600	-\$ 5.600	-\$ 744	\$ 1.956	\$ 1.956	\$ 3.556	\$ 3.556	\$ 3.556	\$ 6.700	\$ 6.700	\$ 6.700	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100
Acumulado	-\$ 5.600	-\$ 11.200	-\$ 16.800	-\$ 17.544	-\$ 15.589	-\$ 13.633	-\$ 10.078	-\$ 6.522	-\$ 2.967	\$ 3.733	\$ 10.433	\$ 17.133	\$ 25.233	\$ 33.333	\$ 41.433	\$ 49.533	\$ 57.633	\$ 65.733



Se muestran en un principio, los costos de lanzarse al nuevo mercado, y su distribución mensual a lo largo del tiempo. Una vez cumplido el mes 8, la empresa comenzará a ver resultados positivos, se toma un nivel de ventas estimado el que va desde los \$4500 a \$7000 pesos mensuales aproximadamente por cliente.

Costo de promociones: corresponde a las bonificaciones explicadas en la aplicación del presente programa. Cada \$4500 de venta, el costo aproximado de dichas bonificaciones, a la empresa le significa: \$354 de costo; \$136,5 en productos Grupo 3 y \$217,5 en productos Grupo 2.

En conclusión, el retorno esperado es lograr al menos 8 nuevos clientes en la zona San Luís, con un nivel de facturación básico que varía entre los \$4.500 a los \$7.000 mensuales.

ANÁLISIS INTEGRAL DE PROGRAMAS



PRESUPUESTO

A continuación se muestra un análisis en conjunto de los distintos programas, de modo de ver claramente como conforman la estructura de inversión y la retribución que se genera con cada uno.

Gráfico 37. Presupuesto del Plan de Marketing.

PROGRAMA	COSTO FINAL	% Sobre el Total	Utilidad generada.	Aporte % al Obj. de Ventas.
1. Organizando el centro de decisiones.	\$ 7.150,0	5,5%	\$ -	0
2. Comunicación 360°	\$ 43.100,0	33,4%	\$ 67.500,00	35%
3. Cliente Soberano	\$ 6.600,0	5,1%	\$ -	0
4. Colonizando Regiones	\$ 72.135,0	55,9%	\$ 125.133,00	65%
TOTALES	\$ 128.985,0	100%	\$ 192.633,00	100%

Fuente: elaboración propia.

PRESUPUESTO FINAL: \$128.985

En la tabla anterior se detallan los costos parciales y totales del proyecto. Se puede observar que el programa 1 y 3 tienen en conjunto un costo de \$13.750 y no generan rentabilidad alguna, el retorno de estos programas es de activos no monetarios, conocimientos, formalización y capacitación. Lo que es indispensable para el logro de los objetivos planteados para el proyecto; de otra forma, obviando la realización de dichos programas, no se podrían conseguir los resultados que se esperan lograr con el proyecto, ya que la empresa no está preparada para hacerlo.

PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Se utiliza la Matriz Eisen Shower, para establecer prioridades entre los planes de acción. Con el fin de distinguir los programas desarrollados, en base a su Importancia y su Urgencia de modo de planificar estratégicamente su implementación.

Gráfico 38. Matriz Eisen Shower. Priorización de los planes de acción.

		Urgencia	
	ALTA		BAJA
Importancia	ALTA	ACCIONES PRIORITARIAS	VIGILANCIA ESTRATÉGICA
		P1. Organizando el centro de decisiones. P3. Cliente soberano	P2. Comunicación 360º P4. Colonizando Regiones
	BAJA	TRASLADAR SU REALIZACIÓN A NIVELES OPERATORIOS	NO PONER EN MARCHA

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar claramente que los programas cuya importancia y urgencia es alta, corresponden a los que tienen como fin organizar internamente a la empresa; para una vez consolidada la organización, si poder salir al mercado a crecer y realizar distintas acciones competitivas.

LÓGICA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se presenta el siguiente cuadro, con el objetivo de clarificar la esencia del plan. Para ver en forma combinada las distintas acciones, con qué fin se realizan, que beneficios logran y que costo tienen.

Gráfico 39. Lógica del plan estratégico.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	ACCIONES	COSTOS	TIEMPOS	RESPONSABLE	% SOBRE LA INV.	RETORNO SOBRE LA INV.	PRIORIZACIÓN
O1	E2	P1. Organizando el centro de decisiones.	Consolidar equipo de trabajo.	\$ -	15 días	Christian Krumm	5,50%	0%	ACCIÓN PRIORITARIA
			Desarrollo : Manual de Procedimientos.	\$ 2.250,0	30 días	Christian Krumm			
			Programa de capacitación.	\$ 4.500,0	80 días	Laborem - Consultora			
			Implementación general en la org. + control.	\$ 400,0	Continuo	Laborem - Consultora			
O2 - O3	E1 - E4 - E6	P2. Comunicación 360°.	Reuniones integrales con personal.	\$ 3.500,0	Continuo	Christian Krumm	33,40%	52,00%	VIGILANCIA ESTRATÉGICA
			Reformas 2.0 en la web.	\$ 9.000,0	Continuo	Equipo Web			
			Visitas personales a nuevos clientes.	\$ 28.800,0	18 meses	Gte. Comercial			
			Spot publicitario en radio.	\$ 1.800,0	Intermitente	Christian Krumm			
O2 - O3	E2 - E3- E4 - E6	P3. Cliente soberano.	Segmentación base de datos.	\$ -	30 días	Nicolás Natali	5,10%	0%	ACCIÓN PRIORITARIA
			Adaptación de software a base de datos.	\$ 4.200,0	15 días	Equipo Web			
			Desarrollo de ofertas personalizadas.	\$ -	Continuo	Gte. Comercial			
			Consultas telefónicas post compra.	\$ 2.400,0	Continuo	Christian Krumm			
O3	E1 - E5 - E6	P4. Colonizando Regiones	Visitas intensivas a clientes de nueva zona.	\$ 72.135,0	3 meses	Encargado de ventas	55,90%	97%	VIGILANCIA ESTRATÉGICA
			Combos promocionales de prueba.		3 meses				
			Visitas intermitentes		Continuo				
TOTALES				\$ 128.985,0			100%	149%	

REFERENCIAS
OBJETIVOS
O1-Potenciar la mentalidad de marketing dentro de la empresa, en el plazo de un año, comprendido desde el 06/2012 al 06/2013.
O2- Fidelizar el 35% de la cartera de clientes, en el plazo de 18 meses; desde el 06/2012 al 12/2013.
O3- Ampliar la cobertura de mercado, en un plazo de 18 meses (desde 06/2013 hasta 12/2014); en un 14%, lo que corresponde a 18 nuevos clientes.
ESTRATEGIAS
E1. Estrategia de Crecimiento ANSOFF
E2. Estrategia Competitiva de Porter: Diferenciación
E3. Estrategia de Segmentación: multisegmento
E4. Estrategia de Posicionamiento. Beneficios / Atributos
E5. Estrategia de Ciclo de vida. Guerrilla envolvente.
E6. Estrategias Funcionales.

Fuente: elaboración propia.

RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)

Calculo del ROI

El ROI es un indicador que indica el valor que obtiene la empresa como resultado de la inversión en el plan de marketing.

La fórmula para calcular dicho indicador es la siguiente.

$$\text{ROI} = (\text{Utilidades} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

Para realizar el análisis de retorno futuro, se tendrán en cuenta tres escenarios; el primero denominado ESPERADO, reflejará lo descrito en las decisiones operativas de marketing; mientras que el segundo y tercero llamados OPTIMISTA y PESIMISTA, se verán afectados por el contexto externo y modificarán lo proyectado.

Se presentan los datos con los que se realizará el cálculo del indicador.

Inversión (costo del plan): \$128.985

Ventas incrementales con la aplicación del plan.

- **Escenario esperado: \$1.030.000 = ventas; \$192.000 de utilidad bruta.**
- **Escenario optimista: \$1.180.900 = ventas; \$ 221.528 de utilidad bruta.**
- **Escenario pesimista: \$ 721.119 = ventas; \$134.843 de utilidad bruta.**

Para el cálculo de la utilidad, se toma únicamente la utilidad bruta (venta – costo de venta), se utiliza un margen del %23 aproximado; margen de ganancia promedio utilizado por la empresa.

$$\text{ROI Escenario Esperado} = (\$192.000 - \$128.985) / \$128.985 = 0,49$$

Este indicador indica que por cada peso invertido en el Plan de Marketing, se obtendrá \$0,49 adicional aproximadamente , se contempla un error de más , menos 5%. Es decir que plan tiene una rentabilidad según este escenario que varía entre un 45% a un 54% aproximado.

Condiciones:

- Lo esperado sale según lo proyectado.

ROI para escenarios restantes.

$$\text{ROI Escenario Optimista} = (\$221.528 - \$128.985) / \$128.985 = 0.72$$

Este indicador indica que por cada peso invertido en el Plan de Marketing, se obtendrá \$0,72 adicional. El plan en una situación optimista dándose las condiciones que se

mencionan más abajo tiene una rentabilidad aproximada del 70%, contemplando un error de más , menos 5%.

Condiciones:

- Se logra una estructura y organización interna fuerte, que soporta el crecimiento.
- Auge en el sector, que provoca un aumento adicional del 15% en las ventas.

$$\text{ROI Escenario Pesimista} = (\$134.843 - \$128.985) / \$128.985 = 0,045$$

Este indicador indica que por cada peso invertido en el Plan de Marketing, se obtendrá \$0,045 adicional. El plan en una situación pesimista, no tiene perdida ya que su rentabilidad es del 4,5% aproximadamente, es decir que no se pierde dinero, dándose las condiciones mencionadas debajo.

Condiciones:

- La actividad del sector de la construcción tiene un receso, el objetivo de ventas se logra en un 70%. Teniendo en cuenta que era un objetivo poco ambicioso.
- Acciones de la competencia para mantener a sus clientes.

En conclusión se puede decir que en los tres escenarios proyectados, el ROI del plan de marketing es mayor a cero, por lo tanto será positivo para la empresa aplicar el plan desarrollado en este documento.

Se puede observar que la rentabilidad obtenida varía de 4,5% a 72% dependiendo de las variables del contexto externo que puedan afectar; es un proyecto que apunta en primera instancia a organizar interna y formalmente a la empresa, para después si poder crecer.

Gráfico 41. FLUJO DE FONDOS Y PERIODO DE RECUPERO - ESCENARIO ESPERADO

Fuente: elaboración propia.

Programas de Acción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	TOTAL	
Costos																										
P1	\$ 2.000,0	\$ 2.000,0	\$ 2.000,0	\$ 1.150,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.150,0
P2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 3.100,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.100,0
P3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.600,0
P4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.600,0	\$ 4.600,0	\$ 4.600,0	\$ 7.615,0	\$ 5.044,0	\$ 5.044,0	\$ 6.044,0	\$ 6.044,0	\$ 6.044,0	\$ 2.900,0	\$ 2.900,0	\$ 2.900,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 72.135,0
TOTAL COSTOS	\$ 2.000,0	\$ 2.000,0	\$ 2.000,0	\$ 6.150,0	\$ 5.825,0	\$ 5.825,0	\$ 10.425,0	\$ 10.425,0	\$ 10.425,0	\$ 13.440,0	\$ 10.869,0	\$ 8.969,0	\$ 6.044,0	\$ 6.044,0	\$ 6.044,0	\$ 2.900,0	\$ 2.900,0	\$ 2.900,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 128.985,0
Ingresos																										
P1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
P2						\$ 10.000,0	\$ 12.000,0	\$ 12.000,0	\$ 14.000,0	\$ 16.000,0	\$ 16.000,0	\$ 18.000,0	\$ 18.000,0	\$ 20.000,0	\$ 20.000,0	\$ 20.000,0	\$ 21.000,0	\$ 24.000,0	\$ 26.000,0	\$ 26.000,0	\$ 27.000,0	\$ 29.000,0	\$ 32.000,0	\$ 34.000,0	\$ 34.000,0	\$ 395.000,0
P3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
P4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.950,0	\$ 25.000,0	\$ 25.000,0	\$ 25.000,0	\$ 29.000,0	\$ 29.000,0	\$ 29.000,0	\$ 35.000,0	\$ 35.420,0	\$ 35.800,0	\$ 36.000,0	\$ 42.000,0	\$ 42.000,0	\$ 45.000,0	\$ 45.000,0	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0	\$ 49.000,0	\$ 635.170,0
TOTAL VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.000,0	\$ 23.950,0	\$ 37.000,0	\$ 39.000,0	\$ 41.000,0	\$ 45.000,0	\$ 47.000,0	\$ 47.000,0	\$ 55.000,0	\$ 55.420,0	\$ 55.800,0	\$ 57.000,0	\$ 66.000,0	\$ 68.000,0	\$ 71.000,0	\$ 72.000,0	\$ 77.000,0	\$ 80.000,0	\$ 83.000,0	\$ 83.000,0	\$ 1.030.170,0
UTILIDAD 23%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.869,9	\$ 4.478,5	\$ 6.918,7	\$ 7.292,7	\$ 7.666,7	\$ 8.414,6	\$ 8.788,6	\$ 8.788,6	\$ 10.284,6	\$ 10.363,1	\$ 10.434,1	\$ 10.658,5	\$ 12.341,5	\$ 12.715,4	\$ 13.276,4	\$ 13.463,4	\$ 14.398,4	\$ 14.959,3	\$ 15.520,3	\$ 15.520,3	\$ 192.633,4
UTILIDAD - COSTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 63.648,4
Periodo de retorno	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	2.000,0	4.000,0	6.000,0	12.150,0	17.975,0	21.930,1	27.876,6	31.382,9	34.515,2	40.288,6	42.742,9	42.923,3	40.178,7	35.938,2	31.619,1	24.084,9	16.326,4	6.884,9	3.530,5	14.507,0	25.670,4	37.768,7	50.428,1	63.648,4	63.648,4	

Gráfico 42. FLUJO DE FONDOS Y PERIODO DE RECUPERO - ESCENARIO OPTIMISTA

Fuente: elaboración propia.

Programas de Acción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	TOTAL
Costos																									
P1	\$ 2.000,0	\$ 2.000,0	\$ 2.000,0	\$ 1.150,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.150,0
P2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 3.100,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.100,0
P3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.600,0
P4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.600,0	\$ 4.600,0	\$ 4.600,0	\$ 7.615,0	\$ 5.044,0	\$ 5.044,0	\$ 6.044,0	\$ 6.044,0	\$ 6.044,0	\$ 2.900,0	\$ 2.900,0	\$ 2.900,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 72.135,0
TOTAL COSTOS	\$ 2.000,0	\$ 2.000,0	\$ 2.000,0	\$ 6.150,0	\$ 5.825,0	\$ 5.825,0	\$ 10.425,0	\$ 10.425,0	\$ 10.425,0	\$ 13.440,0	\$ 10.869,0	\$ 8.969,0	\$ 6.044,0	\$ 6.044,0	\$ 6.044,0	\$ 2.900,0	\$ 2.900,0	\$ 2.900,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 128.985,0
Ingresos																									
P1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
P2						\$ 11.500,0	\$ 13.800,0	\$ 13.800,0	\$ 16.100,0	\$ 18.400,0	\$ 18.400,0	\$ 20.700,0	\$ 20.700,0	\$ 23.000,0	\$ 23.000,0	\$ 24.150,0	\$ 27.600,0	\$ 29.900,0	\$ 29.900,0	\$ 31.050,0	\$ 33.350,0	\$ 36.800,0	\$ 39.100,0	\$ 454.250,0	
P3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
P4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.742,5	\$ 28.750,0	\$ 28.750,0	\$ 28.750,0	\$ 33.350,0	\$ 33.350,0	\$ 33.350,0	\$ 40.250,0	\$ 40.733,0	\$ 41.170,0	\$ 41.400,0	\$ 48.300,0	\$ 48.300,0	\$ 51.750,0	\$ 51.750,0	\$ 55.200,0	\$ 55.200,0	\$ 56.350,0	\$ 730.445,5
TOTAL VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.500,0	\$ 27.542,5	\$ 42.550,0	\$ 44.850,0	\$ 47.150,0	\$ 51.750,0	\$ 54.050,0	\$ 54.050,0	\$ 63.250,0	\$ 63.733,0	\$ 64.170,0	\$ 65.550,0	\$ 75.900,0	\$ 78.200,0	\$ 81.650,0	\$ 82.800,0	\$ 88.550,0	\$ 92.000,0	\$ 95.450,0	\$ 1.184.695,5
UTILIDAD 23%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.150,4	\$ 5.150,2	\$ 7.956,5	\$ 8.386,6	\$ 8.816,7	\$ 9.676,8	\$ 10.106,9	\$ 10.106,9	\$ 11.827,2	\$ 11.917,6	\$ 11.999,3	\$ 12.257,3	\$ 14.192,7	\$ 14.622,8	\$ 15.267,9	\$ 15.482,9	\$ 16.558,1	\$ 17.203,3	\$ 17.848,4	\$ 221.528,4
UTILIDAD - COSTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.825,0	\$ 3.674,6	\$ 5.274,8	\$ 2.468,5	\$ 2.038,4	\$ 4.623,3	\$ 1.192,2	\$ 1.137,9	\$ 4.062,9	\$ 5.783,2	\$ 5.873,6	\$ 9.099,3	\$ 9.357,3	\$ 11.292,7	\$ 12.322,8	\$ 12.967,9	\$ 13.182,9	\$ 14.258,1	\$ 14.903,3	\$ 15.548,4	\$ 92.543,4
Periodo de retorno	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.649,6	\$ 26.924,4	\$ 29.392,9	\$ 31.431,3	\$ 36.054,6	\$ 37.246,8	\$ 36.108,9	\$ 32.046,0	\$ 26.262,7	\$ 20.389,2	\$ 11.289,9	\$ -	\$ 1.932,6	\$ 9.360,1	\$ 21.682,9	\$ 34.650,7	\$ 47.833,7	\$ 62.091,8	\$ 76.995,1	\$ 92.543,4

Gráfico 43. FLUJO DE FONDOS Y PERIODO DE RECUPERO - ESCENARIO PESIMISTA

Fuente: elaboración propia.

Programas de Acción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	TOTAL	
Costos																										
P1	\$ 2.000,0	\$ 2.000,0	\$ 2.000,0	\$ 1.150,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.150,0
P2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 5.000,0	\$ 3.100,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.100,0
P3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ 825,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.600,0
P4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.600,0	\$ 4.600,0	\$ 4.600,0	\$ 7.615,0	\$ 5.044,0	\$ 5.044,0	\$ 6.044,0	\$ 6.044,0	\$ 6.044,0	\$ 2.900,0	\$ 2.900,0	\$ 2.900,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 72.135,0
TOTAL COSTOS	\$ 2.000,0	\$ 2.000,0	\$ 2.000,0	\$ 6.150,0	\$ 5.825,0	\$ 5.825,0	\$ 10.425,0	\$ 10.425,0	\$ 10.425,0	\$ 13.440,0	\$ 10.869,0	\$ 8.969,0	\$ 6.044,0	\$ 6.044,0	\$ 6.044,0	\$ 2.900,0	\$ 2.900,0	\$ 2.900,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 2.300,0	\$ 128.985,0
Ingresos																										
P1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
P2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.000,0	\$ 8.400,0	\$ 8.400,0	\$ 9.800,0	\$ 11.200,0	\$ 11.200,0	\$ 12.600,0	\$ 12.600,0	\$ 14.000,0	\$ 14.000,0	\$ 14.000,0	\$ 14.700,0	\$ 16.800,0	\$ 18.200,0	\$ 18.200,0	\$ 18.900,0	\$ 20.300,0	\$ 22.400,0	\$ 23.800,0	\$ 23.800,0	\$ 276.500,0
P3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
P4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.365,0	\$ 17.500,0	\$ 17.500,0	\$ 17.500,0	\$ 20.300,0	\$ 20.300,0	\$ 20.300,0	\$ 24.500,0	\$ 24.794,0	\$ 25.060,0	\$ 25.200,0	\$ 29.400,0	\$ 29.400,0	\$ 31.500,0	\$ 31.500,0	\$ 33.600,0	\$ 33.600,0	\$ 34.300,0	\$ 34.300,0	\$ 444.619,0
TOTAL VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.000,0	\$ 16.765,0	\$ 25.900,0	\$ 27.300,0	\$ 28.700,0	\$ 31.500,0	\$ 32.900,0	\$ 32.900,0	\$ 38.500,0	\$ 38.794,0	\$ 39.060,0	\$ 39.900,0	\$ 46.200,0	\$ 47.600,0	\$ 49.700,0	\$ 50.400,0	\$ 53.900,0	\$ 56.000,0	\$ 58.100,0	\$ 58.100,0	\$ 721.119,0
UTILIDAD 23%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.308,9	\$ 3.134,9	\$ 4.843,1	\$ 5.104,9	\$ 5.366,7	\$ 5.890,2	\$ 6.152,0	\$ 6.152,0	\$ 7.199,2	\$ 7.254,2	\$ 7.303,9	\$ 7.461,0	\$ 8.639,0	\$ 8.900,8	\$ 9.293,5	\$ 9.424,4	\$ 10.078,9	\$ 10.471,5	\$ 10.864,2	\$ 10.864,2	\$ 134.843,4
UTILIDAD - COSTOS	\$ 2.000,0	\$ 2.000,0	\$ 2.000,0	\$ 6.150,0	\$ 5.825,0	\$ 4.516,1	\$ 7.290,1	\$ 5.581,9	\$ 5.320,1	\$ 8.073,3	\$ 4.978,8	\$ 2.817,0	\$ 108,0	\$ 1.155,2	\$ 1.210,2	\$ 4.403,9	\$ 4.561,0	\$ 5.739,0	\$ 6.600,8	\$ 6.993,5	\$ 7.124,4	\$ 7.778,9	\$ 8.171,5	\$ 8.564,2	\$ 5.858,4	
Periodo de retorno	\$ 2.000,0	\$ 4.000,0	\$ 6.000,0	\$ 12.150,0	\$ 17.975,0	\$ 22.491,1	\$ 29.781,1	\$ 35.363,0	\$ 40.683,2	\$ 48.756,5	\$ 53.735,3	\$ 56.552,2	\$ 56.444,2	\$ 55.289,0	\$ 54.078,8	\$ 49.674,9	\$ 45.114,0	\$ 39.374,9	\$ 32.774,1	\$ 25.780,6	\$ 18.656,2	\$ 10.877,4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.858,4

CONCLUSIONES

En un escenario que se presenta con un ritmo evolutivo y cambiante, es necesario adaptarse a las reglas de juego para no quedar fuera de él, perder la posición de mercado y ser sobrepasado por los competidores del sector.

Actualmente, Natali Plásticos, no cuenta con una estructura organizada para realizar acciones de expansión y no cuenta con planes proactivos de mejora; sino que camina al ritmo de mercado. En los últimos años, el mercado se mostro favorable al sector, y la empresa no posee la organización y la planificación adecuada para capitalizar la situación en su favor.

Si bien la empresa cuenta con una importante trayectoria y posee una cartera de clientes con antigüedad, se encuentran los principales competidores compartiendo la misma zona de cobertura, y con acciones de mercadotecnia podrían tentar fácilmente a los clientes a probar su producto, realizar una serie de ventas y empezar a hacerlos formar parte de sus carteras.

Se propone aplicar este plan de marketing, con el fin de revertir las ineficiencias, las desprolijidades en la gestión y la no planificación.

El plan propuesto para la empresa, está esquematizado en 3 etapas.

Organizar internamente la empresa, lo que permitirá formalizar procesos, registrar información y definir métodos de procedimientos. Quedando registros e información útil para tomar decisiones y poder ver un panorama más claro de la situación actual y hacia donde se encamina la empresa.

La primera etapa se busca concretarla con el plan de acción N° 1: *Organizando el centro de decisiones*.

Fortalecer la posición competitiva en el mercado actual, etapa que propone conseguir relaciones más estrechas con los clientes actuales, una mejor atención a través de una atención más personalizada y una correcta administración de la cartera de clientes.

La segunda etapa, se busca alcanzar con los planes de acción N° 2: *Comunicación 360°* y N°3: *Cliente Soberano*.

Conquistar nuevos mercados, una vez que se hayan concretado las dos etapas anteriores, la empresa va a estar preparada para crecer, a través de distintas acciones de mercadotecnia, se podrá ampliar la cobertura de mercado, generando nuevos clientes.

Esta tercer y última etapa se pretende lograr bajo las directrices del plan de acción N°4: *Colonizando Regiones*.

La realización de estas etapas, concretan el plan de marketing planteado para la empresa, el que sigue un esquema lógico ordenado, como se plantea en la pág. 20. Siguiendo los lineamientos de metodologías y modelos teóricos planteados al principio de este Trabajo Final De Grado.

RECOMENDACIONES

Se pretende preparar a Natali Plásticos SRL, para poder servir mejor al mercado y poder aumentar el volumen de ventas sin inconvenientes; por lo tanto es indispensable abordar un plan que coordine distintas acciones estratégicas para alcanzarlo.

Como recomendaciones principales, se plantean las tres siguientes.

- En primer lugar se recomienda que la gerencia de la empresa se concientice, de que existen deficiencias en la gestión. Que hay una situación favorable del sector y que la empresa no la está capitalizando.
- En segundo lugar se recomienda, seguir los pasos lógicos del proyecto, es decir, mantener un orden en la implementación.
- En tercer lugar y en forma excluyente una vez que se consolide internamente la empresa, se recomienda salir a conquistar nueva parte del mercado. Salir a crecer sin primero corregir distintos puntos de la gestión interna, ya que generaría problemas, desprolijidades e inconvenientes con los clientes, los resultados serian negativos.

Una vez que los tomadores de decisiones de la empresa comprendan la estructura y cada uno de los puntos del Plan de Marketing, es necesario que se le transmita e inculque a los demás empleados, el deseo de mejorar y la necesidad e importancia de realizar este cambio. Mucho dependerá la forma de comunicar, por lo que se recomienda aplicar un cuidadoso método que se adapte a cada área.

Es un plan que contiene 3 etapas , mientras las primeras dos arrojan resultados cualitativos, la tercera es la que genera resultados cuantitativos reflejados en aumento de ventas, se recomienda no apresurarse a comenzar con la siguiente etapa sin antes haber concluido la anterior.

Por último, es necesario un control parcial de cada uno de los pasos propuestos por el plan, para ir corrigiendo desviaciones y poder avanzar correctamente hacia los resultados.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS CONSULTADOS

- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico 4 edición*. Madrid: PEARSON Educación S.A.
- Lauterborn, S. T. (1993). *Comunicaciones de marketing integradas*. Argentina: Granica.
- Levitt, T. (1986). *The Marketing imagination*. New York: Free Press.
- Lovelock, C. H. (1997). *Mercadotécnica de servicios*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Philip Kotler, K. L. (2006). *Dirección de marketing , 12 edición*. México: Pearson educación.
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.
- Project Management Institute, Inc. (2008). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. (Guía PMBOK) 4ta edición*. EEUU: Book editor PMI.
- Raymond Q. Luc, C. (2000). *Manual de investigación en ciencias sociales*. Limusa Noriega Editores.
- Rogers D. Peppers - Dorf, B. (2000). *Uno x Uno: herramientas para poner en práctica su plan de marketing*. Buenos Aires: Vergara.
- Sainz de Vicuña, J. M. (1999). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Tajada, S. d. (1974). *Marketing*. Madrid: Escuela superior de las cajas de ahorros confederadas.
- Tanton, E. (2003). *Fundamentos de Marketing, 11va edición*. McGraw Hill.

SITIOS WEB CONSULTADOS

- Banco Central De La Republica Argentina (27 mayo de 2011), *BCRA. Recuperado el 10 de diciembre de 2011 de <http://www.bcra.gov.ar/informes>*
- Cámara Argentina de la Construcción, (10 de marzo de 2011). *Cámara Argentina de la Construcción. Recuperado 10 de agosto de 2011, de <http://www.camarco.org.ar/espaciopyme/bajarinforme.aspx>*
- Cámara Argentina de Industria Plástica, (12 de noviembre de 2011). *CAIP. Recuperado el 16 de enero de 2012, de http://www.caip.org.ar/estadisticas_pub.php*
- IERIC (23 de agosto de 2011). *IERIC. Recuperado el 12 de diciembre de 2011, de <http://www.ieric.org.ar/estadisticas.asp>*
- Indec. (6 de junio de 2011). *Indec. Recuperado el 10 de agosto de 2011, de http://www.indec.mecon.ar/argentinaencifras/argentina_en_cifras_combinado.asp*
- Index Mundi. (22 de febrero de 2011). *Index Mundi. Recuperado el 6 de Agosto de 2011, de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ar&v=65&l=es>*
- Index Mundi. (22 de febrero de 2011). *Index Mundi. Recuperado el 15 de octubre de 2011, de www.indexmundi.com/q/q.aspx?c=ar&v=24&l=es*
- Iprofesional. (30 marzo de 2010). *Iprofesional. Recuperado el 22 de febrero de 2011, de <http://economia.iprofesional.com/notas/96499-sefun-datos-oficiales-la-construccion-crecio-48-por-ciento-en-un-ano.html>*
- Organización de Naciones Unidad; (11 de octubre de 2011). *ONU. recuperado el 25 de noviembre de 2011 de <http://www.onu.org.ar/ViewPage.aspx?10>*

A N E X O S



ANEXOS	PÁGINA
ANEXO 1. GUÍA DE PAUTAS	149
ANEXO 2. ENCUESTA CUALITATIVA DE LA CONSTRUCCIÓN	150
ANEXO 3. INDICADORES DE COYUNTURA	152
ANEXO 4. PONDERACIÓN FODA	154

ANEXO 1. GUIA DE PAUTAS

Se presenta el modelo de la guía de pautas utilizada en las entrevistas de profundidad realizadas a modo de investigación exploratoria, detallada en el Marco Metodológico.

GUIA DE PAUTAS: Clientes de Natali Plásticos

- ***Datos generales de la empresa cliente.***
 - Años de existencia.
 - Reseña histórica.
 - Ubicación geográfica.
 - Número de empleados.
 - Productos que venden.
 - Productos que son el fuerte de las ventas.
 - Características generales de sus clientes.

- ***Relación con Natali Plásticos.***
 - Tiempo que conoce a la empresa.
 - Forma en que la conoció la empresa.
 - Tiempo que empezó la relación.
 - Tipo de relación, etc.

- ***Productos que compran, valoración de atributos.***
 - Productos que compra a Natali Plásticos.
 - Mejoras en el producto/servicio.
 - Razones de compra a la empresa.
 - Valoración de los distintos puntos del producto/servicio.

- ***Situación económica general.***
 - Sector de la construcción.
 - Proyección de ventas.
 - Nivel de precios.
 - Nivel de actividad.

- ***Competencia.***
 - Visitas de la competencia.
 - Venta de productos similares de otras marcas.
 - Atributos positivos y negativos de la competencia.

AGRADECIMIENTOS Y SALUDO

ANEXO 2. ENCUESTA CUALITATIVA DE LA CONSTRUCCIÓN

Se hace una extracción de la página web del INDEC, en la que se define a las encuestas cualitativas de la construcción y se explica su procedimiento de realización.

La Encuesta Cualitativa de la Construcción capta información de un conjunto de aproximadamente cien grandes empresas constructoras de todo el país. Su objetivo básico es la evaluación de la situación y las expectativas económicas de corto plazo que sirva de complemento a otros indicadores de la construcción. Las preguntas se dividen en dos grupos. En el primero, se solicita la última información mensual disponible y el comportamiento esperado para el período siguiente. En el segundo grupo se requiere información de carácter más estructural y, por lo tanto, las consultas se realizan trimestralmente.

Los permisos de edificación privada constituyen un importante indicador de las intenciones de construcción por parte de los particulares, anticipando la futura actividad de la construcción y la oferta real de unidades inmobiliarias.

La superficie a construir registrada por los permisos que otorgan los municipios, da una idea aproximada del nivel de actividad que se espera para los próximos meses. Si bien la serie completa que se presenta anualmente se constituye con información desagregada de una nómina de 188 municipios diseminados en el territorio nacional, para el análisis de coyuntura se presenta aquí el dato mensual del total de superficie registrada para construcciones nuevas y ampliaciones de una nómina reducida de 42 municipios que representan aproximadamente el 50% del total de superficie autorizada por los referidos 188. La lista de municipios considerados para la coyuntura se compone de: Bahía Blanca, Berazategui, Buenos Aires, Casilda, Comodoro Rivadavia, Concordia, Córdoba, Corrientes, Esperanza, Formosa, General Pueyrredón, Granadero Baigorria, La Matanza, La Rioja, Neuquén, Paraná, Posadas, Quilmes, Rafaela, Rawson (S. J.), Reconquista, Resistencia, Río Cuarto, Río Gallegos, Salta, San Fernando del Valle de Catamarca, San Isidro, San Juan, San Miguel de Tucumán, San Salvador de Jujuy, Santa Fe, Santa Rosa, Santiago del Estero, Santo Tomé, Sunchales, Trelew, Ushuaia, Venado Tuerto, Viedma, Villa Carlos Paz, Villa Constitución y Villa María.

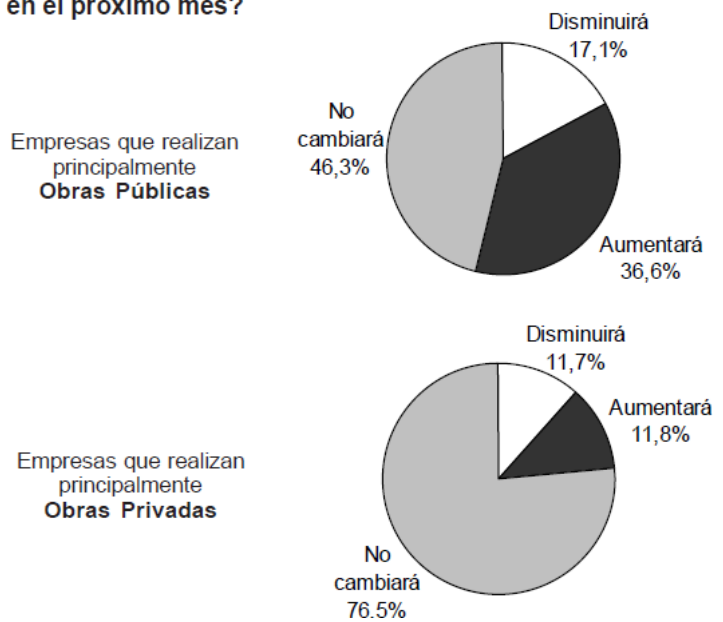
Entre toda la información que generan estas encuestas, se muestra que para el mes de agosto de 2011, se esperan los siguientes resultados.

En la encuesta cualitativa del sector de la construcción, que consultó a las firmas sobre las expectativas para el mes de agosto, se han captado mayoritariamente opiniones que reflejan un clima de estabilidad, tanto entre quienes realizan principalmente obras públicas como entre los que hacen mayoritariamente obras privadas.

En efecto, a decir de los empresarios, entre quienes se dedican principalmente a realizar obras públicas, el 46,3% cree que el nivel de actividad se mantendrá sin cambios durante agosto, mientras que el 36,6% sostiene que aumentará y el 17,1% restante, que disminuirá.

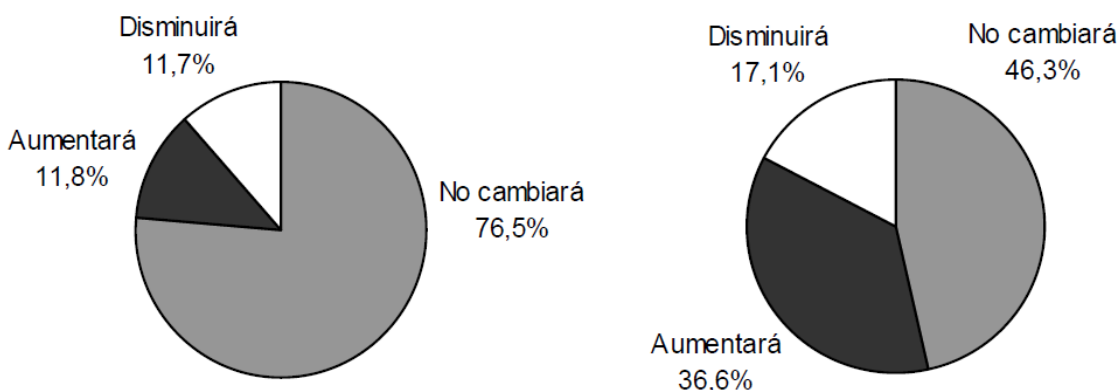
Por su parte, entre quienes realizan principalmente obras privadas, el 76,5% de los respondientes cree que el nivel de actividad se mantendrá sin cambios en agosto, en tanto que el 11,8% estima que aumentará y el 11,7% restante, que disminuirá. (Ver páginas 8 a 11)

¿Cómo cree que evolucionará la actividad de su empresa en el próximo mes?



¿Cómo piensa que evolucionará la actividad de su empresa en el próximo mes?

	Empresas que realizan principalmente Obras Privadas	Empresas que realizan principalmente Obras Públicas
	%	
No cambiará	76,5	46,3
Aumentará	11,8	36,6
Disminuirá	11,7	17,1



Fuente: INDEC.

Mes a mes se realizan este tipo de encuesta de la construcción, pero que demoran de 3 a 4 meses en ser publicadas en forma de informe, no obstante se van publicando informes parciales en forma de notas.



ANEXO 3. INDICADORES DE COYUNTURA

Se hace una extracción de la pagina web del INDEC, acerca de que es el ISAC, y como se calcula, de modo que el lector pueda interpretar mejor dicho concepto.

Características de los indicadores

El Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC) muestra la evolución del sector tomando como referencia la demanda de insumos requeridos en la construcción. El ISAC está compuesto por el análisis agregado de cinco tipologías de obra que permiten lograr una adecuada cobertura de la actividad de la construcción.

En cada uno de los cinco bloques se agrupan aquellas obras que tienen similares requerimientos técnicos: edificios para vivienda, edificios para otros destinos, obras viales, construcciones petroleras y otras obras de infraestructura. A cada bloque se lo puede identificar con una función de producción que relaciona los requerimientos de insumos con el producto de la obra. Por lo tanto, el movimiento de cada bloque está dado por la demanda del grupo de insumos característicos de ese tipo de obra. El listado de insumos se compone de: artículos sanitarios de cerámica, asfalto, caños de acero sin costura, caños y accesorios plásticos, cemento Portland, hierro redondo para hormigón, ladrillos huecos, pisos y revestimientos cerámicos, pinturas para la construcción, placas de yeso y vidrio plano. Los datos utilizados en el cálculo del ISAC provienen de un conjunto de informantes que pertenecen, en su mayor parte, a empresas manufactureras líderes seleccionadas sobre la base de una investigación de relaciones intersectoriales. La agregación de los bloques se hace en base al Valor Bruto de Producción de cada uno de ellos en el año base 2004.

La desestacionalización de una serie es el procedimiento mediante el cual se obtiene una nueva serie libre de los efectos debidos a la estacionalidad y a la composición del calendario (Pascuas y días de actividad). La serie desestacionalizada puede verse afectada por ciertos efectos de carácter irregular tales como huelgas, paradas técnicas, cortes de luz, inundaciones, etc. La tendencia-ciclo es un indicador suave, sin la influencia de este tipo de alteraciones, y que permite analizar la coyuntura y el largo plazo.

Desde enero de 2004 se realiza la desestacionalización del ISAC utilizando el programa X-12 ARIMA. Este programa es una versión mejorada del X-11 ARIMA que permite detectar y/o incorporar cambios estructurales, además contiene nuevas medidas de diagnóstico. El programa X-12 ARIMA utiliza promedios móviles en forma iterativa para estimar la estacionalidad y la tendencia-ciclo.

Por las características del método, los factores estimados sufren modificaciones cada vez que se incorpora un nuevo dato a la serie original. Luego, las opciones del programa de desestacionalización se fijan en los meses de enero y se mantienen fijas durante un año, período al cabo del cual deben sufrir las revisiones que permitan realizar las actualizaciones correspondientes. Con el ajuste estacional realizado en enero de 2011, se

fijaron las opciones del método para lo que resta del año. Las modificaciones realizadas son las siguientes:

- El período considerado para el ajuste del modelo Reg-ARIMA fue desde enero de 2003 hasta diciembre de 2010.
 - Modelo ajustado: ARIMA log (0 1 1) (0 1 1)₁₂.
 - Ajuste de efecto por días de actividad.
 - Ajuste de efecto pascuas.
 - Ajuste de variación por outliers.

La tendencia-ciclo consiste en un post-procesamiento de la serie desestacionalizada utilizando opciones específicas que son las siguientes:

- Extensión con un año de pronósticos de la serie desestacionalizada corregida por valores extremos, utilizando el modelo (0 1 1)(0 0 1)₁₂.
- Corrección más estricta de valores extremos.
- Estimación de la tendencia utilizando el filtro Henderson de 13 términos.

ANEXO 4. PONDERACIÓN DE ANÁLISIS FODA

FODA PONDERADO

Se utilizó el siguiente criterio de asignación de valor para la importancia, siendo:

Referencias

1: muy poco importante; 5: muy importante.

- **PRIMERA ETAPA:** valoración de probabilidad de ocurrencia (factores externos) e importancia (factores internos y externos).

FACTORES INTERNOS	IMPORTANCIA
FORTALEZAS	
Trayectoria en el sector	3
Servicios adicionales	5
Relación precio/calidad de productos	2
Costos bajos de operación	3
DEBILIDADES	
Cultural organizacional	3
Planificación estratégica	5
Cartera de productos acotada	2
Poder de los vendedores	1
Acciones comunicacionales	3

FACTORES EXTERNOS	IMPORTANCIA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
OPORTUNIDADES		
Tendencia alcista de la tasa de construcción	5	90%
Apoyo del gobierno a la construcción	3	75%
Crecimiento natural del sector a gran escala	4	90%
Grandes zonas geográficas desatendidas	2	60%
AMENAZAS		
Presión de grupos ambientales	1	20%
Poder de negociación de los clientes y proveedores	3	70%
Posibilidad de que los proveedores avancen sobre la cadena de comercialización	4	40%
Acciones de la competencia	4	75%

- **SEGUNDA ETAPA:** Jerarquización en base a valoración asignada.

FACTORES INTERNOS	IMPORTANCIA
FORTALEZAS	
F1. Servicios adicionales	5
F2. Relación precio/calidad de productos	3
F3. Costos bajos de operación	3
F4. Trayectoria en el sector	2
DEBILIDADES	
D1. Planificación estratégica	5
D2. Acciones comunicacionales	3
D3. Cultural organizacional	3
D4. Cartera de productos acotada	2
D5. Poder de los vendedores	1

FACTORES EXTERNOS	IMPORTANCIA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
OPORTUNIDADES		
O1. Tendencia alcista de la tasa de construcción	5	90%
O2. Crecimiento natural del sector a gran escala	4	90%
O3. Apoyo del gobierno a la construcción	3	75%
O4. Grandes zonas geográficas desatendidas	2	60%
AMENAZAS		
A1. Acciones de la competencia	4	75%
A2. Poder de negociación de los clientes y proveedores	3	70%
A3. Posibilidad de que los proveedores avancen sobre la cadena de comercialización	4	40%
A4. Presión de grupos ambientales	1	20%