

Índice

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
• Introducción	7
• Un poco de historia	9
• La empresa	10
PROBLEMA	11
• Problema	12
• Justificación	13
OBJETIVOS	15
• Objetivo General	16
• Objetivos Específicos	16
MARCO TEÓRICO	17
• Marco Teórico	18
METODOLOGÍA	34
• Metodología	35
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	36
• Diagnóstico	37
• Relación entre las Variables	37
● CULTURA	38
• Presunciones	38
• Valores	39
• Héroe	40
• Ritos, rituales y ceremonias	40
• Entorno Físico	40
• Fortalezas y Debilidades	42
● SISTEMA ADMINISTRATIVO	43
• Planificación	43
• Organización	44
• Dirección	46
• Control	47
• Fortalezas y Debilidades del Sistema Administrativo	47

● GESTION COMERCIAL	48
● Comercial	48
○ Planeación Comercial	48
➤ Listas de precios	49
➤ Inventarios	49
○ Marketing	51
➤ Segmentación	51
➤ Posicionamiento	52
➤ Productos	52
➤ Servicios	53
➤ Personal de Ventas	53
➤ Canales	53
➤ Imagen	54
➤ Precio	54
➤ Comunicación	55
○ Administración de Ventas	58
○ Depósito y Expedición de productos	59
➤ Almacenamiento	59
➤ Expedición de pedidos	61
○ Operaciones de Ventas	61
● Administración Financiera a Corto Plazo	63
○ Pagos	63
○ Política de Créditos	63
○ Política Financiera a Corto Plazo	64
○ Análisis de Estados Financieros	65
● Control	68
● Puntos Fuertes y Débiles de la Gestión Comercial	69
INSTRUMENTOS DE ANALISIS ESTRATEGICOS	72
● ANALISIS DEL ENTORNO	73
● Político-Económico	73
● Social-Demográfico	82
● Tecnológico	86
● ANALISIS DEL SECTOR	90
● Competidores Actuales	91
● Competidores Potenciales	93
● Proveedores	93
● Clientes	94
● Sustitutos	95
● FODA	96
● Fortalezas	96
● Debilidades	97

• Oportunidades	98
• Amenazas	99
● INFORME DIAGNOSTICO	100
● DEFINICIÓN DE PLANES	102
• Plan: Gestión de Inventarios	102
○ <i>Programa N° 1: Organización de almacenes</i>	103
○ <i>Programa N° 2: Control de inventarios</i>	108
○ <i>Programa N° 3: Liquidación de inventarios obsoletos</i>	112
• Plan: Para el Incremento de la Rentabilidad	118
○ <i>Programa N° 4: Fidelización y retención de clientes actuales</i>	119
○ <i>Programa N° 5: Aumento del índice de ventas</i>	134
○ <i>Programa N° 6: Empresa como principal Proveedor y aumento en la frecuencia de compra.</i>	139
○ <i>Programa N° 7: Recupero de ex clientes</i>	145
○ <i>Programa N° 8: Captación de clientes por referidos de los actuales</i>	150
○ <i>Programa N° 9: Captación de nuevos clientes</i>	156
○ <i>Programa N° 10: Mejora en el ambiente físico del local comercial</i>	164
• Control	167
CONCLUSIÓN	171
• Conclusión	172
BIBLIOGRAFÍA	178
• Bibliografía	179
ANEXOS	180
• Anexo 1	181
○ Entrevistas	181
• Anexo 2	185
• Anexo 3	187
○ Local Comercial	187
○ Almacenes	189
• Anexo 4	191
○ Flujo de fondo de los programas en conjunto	191

Agradecimientos

Agradezco sinceramente a todas aquellas personas que de manera directa o indirecta colaboraron y permitieron la confección de mi trabajo final de graduación.

A los profesores Roberto Bazan y Gustavo Parino, quienes me aconsejaron e hicieron un correcto seguimiento de mi trabajo.

A la memoria de mi abuelo, Jorge Contini, quien creó con mucho esfuerzo la empresa en la cual se basó y aplico mi trabajo final de graduación.

A mi madre, abuela, hermanas, sobrinos y amigos. Y muy especialmente a Mauricio Contini, mi padre, a quien admiro y respeto mucho, y sin él este trabajo no sería posible.

INTRODUCCIÓN

Introducción

En el siguiente trabajo de graduación se pretende dar a conocer la correcta definición y aplicación de un diagnóstico organizacional. Con frecuencia los estudiantes hablamos de la necesidad de un diagnóstico en las empresas, asociándolo solamente con la detección de problemas, y sin saber correctamente qué es y cómo se aplica realmente.

Según se observa a continuación, un diagnóstico organizacional es más amplio que sólo la detección de inconvenientes, también abarca el desarrollo de planes y programas de acción que den solución a estos problemas.

Para mostrar cómo es un diagnóstico, qué pasos incluye y cómo es su correcta aplicación, en la siguiente tesis se desarrollarán aspectos teóricos y prácticos aplicados a una empresa.

La siguiente tesis se encuentra dividida en diferentes partes. La primera, incluye una breve reseña histórica de la empresa en la cual se aplicará el diagnóstico organizacional, el problema que se pretende solucionar y la justificación del por qué se quiere solucionar.

Una segunda parte, en donde se definen los objetivos tanto generales como específicos del trabajo final de graduación. Posteriormente, la tercera parte contiene el marco teórico del trabajo y su metodología, el primero hace referencia a los aspectos teóricos más relevantes de un diagnóstico organizacional y demás aspectos teóricos necesarios para analizar el entorno y realizar los planes y programas de acción; y el segundo se refiere a los pasos que se seguirán a lo largo de la tesis para el logro de los objetivos.

La aplicación del diagnóstico organizacional en la empresa es la cuarta parte de la tesis. La misma se refiere a la definición de las variables a diagnosticar y la relación entre éstas y el relevamiento de información a través de distintos instrumentos, análisis de la información obtenida.

La quinta, es la aplicación de los instrumentos de análisis estratégico y la elaboración del informe diagnóstico. Dentro de los instrumentos de análisis se utilizarán el análisis FODA, haciendo un análisis del macroentorno y otro del

microentorno (análisis del sector de Porter). El primero es el encargado de analizar las variables del entorno (economía, política, demografía, social y tecnológico) que afectan de manera positiva y negativa a la empresa; y el segundo es el encargado de hacer un análisis del sector (microentorno) en el que se encuentra la empresa, es decir, competidores, clientes y proveedores. Ambos análisis se realizan para detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Finalmente, la sexta y última parte del trabajo final, es la creación de los distintos planes y programas de acción, según necesidades e inconvenientes detectadas en la empresa. Los programas que conforman cada uno de los planes son las acciones específicas que deben realizarse para poder cumplir con los objetivos, y así poder dar solución a los inconvenientes que sufre la empresa. Además, se realizarán los presupuestos de cada uno de los programas y se efectuará un análisis económico para saber si es conveniente o no su aplicación.

Para el control de los distintos programas se creará un tablero de control y diagramas de Gantt, lo que permitirá ir haciendo correcciones a partir de la detección de desvíos reflejados en los indicadores o en los plazos definidos.

Un poco de historia...

La empresa Jorge Contini es una empresa familiar unipersonal dedicada hace 48 años a la venta de materiales eléctricos en general. La misma surge en 1957 en la ciudad de Zapala (provincia del Neuquén) como idea de su fundador Jorge Contini (inmigrante de Italia), actualmente difunto, ya que poseía los conocimientos necesarios para desempeñarse en el rubro.

En sus comienzos, además de la venta de motores, artefactos y materiales eléctricos en general, la empresa brindaba distintos servicios tales como reparaciones, bobinados e instalaciones eléctricas.

En 1965 se incorpora a la venta generadores de corriente (grupos electrógenos) como así también la instalación y el servicio de mantenimiento de los mismos, debido a que estos eran vendidos en estancias alejadas de la ciudad, donde no llegaba la corriente eléctrica.

En el año 1997 la propiedad de la organización fue transferida al hijo de Jorge Contini (Mauricio Contini), quién cuenta con conocimientos en electricidad y electrónica. Él es el encargado de tomar todo tipo de decisiones y de llevar adelante el funcionamiento de la empresa.

En la actualidad, si bien la empresa ha crecido tanto en número de artículos (incorporación de repuestos electrónicos) como en número de integrantes, ya no provee los servicios anteriormente mencionados, sino sólo se dedica a la comercialización de materiales eléctricos y al asesoramiento técnico de manera informal como soporte de servicio.

Aunque su dueño posee experiencia en el rubro, la empresa cuenta con ciertos problemas propios de una empresa familiar antigua como ésta. Por esta razón, resulta necesario llevar a cabo un análisis organizacional para detectar de manera precisa las distintas dificultades que afectan el funcionamiento, para luego poder proponer soluciones y así obtener una mejor gestión de la misma.

La Empresa:

La empresa Jorge Contini se encuentra formada por su actual dueño, Mauricio Contini, encargado de llevar adelante el funcionamiento general de la empresa; y 5 integrantes más, cuatro de ellos, se distribuyen las tareas de atención al público, acondicionamiento de productos y almacenamiento; y el restante, encargado de las tareas administrativas.

La empresa posee productos de diferentes calidades y precios, dirigidos a distintos niveles socioeconómicos, pero que satisfacen las mismas necesidades; ya que a cualquier persona puede poseer la carencia de algún producto relacionados con la electricidad.

En el pasado, desde sus comienzos hasta hace unos 15 años atrás, la empresa no contaba con competidores, pero en la actualidad éstos representan un obstáculo en cuanto a la venta de productos de bajo margen y alta rotación, por ejemplo, artículo de iluminación para el hogar. Todo lo contrario ocurre con los productos de alto margen y baja rotación, como bombas de agua, grupos electrógenos y materiales eléctricos para la industria, con los que la empresa se encuentra bien posicionada debido a que cuenta con clientes de importancia como empresas, estancias, cooperativas, municipios y entes autárquicos; además de ser el único proveedor en la zona.

Finalmente, se puede decir que el manejo de la organización es puramente tradicional, esto se debe a la influencia de su fundador (Jorge Contini) el cual traía inculcado desde su infancia esta cultura estrictamente conservadora, la cual ha logrado influir en el comportamiento de sus seguidores, y así en el funcionamiento y gestión de la organización.

Problema

Problema: *La necesidad de realizar cambios significativos en la gestión de la empresa para:*

- Poder hacer frente a las nuevas exigencias del mercado en el cual se desenvuelve la empresa.
- Recuperar el crecimiento, la participación en el mercado y la rentabilidad con que contaba en el pasado.
- Evitar dificultades y mejorar las distintas actividades que con el tiempo se han vuelto más complejas y difíciles de efectuar; por lo que no pueden seguir siendo realizadas de la misma manera que en el pasado.
- Impedir que los valores e intereses familiares interfieran de manera negativa en el funcionamiento de la empresa, ya que tanto el mercado como la nueva generación (sucesores) demandan una renovación estratégica y un cambio organizacional; lo que en ocasiones genera conflictos intergeneracionales.

El planteo de la necesidad de un cambio en la gestión de la empresa, se debe a que su dueño percibe que el funcionamiento del negocio no es el mismo. Si bien no conoce con exactitud la magnitud, sostiene que las ventas han caído y que por consiguiente no obtiene el crecimiento y la rentabilidad esperados, por lo que se encuentra en un periodo de estancamiento.

Además, se advierte el ingreso de competidores con los cuales en el pasado no debatía el mercado, por lo que en la actualidad encuentra la necesidad de diferenciarse. Al mismo tiempo, los clientes se vuelven cada vez más exigentes en cuanto a calidad, atención y servicios brindados por las empresas comerciales.

Finalmente, se propone un cambio en la gestión empresarial, debido a que en la empresa existe un gran número de aspectos que pueden ser mejorados; tales como: inventarios, comunicación, organización y servicios; y que por razones de tiempo, conocimiento y culturales, se siguen realizando de la misma manera que en el pasado, es decir, de forma tradicional, conservadora y espontánea. Ésto en ocasiones genera conflictos interpersonales entre las distintas generaciones (dueño y potenciales sucesores) a partir de que poseen distintos puntos de vista, conocimientos, experiencia y deseos.

Justificación

Se propone un cambio en la gestión de la empresa debido a que el dueño de la organización no cuenta con el tiempo, las ganas, la profesionalización y los conocimientos necesarios para desempeñarla de una mejor manera.

Una mala e inadecuada gestión puede causar problemas de distinto tipo tales como: pérdida de clientes, disminución de la rentabilidad, el no aprovechamiento de oportunidades, dificultad para el crecimiento y, principalmente, el deterioro de la organización.

Existen dentro de la empresa problemas que pueden ser solucionados, y actividades que pueden ser mejoradas y realizadas de manera más profesional. Su dueño conoce esta realidad pero, por falta de una visión global e integral de la empresa y por ocupar su tiempo en actividades operativas, son perdidos de vista y/o dejados de lado.

Uno de sus principales problemas es que no cuenta con una planificación que oriente su funcionamiento hacia objetivos definidos. Además, posee dificultades en la gestión financiera a corto plazo; tanto en sus políticas de inventario, por no ser desempeñada y controlada de manera adecuada, como en su política de créditos, ya que sólo brinda a sus clientes la posibilidad de financiarse a través de cuentas corrientes (otorgadas según criterio de su dueño) o de tarjetas de crédito, lo que genera la pérdida de ventas.

Sumado a esto, la organización presenta inconvenientes en la gestión comercial. Uno de los más conocidos, es que la mezcla de marketing (comunicación y promoción) es considerada como un gasto por su dueño, por lo que se efectúa de manera esporádica y no integrada.

Además de estos problemas conocidos por la empresa, es probable que se encuentren otros, que podrán tener mayor o menor influencia en su funcionamiento pero que, para su detección, será necesario llevar a cabo un diagnóstico organizacional sobre aquellas variables que poseen relevancia central para la comprensión del comportamiento organizacional.

La detección de estas dificultades por medio de un diagnóstico es el primer paso para poder lograr un cambio en la gestión empresarial, y de esta manera,

a través de diferentes propuestas de cambio, la empresa logrará diferenciarse de sus competidores y encontrar así una mejor posición en el mercado.

Objetivos

Objetivo General:

Analizar la gestión actual de la empresa en función de factores estratégicos, que permitan la detección de problemas y deficiencias dentro de la organización, y para los cuales se desarrollarán programas de intervención sobre la base de un plan estratégico, detectando oportunidades, definiendo objetivos y asignando recursos.

Objetivos Específicos:

- 1. Diagnosticar la situación actual de la empresa y detectar los principales problemas en la gestión.*
- 2. Analizar el entorno y el sector en el cual se encuentra inmersa la organización, para detectar fortalezas, debilidades y posibles oportunidades y amenazas.*
- 3. Proponer planes y programas de acción necesarios para hacer frente a los distintos problemas detectados en el diagnóstico organizacional.*

Marco Teórico

Marco Teórico

El Marco Teórico brinda una aproximación a los principales lineamientos teóricos de acuerdo a los objetivos planteados; informando al lector, de manera resumida, lo que se conoce sobre los temas necesarios a abordar para resolver el problema de tesis planteado.

El primer tema a tratar en este trabajo final de graduación será el diagnóstico organizacional, necesario para la detección de problemas en la empresa.

Según Darío Rodríguez la aplicación del diagnóstico organizacional es:

“...la que se refiere al Desarrollo Organizacional. Se trata de un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario-en primer lugar- conocer la situación por la que atraviesa la empresa y-luego-evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional...”¹

Este análisis puede ser definido de tipo integral ya que utiliza diferentes variables críticas y diferentes métodos. Las variables y los métodos variarán según la empresa y la persona que lo aplique y son utilizados para evaluar la situación por la que atraviesa la empresa, detectar sus problemas y potencialidades y finalmente encontrar las soluciones adecuadas.

Sobre esto, Luchessa y Podestá dicen:

“...examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En cada caso y según quien lo aplique, el método a usar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones...”²

¹ Darío Rodríguez M., Diagnóstico Organizacional, tercera edición, Editorial Alfaomega, 2003, Pág. 38

² Luchessa Héctor y Podestá Jaime, Diagnóstico, Editorial Macchi, 1973, Pág. 3

Por lo general, el diagnóstico en las empresas es utilizado para lograr la eficiencia en la organización y para esto es necesario tener en cuenta que la organización es un sistema dinámico y abierto, el cual influye y es influido por el entorno que la rodea. El entorno donde está inserta la organización se encuentra en cambio permanente y es necesario que la empresa se adapte para poder lograr los objetivos planteados.

Darío Rodríguez menciona que el diagnóstico organizacional debe tener en cuenta:

“... las diferentes fuerzas y procesos a los que está sometida la organización y, debe ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí...”³

Llevar a cabo un diagnóstico organizacional puede tener diferentes orígenes. Según Darío Rodríguez, éstos son:

- ✓ *El proceso natural de crecimiento de la organización que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos.*
- ✓ *El proceso natural de deterioro de la organización.*
- ✓ *La organización es o será sometida a cambios de importancia.*
- ✓ *El aumento de la complejidad del entorno de la organización demanda un cambio en la organización.*
- ✓ *La organización requiere conocer su propia cultura.*
- ✓ *La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella.*
- ✓ *La organización ha sido fundida con otra o ha sido comprada por otra.⁴*

Los diferentes orígenes de la aplicación de un análisis organizacional, anteriormente mencionados, pueden variar según las necesidades de cada empresa y de la situación que estén atravesando. Es de suma importancia conocer el origen de aplicación del análisis para poder definir las variables claves sobre las cuales se relevará información, se analizarán y se detectarán los principales problemas y potencialidades; y finalmente se buscarán los

³ Darío Rodríguez M., Diagnostico Organizacional, Op. Cit., capítulo 2, Pág. 37

⁴ Darío Rodríguez M., Diagnostico Organizacional, Op. Cit., capítulo 2, Pág. 38

planes de acción necesarios para lograr un buen funcionamiento de la empresa.

Es menester agregar que existen diferentes modelos de análisis los cuales se encuentran formados por variables y conceptos interrelacionados de tal manera que permite explicar coherentemente el funcionamiento organizacional. Algunos de estos modelos ya se encuentran definidos debido a que incluyen variables consideradas claves para la comprensión del funcionamiento de la organización, determinadas con anterioridad. También es posible crear un modelo propio, el cual debe ser lo suficientemente simple como para permitir un fácil manejo y lo suficientemente complejo como para ofrecer una adecuada comprensión.

Sea cual sea el modelo utilizado, es de importancia determinar la relación entre las distintas variables, ya que debemos considerar a la empresa como un sistema en el cual todos sus componentes se encuentran relacionados.

Una vez definido el modelo, sus variables y la relación entre éstas, es necesaria la recolección de información. Para esto se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias, las cuales permitirán obtener información clara, precisa y oportuna sobre las distintas variables.

Dentro de los instrumentos más comúnmente utilizados dentro de las fuentes primarias encontramos:

- *Observaciones: implica una perspectiva y puede hacerse desde el interior de un grupo o desde su exterior. Al respecto cabe destacar la importancia de la objetividad del observador ante lo observado.*
- *Entrevistas individuales: consiste en una conversación con algún miembro de la organización. El objetivo de esta herramienta es conseguir información sobre una gran variedad de temas, además de tener la posibilidad de obtener la opinión personal del individuo entrevistado.*
- *Cuestionarios: éste es utilizado para la recolección masiva de información a través de un conjunto de preguntas impresas que son otorgadas a los miembros de la organización o al grupo que se desee investigar.*

- *Análisis documental histórico: se basa en información escrita del desempeño de la empresa en el pasado. Puede incluir información sobre clientes, proveedores, ventas, compras, inventarios, impuestos, gastos, etc.*⁵

Como fuentes de información secundaria podemos considerar diarios, revista, internet, entre otros a fin de obtener información del entorno, industria, competencia, etc.

Con respecto al tema de la recolección de información, Darío Rodríguez plantea un problema:

*“...el dilema se traduce en que no existe el tiempo necesario para abarcar la enorme complejidad de la información que podría ser recolectada. La organización, por consiguiente, deviene en la confusión, en la profusión de datos posibles, en el exceso de posibilidades de información y en la incapacidad de procesamiento, análisis e interpretación de esta información...”*⁶

Una vez obtenida la información necesaria, se llevará a cabo un análisis de ésta para poder elaborar el informe de diagnóstico, que contiene los principales problemas y potencialidades a los cuales deberá hacer frente la organización.

Finalmente, una vez obtenido el informe final del análisis organizacional, será preciso desarrollar planes y programas de acción para los problemas considerados más relevantes tanto para la persona que llevará a cabo el diagnóstico, como así también para la empresa, ya que según las posibilidades con las que cuente esta última será posible la implementación de las distintas propuestas.

Con respecto a: las variables seleccionadas para la elaboración del diagnóstico y a las propuestas desarrolladas para dar solución a los problemas detectados, los conceptos teóricos más relevantes se desarrollan a continuación:

Las variables utilizadas para el diagnóstico organizacional son las siguientes:

⁵ Darío Rodríguez M., Diagnostico Organizacional, Op. Cit., capítulo 5 Pág. 87

⁶ Darío Rodríguez M., Diagnostico Organizacional, Op. Cit., capítulo 3, Pág. 47

Cultura Organizacional:

Según Schein, cultura es: “...un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hallan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas validas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas...”⁷

Cada organización o empresa posee su propia cultura, la cual incluye distintos elementos, como presunciones, valores, ritos, rituales, creencias, aspectos físicos, etc.

Para Terréense E. Deal y Allan A. Kennedy: “...sea vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en todas las organizaciones; afecta prácticamente a todo, desde quien recibe un ascenso hasta qué decisiones se toman, hasta la forma en que se visten los empleados...”⁸

Valores.

Los valores según Terréense E. Deal y Allan A. Kennedy: “...son los cimientos de cualquier cultura corporativa, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establece directrices para su comportamiento diario. Son las creencias y conceptos básicos de una organización...”⁹

Los valores definen la actitud de la organización creando un sentido de identidad en el personal de la empresa. Son la esencia de la filosofía de toda organización.

⁷ Edgar H. Schein, La Cultura Empresarial y el Liderazgo, Plaza & Janes Editores, S.A., Primera edición 1988, capítulo 1, Pág. 25

⁸ Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, La empresa como sistema culturales, 1985, capítulo 1, Pág. 4

⁹ Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, Op. Cit., capítulo 2, Pág. 21.

Héroes.

Para Terréense E. Deal y Allan A. Kennedy, los héroes son: "...individuos que personifican los valores de la cultura, modelos tangibles para los empleados. Estos refuerzan los valores básicos de la cultura de la siguiente manera:

- Suministran modelos de los papeles a desempeñar.
- Conservan lo que hace que la empresa sea especial.
- Establecen una norma de desempeño.
- Motivan a los empleados..."¹⁰

Ritos y Rituales.

Estos son los que dan una forma tangible a la cultura de toda organización. Terréense E. Deal y Allan A. Kennedy señalan que: "...los ritos y rituales son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía. En sus manifestaciones ordinarias -que nombramos rituales- muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos. En sus espectáculos -ceremonias- muestran ejemplos visibles y muy poderosos de lo que la compañía representa..."¹¹

Sistema Administrativo

El sistema administrativo, otra de las variables utilizadas en el diagnóstico, es aquel que está integrado por cuatro funciones básicas que se encuentran íntimamente relacionadas y que tienen por objetivo lograr que sus integrantes cumplan con los objetivos deseados.

Según James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Jr. :

"...la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

¹⁰Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, Op. Cit., capítulo 3, Pág. 41.

¹¹Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, Op. Cit., capítulo 1, Pág. 15.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean...”¹²

A. Planificación

“...Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen, los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que 1- la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; 2-los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y 3-el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se pueda tomar medidas correctivas...”¹³

B. Organización

“...es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de la manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización...”¹⁴

C. Dirección

“...implica mandar, influir, y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización...”¹⁵

D. Control

“...el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Ésta es la función de control de la

¹² James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Jr., Administración, Prentice may, sexta edición, 1996, capítulo 1, Pág. 11

¹³ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Jr., Op. Cit., capítulo 1 Pág. 11

¹⁴ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Jr., Op. Cit., capítulo 1 Pág. 12

¹⁵ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Jr., Op. Cit., capítulo 1 Pág. 13

administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos. 1-establecer estándares de desempeño; 2-medir los resultados presentes; 3-comparar estos resultados con las normas establecidas; y 4-tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones...”¹⁶

Gestión Comercial

La tercer y última variable utilizada en el diagnóstico organizacional es la gestión comercial, la cual incluye numerosos aspectos de importancia que deben ser tenidos en cuenta.

“...La gestión comercial de cualquier organización se dirige a satisfacer las necesidades del mercado que la dirección ha seleccionado como objetivo. Esta gestión implica no sólo contactar clientes y concretar operaciones de venta, sino también seleccionar productos, elegir canales de distribución y promover la comercialización utilizando las diferentes técnicas disponibles.

La eficacia de la gestión comercial puede ser medida en función de ventas totales en pesos, ventas totales en unidades, porcentaje de penetración en el mercado, contribución marginal, precio promedio de venta y gastos comerciales en relación con las ventas.

Existen diferentes funciones que deben ser cumplidas para que permitan el efectivo funcionamiento del sistema comercial. De acuerdo con el tamaño, la actividad y idiosincrasia de cada organización, la distribución de estas funciones puede asumir diferentes grados de concentración o dispersión, e incluso, distintos pesos relativos. A pesar de la dispersión, existe una relativa uniformidad en las funciones que utilizan las distintas organizaciones...”¹⁷

La Gestión Comercial dentro de las empresas comercializadoras incluye tres áreas en las cuales de desempeñan diferentes actividades:

¹⁶ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Jr., Op. Cit., capítulo 1 Pág. 14

¹⁷ Juan C. Gómez Fulao, Fernando G. Magdalena, Sistemas Administrativos (estructuras y procesos), Editorial Macchi, 1999, capítulo 12, Pág. 387 y 388.

A. Área Comercial

- Planeación Comercial
 - Zona o puntos de venta.
 - Productos. Línea, tamaño, envases.
 - Precio. Estructura de las listas de precios y el nivel de los mismos.
 - Presupuesto de ventas.
 - Cantidades a comprar y cantidades a mantener en inventario.
- Marketing
 - Relación empresa–cliente. Comunicación.
 - Promociones y lanzamientos.
 - Campañas publicitarias.
 - Mezcla de marketing.
- Administración de ventas
 - Procesamiento de información de vendedores.
 - Tramitación de pedidos aceptados, demorados y rechazados.
 - Atención a clientes en lo relativo a sus trámites de rutina.
 - Antecedentes comerciales de vendedores y clientes.
 - Estadísticas de ventas en unidades y valores.
- Depósito de productos
 - Recepción, estiba y custodia de productos.
 - Preparación de pedidos de ventas.
 - Generación e intervención de las bases documentales que amparen el ingreso o el egreso de productos terminados.
 - Registro de movimiento de ingreso y egreso de productos.
 - Inventario parcial y general.
 - Comunicación de niveles de inventario, faltantes y deterioros.
- Expedición
 - Acondicionamiento de la mercadería a enviar.
 - Programación de medios de entrega.
 - Control de la entrega efectiva de la mercadería.
 - Recepción de la mercadería no entregada.
- Operaciones de venta
 - Contacto rutinario con el cliente.

- Concretar operaciones de ventas.
- Detectar nuevos clientes.
- Recoger información del mercado.

B. Área Financiera

- Créditos
 - Términos de ventas.
 - Política de créditos.
 - Formación de la carpeta de créditos del cliente que reúna antecedentes.
 - Recopilación permanente de información financiera y de cumplimiento de clientes para incorporarla a las carpetas de créditos.
 - Aprobación excepcional de créditos por el monto o situación del cliente.
 - Interdicción de cuentas por razones crediticias.
- Cobranzas
 - Política de cobranzas.
 - Instrumentos a cobrar (factura, documentos, cheques, nota de débito).
 - Programación de las cobranzas (esfuerzos).

C. Área Contaduría (Control)

- Facturación
 - Recepción de información sobre créditos.
 - Recepción de información sobre Cliente.
 - Recepción de información sobre productos.
 - Recepción de información sobre precios.
 - Recepción de información sobre mercaderías e inventarios.
 - Recepción de información sobre documentos emitidos y recibidos.
- Cuenta Corriente
 - Registro y análisis de cuentas corrientes.
 - Proceso de cobros de cuentas corrientes.

Dentro del Área Comercial encontramos a la función de marketing que incluye ciertas acciones, entre las más utilizadas encontramos:

1. “...*Publicidad*: cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador que se identifica.
2. *Promoción de ventas*: diversos incentivos a corto plazo que animan a probar o comprar un producto o servicio.
3. *Relaciones públicas*: diversos programas diseñados para promover o proteger la imagen de una empresa o sus productos individuales.
4. *Ventas personales*: interacción cara a cara con uno o más posibles compradores con el fin de hacer presentaciones, contestar preguntas y obtener pedidos.
5. *Marketing directo*: uso de correo, teléfono, fax, correo electrónico o internet para comunicarse directamente con clientes y prospectos específicos o solicitar una respuesta directa de ellos...”¹⁸

Dentro de la Gestión Comercial también encontramos el Área Financiera, ésta es una variable de suma importancia ya que se encuentra directamente relacionada con la administración de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa.

La administración financiera a corto plazo es una actividad cotidiana que permite asegurar la cantidad suficiente de recursos para desarrollar sus operaciones. Como ejemplos más comunes se pueden mencionar la administración de: Inventarios, efectivo, créditos y de pasivos a corto plazo.

Ross, Westerfield y Jordan plantean que:

“... las decisiones financieras a corto plazo generalmente implican flujos de entrada salida que ocurren dentro de un año o menos por lo que se encuentra íntimamente relacionado con el término capital de trabajo neto. Este se encuentra formado por activos circulantes, que son el efectivo y los demás activos que se espera que se conviertan en efectivo dentro de un año (efectivo, valores comercializables, cuentas por cobrar e inventarios), y por pasivos circulantes, que son las deudas a corto plazo y obligaciones que se espera que requieran de un pago de efectivo dentro de un año

¹⁸ Philip Kotler, Dirección de mercadotecnia, octava edición, capítulo 18, Pág. 550

(cuentas por pagar, gastos por pagar-como impuestos y sueldos-y documentos por pagar)...”¹⁹

A la administración financiera a corto plazo le interesan principalmente las *actividades operativas* las cuales crean flujos de entrada y salida de efectivo (compras, pagos, ventas y cobranzas). Estas actividades pueden tener diferentes períodos (ciclos) a los cuales es necesario tener en cuenta y prestar cuidadosa atención para evitar futuros problemas.

Ross, Westerfield y Jordan mencionan que existe un ciclo operativo y otro de efectivo:

“... el ciclo operativo es el plazo que se requiere para adquirir un inventario, venderlo y luego hacer los respectivos cobros. Este posee dos componentes, el primero, el plazo que se requiere para adquirir y vender el inventario que recibe el nombre de periodo de inventario. Y el segundo que es el plazo que se necesita para cobrar la venta, denominado periodo de las cuentas por cobrar. El otro ciclo es el de efectivo, que es el periodo que transcurre entre un desembolso en efectivo y la cobranza del mismo. Si a este último le sumamos el periodo de cuentas por pagar, que representa el transcurso entre la recepción del inventario y el pago del mismo, obtenemos como resultado el ciclo operativo...”²⁰

Otro aspecto de importancia de la administración financiera a corto plazo es la referente a la política financiera a corto plazo utilizada, que varía según los saldos de efectivo, las inversiones en inventarios y los términos de los créditos. Decimos que es de importancia porque según sea la política utilizada, existe la posibilidad de que se pierdan clientes y por consiguiente que se reduzcan las ventas.

Sobre la política financiera a corto plazo utilizada por una empresa, Ross, Westerfiel y Jordan mencionan que ésta se refleja en dos aspectos:

- *“El tamaño de la inversión de la empresa en activos circulantes: se relaciona con el nivel de ingresos en operación totales de la empresa. Una*

¹⁹Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Brandford D. Jordan, Fundamentos de Finanzas Corporativas, Quinta edición, McGRAW-HILL, 2001, Pág. 608 y 609.

²⁰Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Brandford D. Jordan , Op. Cit., capitulo18, Pág. 612

política financiera de corto plazo flexible mantendrá una razón relativamente alta de activos circulantes a ventas. Por el contrario una restrictiva daría como resultado una baja razón.

- *Financiamiento de los activos circulantes: mide la proporción de deudas a corto plazo (pasivos circulantes) y de deudas a largo plazo que se utilizarán para financiar los activos circulantes. Una política financiera a corto plazo restrictiva significa una alta proporción de deuda a corto plazo respecto del financiamiento a largo plazo, y una política flexible significa una menor cantidad de deuda a corto plazo y una mayor a largo.*

Una política financiera flexible incluye acciones tales como:

- *Mantener saldos cuantiosos de efectivo y de valores negociables.*
- *Realizar fuertes inversiones en inventarios.*
- *Conceder términos de crédito liberales, que dará como resultado un alto nivel de cuentas por cobrar.*

Una política financiera restrictiva por el contrario:

- *Mantener saldos de efectivo de baja cuantía y pequeñas inversiones en valores negociables.*
- *Hacer pequeñas inversiones en inventarios.*
- *Permitir pocas (o ninguna) venta a crédito, lo que minimiza las cuentas por cobrar.”²¹*

Análisis Estratégico.

Análisis del Macroambiente.

Como sabemos, la empresa se encuentra junto con sus proveedores, clientes y competidores desarrollando sus actividades en un macroentorno compuesto por distintas fuerzas que generan oportunidades y amenazas para ésta. Por este motivo, es de suma importancia llevar a cabo un análisis de las distintas fuerzas que lo componen para así evitar las posibles amenazas y sacar provecho de las distintas oportunidades que el mercado propone.

²¹ Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Brandford D. Jordan, Op. Cit., capítulo Pág. 618 y 619.

Estas fuerzas se presentan incontrolables para la empresa por lo que debe llevar a cabo un seguimiento permanente para poder hacer frente de la mejor manera.

Para que el análisis del entorno sea de utilidad, es necesario que se lo relacione con el análisis interno de la organización, el cual expresa sus fortalezas y debilidades que permitirán o no contrarrestar las fluctuaciones del entorno.

Según Kotler : "...el macroambiente está representado por las fuerzas sociales importantes que afectan a todos los actores del microambiente de la empresa: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales..."²²

Análisis del Microambiente (Análisis del Sector de Porter)

El sector es el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. En la actuación de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que sirve la empresa o la entidad existen peculiaridades relacionadas con las fuerzas que establecen estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que brinda y el mercado al cual va dirigido. Por ello es necesario estudiar esas fuerzas que revelan como se da la competitividad en un sector.

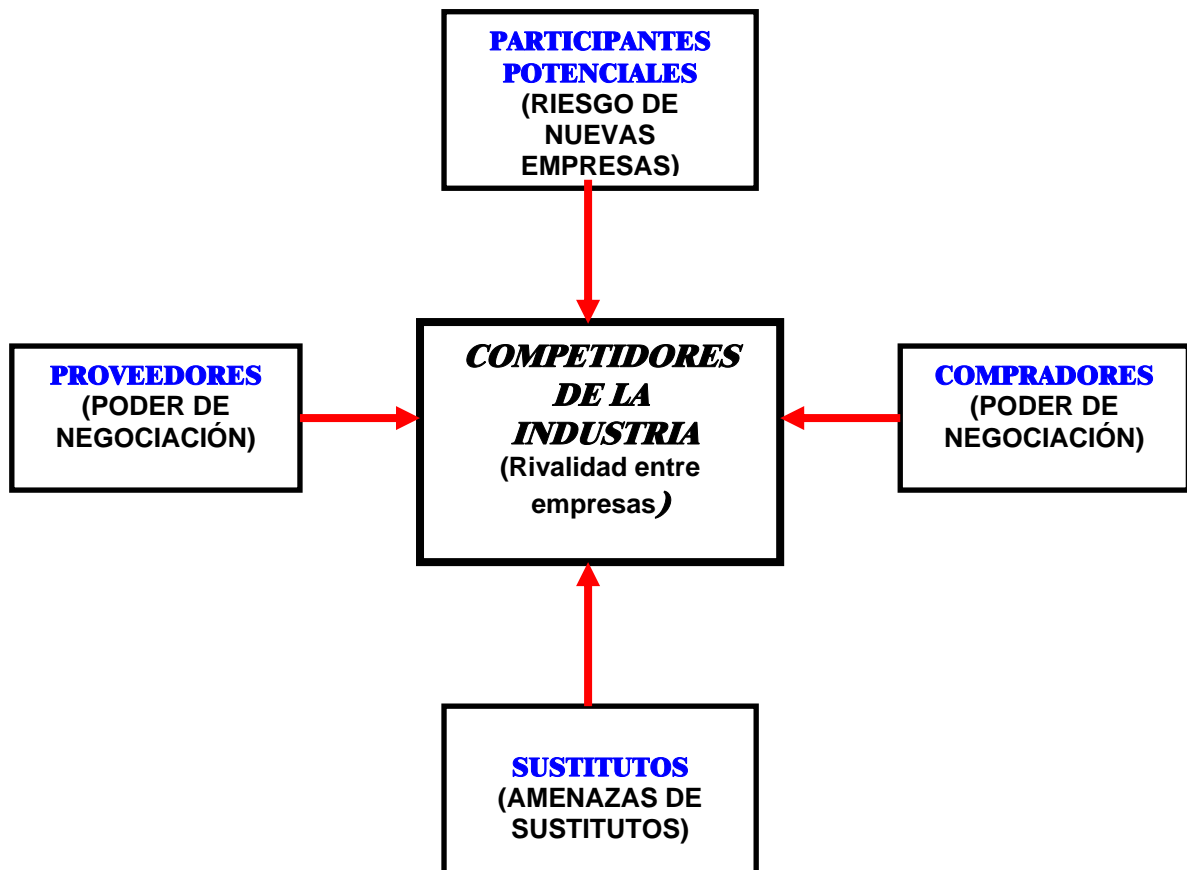
La empresa se desenvuelve dentro de un ambiente muy extenso donde se encuentra influida por aspectos tales como políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, etc. Sin embargo, según Michael Porter: "...el aspecto fundamental es la industria donde la empresa compete. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo, dado que suelen afectar a todas las compañías del sector, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso..."²³

²² Philip Kotler, Op. Cit., capítulo 5, Pág. 144.

²³ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva (Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia), vigésima séptima impresión revisada, Capítulo 1, Pág. 19

La intensidad de la industria depende de cinco fuerzas provenientes de los distintos participantes que se encuentran dentro, éstas son:

- Competidores Actuales: Rivalidad entre empresas.
- Sustitutos: Amenazas de productos o servicios sustitutos.
- Competidores Potenciales: Riesgo de nuevas empresas.
- Clientes: Poder de negociación de los cobradores.
- Proveedores: Poder de negociación de los proveedores.



Definición de los Planes

El desarrollo de propuestas de cambio se hará sobre la base de un plan estratégico, el cual permitirá definir anticipadamente que es lo que se quiere lograr (objetivos), asignando los recursos necesarios, estableciendo las etapas intermedias y cursos de acción convenientes para alcanzarlo.

Para cada uno de los planes será necesario definir un objetivo realista que exprese los resultados que se pretenden lograr. Además, se establecerá para cada uno de los planes:

- “...Planes de acción: en esta fase se establecen programas o conjunto de actividades que hay que poner en marcha para conseguir los objetivos planteados. Cada uno de estos programas contará con su propio objetivo, que en lo posible debe ser mensurable para facilitar su control.
- Finalmente, los presupuestos: es lo anteriormente mencionado materializado en números (dinero). Valora el impacto económico del plan de acción...”²⁴

Para la realización del Plan: Para el Incremento de la Rentabilidad, me basaré en los siete puntos claves para mejorar la rentabilidad de la empresa de Andrés Frydman.

En su libro Gestión Comercial Efectiva menciona que existen siete pasos claves; éstos son:

- “...Retener y fidelizar a los clientes actuales para transformarlos en clientes vitalicios.
- Aumentar el Índice de Ventas Cruzadas.
- Aumentar el uso del producto o la frecuencia de compra.
- Llevar al cliente a que utilice a la empresa como principal proveedor.
- Hacer campaña para recuperar ex clientes.
- Captar clientes por referidos de los actuales.
- Captar clientes nuevos...”²⁵

²⁴ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Jr., Op. Cit., capítulo 4 Pág. 72

²⁵ Andrés Frydman, Gestión Comercial Efectiva, Ateneo, edición 2004, capítulo 7, Pág. 123

Metodología

Metodología

La metodología utilizada para la realización del presente trabajo final de graduación, es la que se presenta en los distintos pasos planteados a continuación. La información necesaria para la elaboración, ha sido obtenida a partir de entrevistas personales realizadas al dueño y al personal de la empresa; observaciones directas dentro de la empresa, análisis documental histórico del desempeño de la organización, y análisis de información obtenida de fuentes secundarias como: diarios, revistas, internet, etc.

Los pasos o etapas que abarca el desarrollo del trabajo final de gradación son:

- 1) Definir las variables claves a diagnosticar.
 - a) Cultura organizacional.
 - b) Sistema de Administración.
 - Planificación.
 - Estructura Organizacional.
 - Dirección.
 - Control de Gestión.
 - c) Gestión Comercial.
- 2) Determinar la relación entre las variables.
- 3) Relevar la información sobre las distintas variables. (observaciones, entrevistas individuales (**Ver Anexo 1**), cuestionarios, análisis documental histórico, fuentes secundarias)
- 4) Analizar la información obtenida anteriormente.
- 5) Elaborar el informe de diagnóstico.
- 6) Aplicación de instrumentos de análisis estratégico: análisis del macroentorno. FODA y análisis del microentorno (sector). Porter.
- 7) Jerarquizar los distintos problemas.
- 8) Desarrollar planes y programas de acción como propuestas de cambio, tendientes a solucionar los distintos problemas.

Diagnóstico Organizacional

Diagnóstico

En primer lugar, para comenzar con el diagnóstico organizacional en la empresa Jorge Contini será necesario definir las variables claves a analizar. Estas son:

1. Cultura Organizacional.
2. Sistema Administrativo.
3. Gestión Comercial.

Las variables han sido elegidas tanto en función a las necesidades de la empresa como por su utilidad para la detección de potenciales problemas.

Teniendo en cuenta la metodología, comenzaremos con la descripción y análisis de cada una de las variables, pero antes será importante establecer la relación entre éstas para poder comprender el funcionamiento de la organización como sistema, con todos sus elementos en permanente interacción.

Relación entre variables

Las diferentes variables seleccionadas para la elaboración del diagnóstico organizacional poseen una relación entre sí, ya que la primera de éstas (la **cultura organizacional** que define el comportamiento, manera de pensar, sentir y ver las cosas por parte de sus integrantes) condiciona el funcionamiento de la segunda variable, el **sistema administrativo**. Esto se debe a que la manera de planificar, organizar, dirigir y controlar en la empresa (sistema administrativo) se ve fuertemente influenciado por los valores, creencias y costumbres inculcados por su fundador a su hijo (actual dueño) y a los integrantes de la empresa, quienes llevan adelante el funcionamiento de la misma.

Finalmente, la tercera y última variable, la **gestión comercial** (que incluye aspectos tales como: contactar clientes, concretar operaciones de venta, seleccionar productos, elegir canales de distribución, promover la

comercialización utilizando diferentes técnicas, etc.) se relaciona con las dos anteriores, debido a que la empresa se dedica a la actividad comercial la cual se encuentra condicionada a la manera en que su dueño, con sus valores, creencias y costumbres la administra (planifica, organiza, dirige y controla). Una adecuada gestión comercial es la clave para un buen funcionamiento de la empresa.

Debido a que las variables anteriormente mencionadas (cultura organizacional, sistema administrativo y gestión comercial) se encuentran perfectamente interrelacionadas, es necesario conocer su desempeño para poder detectar puntos de falla que desequilibren el sistema y así tomar las medidas correctivas necesarias para poder lograr un funcionamiento óptimo de la empresa como un todo.

1. Cultura

Como sabemos, dentro de la cultura existen aspectos visibles y no visibles que dan una identidad a la organización, específicamente:

- No visible: incluyendo sus valores, creencias y presunciones básicas (están dadas por sentadas, son invisibles y pre-conscientes).
- Visibles: hacen referencia al entorno físico y social.

Se comenzará describiendo las presunciones básicas, que fueron inculcadas por su fundador -Jorge Contini- y que se reflejan en los valores de la organización. De esta manera, los valores se manifiestan en el accionar de sus integrantes y en el entorno físico de la empresa.

Presunciones

Las presunciones compartidas por los miembros de la empresa se basan principalmente en el tradicionalismo, ya que a la hora de actuar, toda la organización toma como sabido la centralización tanto del poder como de la

toma de decisiones; además de existir una aguda resistencia al cambio. Si bien éstas pueden ser buenas o malas, son las infundidas por su fundador desde el comienzo y se ven fuertemente reflejadas en sus valores que forman los cimientos de la cultura de la empresa.

Valores

Dentro de los valores encontrados en ésta cultura marcadamente tradicional, se pueden percibir principalmente:

Conservador: éste se ve reflejado en el comportamiento de todos sus integrantes, que al momento de llevar a cabo una actividad o tomar una decisión lo realiza de manera muy cautelosa, prudente o reservada.

Racionalidad: Esta íntimamente relacionado con el anterior, por lo que sus integrantes basan su actuación en el razonamiento y toman las decisiones sin incurrir en riesgo alguno.

Trabajo: Se ve reflejado en su dueño, quién trabaja todo el año y realiza cualquiera de las actividades que sean necesarias para el funcionamiento de la empresa, siendo fundamental para ésta.

Calidad: Tanto en los productos que vende, como en el desempeño de las acciones, que deben ser efectuadas correctamente y de la mejor manera.

Estabilidad: puede ser apreciada en la manera de pensar que poseía su fundador y que fue transmitida a su actual dueño. Solo pretenden permanecer a lo largo del tiempo, por lo que se exponen al menor riesgo posible y gestionan la empresa de la misma manera que en el pasado, debido a que existe una marcada resistencia al cambio.

Existen otros valores que se ven expresados en la forma de trabajar, algo muy valorado por su fundador, estos son la *calidad* y la *rapidez o agilidad*.

Estos valores se ven exteriorizados en mayor o menor medida, tanto en el actuar de su personal como en entorno físico, los cuales serán descriptos más adelante.

Héroes.

El héroe de la empresa es sin duda, su fundador Jorge Contini. Él fue el encargado de inculcar los valores anteriormente mencionados a sus sucesores y empleados, volviéndolos tangibles. Su forma de actuar se ha convertido en norma de comportamiento para los integrantes de la organización.

El hecho de haber inmigrado desde su país de origen (Italia), como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial y comenzar una vida nueva. Su actitud para trabajar y cuidar lo poco que poseía y obtenía para subsistir, se convirtieron en verdaderos parámetros a imitar: el trabajo, la estabilidad, la racionalidad y el actuar conservador son los principales valores de la cultura de Jorge Contini y son los que han permitido que la empresa permaneciese y evolucionase desde 1947 hasta el presente.

Ritos, Rituales y Ceremonias

En la empresa Jorge Contini no existen ritos, rituales ni ceremonias que den una forma tangible y cohesiva a la cultura. Sólo existen hábitos forjados sobre la base de la experiencia y los errores del pasado.

La empresa no realiza ningún tipo de ceremonia que ayude a poner a la vista la cultura de la empresa, sus valores, creencias, mitos, etc.

Entorno Físico

Éste revela una cultura puramente tradicional, ya que la empresa posee las mismas instalaciones que tenía en sus comienzos, solamente con algunas modificaciones. Dentro de su local puede observarse la misma distribución, muebles y demás elementos que disponía en su comienzo.

Sus integrantes consideran a la publicidad y a la cartelería como un gasto. Debido a ellos el local no cuenta con un letrero que de a conocer su nombre. Además, esta cultura tradicionalista se ve reflejada en los colores (apagados) que normalmente son utilizados para pintar las instalaciones.

Si bien los cambios físicos han sido escasos, la empresa ha avanzado en lo referente a la tecnología para el manejo del negocio (sistema informático) como también en la oferta de nuevos productos para satisfacer las necesidades de los consumidores. Ésto se debe a las exigencias del mercado y a la iniciativa de su actual propietario.

Si bien no existen rituales ni ceremonias que permitan hacer tangible la cultura, los valores se ven reflejados en el comportamiento de sus integrantes, ya que se le exige desde un comienzo, la calidad y rapidez en las actividades que se les encomiendan. Además, se ve manifestada esta cultura en la comunicación dentro de la empresa, ésta se realiza de manera descendente y en un sólo sentido, por lo que no permite una retroalimentación desde sus empleados.

No se puede decir si una cultura es buena o mala, pero si se la puede calificar de vigorosa o no. Dentro de Jorge Contini, se advierte una serie de valores bien definidos e implantados, pero a ellos no se les da una forma tangible a través de ritos, rituales y ceremonias; por lo que se puede decir que no posee una cultura vigorosa, ya que no realiza acciones de ningún tipo que permitan fortalecer esta cultura.

Se puede apreciar la necesidad de un cambio cultural en la empresa Jorge Contini, ya que el cambio en ciertos casos es necesario para sobrevivir. Según Terréense E. Deal y Allan A. Kennedy una de las cinco situaciones en la que se debe considerar un cambio es: "...Cuando el medio está sufriendo un cambio fundamental y la compañía ha estado siempre fuertemente impulsada por sus valores tradicionales..."²⁶

Esto es lo que está sucediendo con la empresa Jorge Contini: sigue siendo administrada sobre la base de los valores tradicionales, mientras que el medio se mueve de prisa y cambia constantemente; exigiendo remodelar la cultura y quebrar con la resistencia al cambio. Si bien es un proceso difícil y que precisa de mucho tiempo, no es imposible.

²⁶ Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, Op. Cit., capítulo 9, Pág. 170.

Además, si no se genera un cambio, al incorporarse los sucesores en un futuro no muy lejano, comenzarán las guerras generacionales debido a las diferentes realidades vividas.

Cultura Organizacional	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de trabajo con fuertes valores como la estabilidad, racionalidad, calidad, rapidez, etc. que permitieron que la empresa perdure a lo largo del tiempo. • Introducción y adaptación a los avances tecnológicos, tanto para la gestión de la empresa (sistema informático) como en la adquisición de nuevos productos para la venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una cultura vigorosa que oriente el comportamiento y proporcione un sentido de dirección común a los integrantes de la empresa. • La no-materialización de la cultura en ritos, mitos, ceremonias, etc. que permita hacer tangible la cultura organizacional.

2. Sistema Administrativo

Se abordará describiendo y analizando la forma en que se realizan las distintas funciones del sistema administrativo dentro de la empresa Jorge Contini en el siguiente orden: Planificación, Organización, Dirección Y Control.

A. Planificación:

Dentro de la empresa no se realiza ningún tipo de planificación, sino que se realizan las actividades en función del día a día, tomando decisiones sobre la marcha, basándose en la experiencia y la percepción o intuición de su dueño.

El propietario de la empresa Jorge Contini posee una misión y objetivos implícitos (poco ambiciosos); éstos no son comunicados a los integrantes de la organización, por lo que desconocen hacia donde va la empresa, lo que no permite que todos trabajen en conjunto para lograrlos de la mejor manera posible. Además, para estos objetivos, no cuenta con estrategias, planes y programas que permitan adoptar cursos de acción y asignar los recursos necesarios para poder alcanzarlos. Conforme a lo mencionado por su propietario, se puede decir que la **misión** de Jorge Contini es: *“...Brindar a todo tipo de cliente productos y servicios de calidad, a un precio razonable para así lograr obtener un nivel de utilidades aceptables que nos permita permanecer a lo largo del tiempo...”*

Ocasionalmente la empresa detecta oportunidades, pero no fija objetivos, estrategias, planes y programas que permitan lograr captar esas oportunidades. Sólo su dueño conoce esas oportunidades (no son transmitidas a sus subordinados) y decide sobre la conveniencia y la posibilidad de aprovecharlas en función a la experiencia, situación e interés que él tenga.

Lo mencionado anteriormente no permite que todos los integrantes conozcan los objetivos, la situación de la empresa y mucho menos lo que

deben realizar para alcanzarlos; por lo que cada uno intenta lograr y satisfacer solamente sus objetivos y necesidades personales.

La empresa posee **objetivos** implícitos, según su dueño y gerente, tales como:

- “...Incrementar las ventas año tras año...”
- “...Mantener e incrementar los buenos clientes...”
- “...Aumentar la cantidad de productos ofrecidos al público...”
- “...Mantener precios competitivos...”
- “...Participar y obtener importantes licitaciones (públicas y privadas)...”
- “...Disminuir las cuentas por cobrar...”
- “...Proveer productos novedosos...”

El problema reside en que éstos son sólo tenidos en mente por su dueño y no son comunicados explícitamente. Igualmente, su propietario, no jerarquiza estos objetivos ni propone acciones concretas para poder lograrlos.

A cerca de la toma de decisiones dentro de la empresa, se puede indicar que todas se centran en su dueño, Mauricio Contini, el cual ocupa gran cantidad de tiempo valioso en decisiones operativas, por lo cual no posee un lapso de éste para concentrarse en decisiones de tipo estratégicas.

Finalmente, podemos concluir que, todas las decisiones de la empresa son tomadas por una única persona (dueño), la cual no delega en sus empleados decisiones de ningún tipo, a excepción de ciertas operativas. Asimismo, posee el control de todo el funcionamiento de la empresa y toma sus decisiones solamente en función a la experiencia y no utilizando un modelo que le permita analizar y evaluar alternativas, el cual podría ser provechoso.

B. Organización:

Dentro de la empresa no existe una organización formal (estructura intencional) que se encuentre debidamente determinada. Pero sí se hallan distintas funciones claramente definidas, entre ellas encontramos: las

Administrativas, que son realizadas por una secretaria quien se encarga del manejo de toda la documentación y actividades bancarias diarias. Compras, ésta se encuentra únicamente a cargo de su dueño debido a la relación que mantiene con sus proveedores; y por el conocimiento en las cantidades y cualidades de los productos. Comercial, ésta abarca la atención al cliente, y es realizada por tres integrantes los cuales se dedican a vender y asesorar a las personas que ingresan al local, además estos mismos pueden encargarse de actividades como el armado o reparación de algún artefacto. Almacenamiento y control de las mercaderías, son desempeñados por un empleado, el que a su vez, en momentos donde existen picos de demanda, se encarga de ayudar a los demás de atender al público. Finalmente, las actividades contables y Legales son realizadas en forma de Staff por estudios contables y legales respectivamente.

Según mencionamos anteriormente, su dueño, además de no delegar en la toma de decisiones, participa en todas y cada una de las actividades de la empresa, desde las más operativas, como las reparaciones de productos y venta de productos, hasta otras de carácter estratégico y de mayor importancia, como la negociación de créditos con bancos y proveedores.

Dentro de la Organización también se encuentra la administración de los recursos humanos. El reclutamiento y selección del personal dentro de la empresa es llevado a cabo por su dueño y se realiza sobre la base de referencias de algún conocido. Una vez elegido el nuevo integrante, los procesos de orientación y capacitación son difíciles ya que para el correcto desempeño dentro de la organización es necesario poseer conocimientos específicos en el rubro. Asimismo, debido a la gran cantidad de productos que posee la empresa y a la mala sistematización de los mismos, es muy difícil lograr adaptarse para lograr una rápida localización.

Para concluir, se puede señalar que dentro de la empresa no existe una evaluación de desempeño de sus integrantes ni la posibilidad que éstos asciendan, debido a que sólo existen dos niveles jerárquicos dentro de la organización.

C. Dirección:

Se encuentra íntimamente relacionada con la manera que utilizan los administradores para incentivar a sus empleados para que éstos se motiven y así cumplan con los objetivos tanto organizacionales como personales. Ésto se ve fuertemente influido por el liderazgo que posean las personas que dirigen la organización.

Según lo mencionado por su administrador, en la empresa Jorge Contini sus empleados no se encuentran motivados, ya que en ocasiones no cumplen con las actividades que se le encomiendan e incluso en algunos casos se han presentado hechos graves tales como robos. Esto quiere decir que el problema es conocido por su dueño, quien menciona que para intentar motivarlos sólo les brinda un sobresueldo (considerado adecuado) y en ocasiones la posibilidad de veranear en una cabaña que posee en Villa Pehuenia. (Nqn.)

Sobre la base de la entrevista realizada con los empleados (**ver anexo 1**), se pudo notar que no se encuentran motivados debido a diversos factores tales como:

- Imposibilidad de tomar decisiones.
- Falta de conocimiento de los objetivos de la organización.
- Disconformidad con el salario.
- Falta de reconocimiento de las tareas desempeñadas.

Al no encontrarse motivados existe un clima tenso dentro de la organización. Este problema es consecuencia de la falta de comunicación que surge debido a que su gerente cree que los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo, pero de acuerdo con lo mencionado por éstos, es evidente que no es así; ya que sólo encuentran satisfechas sus necesidades básicas y de seguridad.

D. Control:

Éste incluye el establecimiento de estándares, medición, comparación y tomar medidas correctivas sobre las distintas actividades consideradas relevantes para el funcionamiento de la empresa.

El control dentro de la empresa Jorge Contini es, como mencionamos anteriormente, en la variable de Gestión Comercial. Podemos agregar a lo ya mencionado que dentro de la empresa no se establece estándares ni se realiza mediciones que permitan detectar los problemas a tiempo. Ésto demuestra que la empresa utiliza un sistema correctivo ya que una vez ocurrida la falla, se toman las medidas necesarias para regresar a la normalidad.

Sistema Administrativo	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Racionalización por parte de su dueño en la toma de decisiones. • Estructura flexible, de pocos niveles que permite la fácil adaptación a los cambios del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación por parte de la empresa de sus actividades. • La no-formalización de la misión y objetivos. • La no-comunicación de la misión y de los objetivos a sus integrantes. • Personal desmotivado. • Comunicación descendente en un sólo sentido. • Falta de control en las distintas actividades desempeñadas en la organización (ausencia de estándares, medición, comparación y corrección).

3. Gestión Comercial

Analizaremos la gestión comercial de la empresa Jorge Contini a partir de las distintas áreas y actividades que la conforman, mencionadas en el marco teórico.

Debido a que la empresa es más bien pequeña y de carácter familiar, ésta no cuenta con áreas encargadas de desempeñar las distintas actividades, sino que son realizadas por su dueño y empleados. Su dueño es el encargado de efectuar las actividades más complejas, pero al igual que el resto de los integrantes de la organización, también desempeña actividades operativas.

Para comenzar con el análisis comercial describiremos el funcionamiento detectado a través de los distintos instrumentos de investigación. Primero, aquellas actividades desempeñadas dentro de la empresa que se relacionan con lo comercial, luego con las finanzas al corto plazo y finalmente con la contaduría (control).

A. Comercial

Planeación Comercial

Con respecto a esta variable, podemos decir que la empresa Jorge Contini no planifica ni presupuesta sus ventas, sino que solamente pone a disposición de sus clientes, tanto actuales como potenciales, sus productos y servicios.

La empresa cuenta con un único local en el cual permanece desde sus comienzos (**Ver Anexo 3 dimensiones y fotos**), ubicado en el centro de la ciudad de Zapala, en donde ofrece más de 4000 productos que pueden ser clasificados en grandes categorías: iluminación, instalaciones eléctricas, electrónica, electromecánicos, audio y sonido, telefonía, etc. Existen de distintas calidades y precios y se adquieren a través de distintos proveedores (alrededor de 200). Con respecto a los precios, podemos decir que la empresa sigue una política propia acorde con los conocimientos, experiencia y características personales de su dueño.

Listas de Precios

En la empresa, los precios sobre los distintos productos son fijados por su dueño y los principales aspectos tenidos en cuenta para su determinación son tanto los costos y el margen bruto de utilidad deseado (en promedio un 40%) como así también los precios de la competencia.

Cabe destacar que Jorge Contini encuentra su diferenciación respecto de sus principales competidores justo en esta variable: *un precio competitivo*, debido a la benéfica relación mantenida con sus proveedores construida a partir de un excelente comportamiento en sus pagos a lo largo del tiempo. Gracias a esto, sus proveedores brindan a la empresa iguales precios de mercadería que los ofrecidos a mayoristas e hipermercados, no siendo éstos obtenidos por sus principales competidores. Así la empresa cuenta con la posibilidad de competir y participar de importantes licitaciones.

Por su parte, la empresa trabaja con tres listas de precios según la forma de pago de sus clientes. Una para aquellos que realizan sus pagos de contado, que en ocasiones reciben descuentos por comprar grandes cantidades; otra para los que poseen cuentas corrientes y realizan sus pagos en términos; y por último, una para quienes poseen cuenta corriente pero que incumplen en los términos de pago.

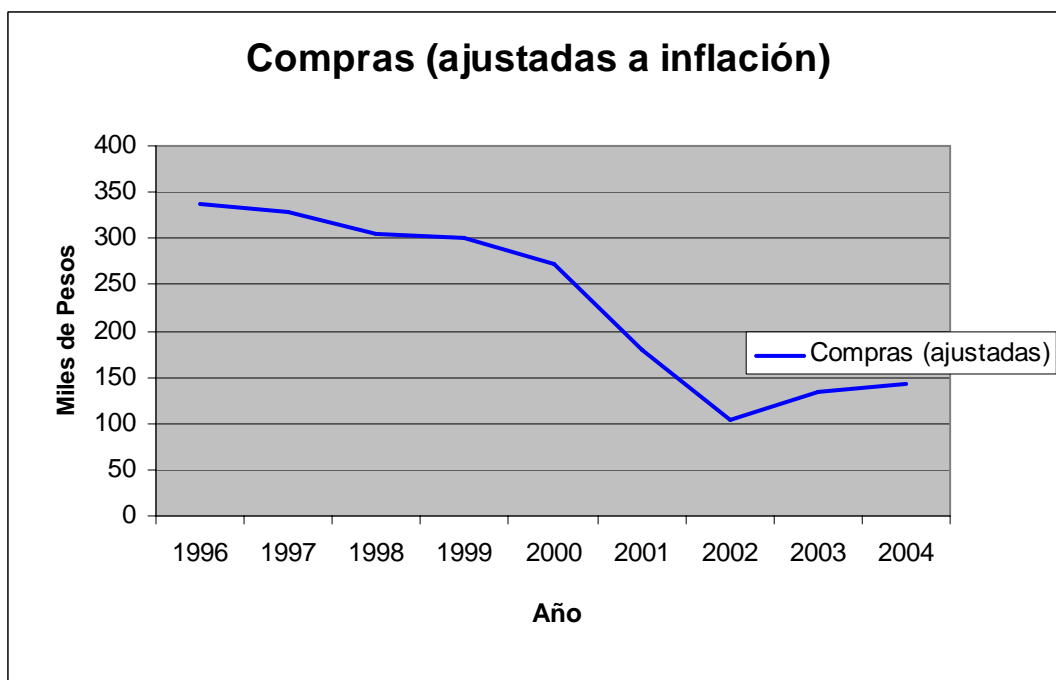
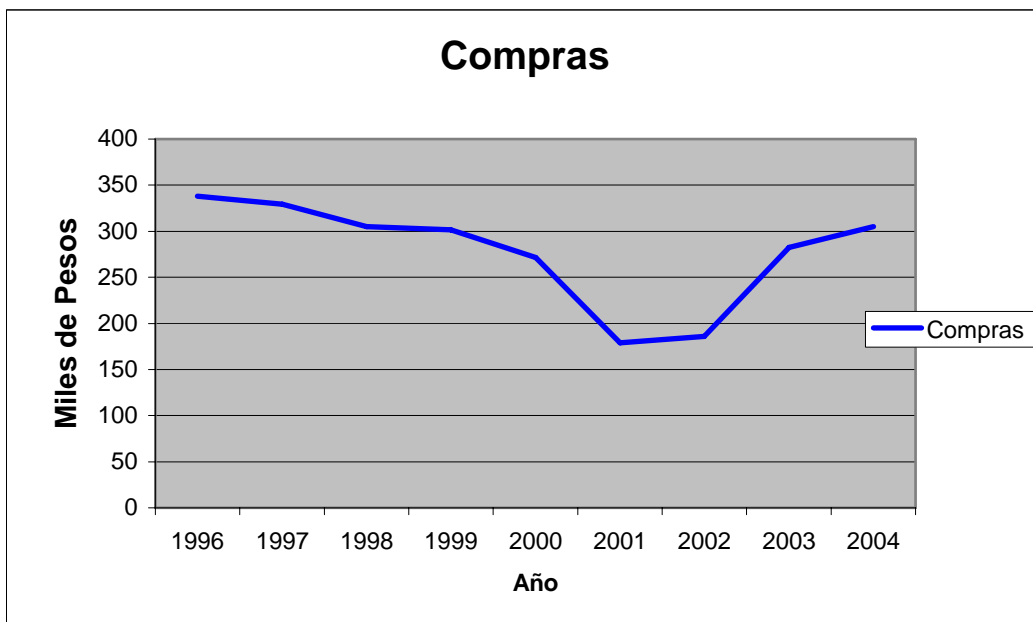
Compras

Finalmente, las compras de mercaderías en la empresa Jorge Contini son realizadas por su dueño en función a la experiencia, éstas no siguen ningún tipo de análisis, simplemente cuando se observa la carencia o escasez de algún producto se hace el pedido de inmediato. También, en ocasiones, se adquiere mercadería de los viajantes de distintos proveedores que ofrecen productos en oferta, por lo cual la empresa lo aprovecha, aunque a veces se adquiera incorrectamente mercadería de más, generando grandes costos de oportunidad y tenencias.

Además de realizar las compras de esta manera, existe la posibilidad de realizar pedidos para satisfacer ventas ya realizadas (compra contra pedido)

con ciertos productos de gran valor que son solicitados por algunos de sus principales clientes con un tiempo de anticipación.

Si observamos la evolución de las compras y compras ajustadas a inflación, podemos ver que al igual que las ventas, han sufrido una notable caída a lo largo del tiempo, aunque se note una leve recuperación en los últimos dos años. Si bien es cierto que existe una tendencia negativa, no es menos cierto que la crisis que afectó a la Argentina durante los años 2001 y 2002 enfatizó la tendencia que ya traía.



Marketing

La variable bajo análisis se encuentra íntimamente relacionada con temas tales como segmentación de clientes, investigación de mercado, posicionamiento, mezcla de comunicación, etc.

Para comenzar con el análisis de ésta, dentro de la empresa Jorge Contini, haremos referencia a la segmentación, la cual implica la partición del mercado en conjuntos de personas con características similares.

Como sabemos, distintos autores establecen bases para segmentar a los mercados de consumo, entre las principales variables encontramos:

- Geográfica.
- Demográfica.
- Psicográficas.
- Conductual.

Segmentación

A pesar de que la empresa sirve a una gran variedad de clientes (compradores de sexo masculino y femenino, de diversos poderes adquisitivos, de diferentes rangos etarios, a hogares y empresas, a clientes perpetuos y ocasionales), no se observa una segmentación definida. Esto se debe a dos factores. El primero, se refiere al rubro al cual pertenece la empresa y la consecuente necesidad que satisface; es de esperarse que en cualquier hogar, empresa o establecimiento en general puedan carecer de algunos de los productos que Jorge Contini ofrece. El segundo, resalta la intención y posibilidad, por parte de su dueño, de satisfacer a un mercado amplio y variado sin dificultades, siendo rentable para la empresa.

Posicionamiento

Con respecto al posicionamiento, podemos decir que es el lugar que ocupa una empresa, producto o servicio en la mente de sus consumidores. Cabe destacar que cada segmento se vale de un posicionamiento diferente y que para lograr esto es necesaria la utilización de herramientas de diferenciación.

Actualmente, Jorge Contini no conoce cuál es su posicionamiento con exactitud, pues nunca se ha llevado a cabo un estudio que brinde datos cuantitativos y cualitativos de la posición actual de la empresa respecto de su competencia. Por lo tanto no tenemos manera de afirmar el posicionamiento de la empresa, a pesar de que ésta desarrolle sus actividades desde 1957 y cuente con una fidelizada cartera de clientes.

Como mencionamos anteriormente, es necesario el uso de instrumentos de diferenciación para lograr un adecuado posicionamiento, por ejemplo: producto, servicios, personal, canal e imagen, etc. que a su vez sirven para fidelizar a clientes más difíciles.

Productos

En relación con los *productos* (forma, características, desempeño, durabilidad, etc.) no se puede establecer mayores diferencias ya que la empresa se dedica a la comercialización y no a la producción. De este modo, tanto la competencia como Jorge Contini se encuentran en igualdad de condiciones para acceder al producto, excepto en alguno de ellos de gran valor, con los cuales posee exclusividad ya que sólo Jorge Contini los provee en Zapala (es el caso de bombas de agua y grupos electrógenos). Sin embargo, la empresa bajo análisis encuentra su principal diferencia en el precio, que se explica más adelante.

Servicios

Con respecto a los *servicios*, aunque en la actualidad preste servicios de asesoramiento técnico y entrega domicilio de manera informal, se aprecia una regresión, pues en sus inicios la empresa contaba con: instalación, mantenimiento y reparación de bombas de agua y grupos electrógenos, instalaciones eléctricas, etc. Estos servicios eran brindados en respuesta a las necesidades que existían en pueblos, campos y estancias que no contaban con servicios de agua corrientes y luz. En la actualidad, estos servicios no son brindados por dos razones: las necesidades ya han sido cubiertas en ciertos lugares y principalmente porque la empresa no cuenta con la organización necesaria para prestarlos.

Personal de Ventas

El *personal de ventas*, otra de las variables mencionadas, cuenta con un amplio conocimiento técnico y de manejo de los productos que ofrece la empresa. Este bagaje ha sido adquirido con el correr de los años y de la experiencia de trabajo en el mismo negocio. Así se refleja una gran dificultad para la empresa a la hora de contratar personal nuevo pues implica que la persona ya cuente con los conocimientos necesarios o, de lo contrario, será necesario el entrenamiento por parte de los integrantes más antiguos. Cabe destacar que, la empresa no conoce de la existencia ni tampoco se interesa en la búsqueda de cursos de capacitación que mejoren el desempeño de sus integrantes en aspectos relacionados con atención al cliente, ventas, etc.

Canales

La variable *canal* no ha sido utilizada por la empresa como herramienta de diferenciación ya que, desde sus comienzos hasta la actualidad, su canal de distribución ha sido el mismo (ventas al menudeo) sin variar la cobertura ni el desempeño del mismo. La empresa no se ha interesado por incursionar en

nuevos canales de distribución con los cuales podría brindar mayor comodidad a sus clientes y, probablemente, lograría incrementar sus niveles de ventas.

Imagen

Teniendo en cuenta la *imagen*, se puede inferir que la empresa confía en poseer una buena imagen como consecuencia de su trayectoria y experiencia en el mercado del rubro electro-mecánico. Sin embargo, esto es insuficiente ya que ésta debe ser comunicada y manifestada en símbolos, medios impresos y audiovisuales, ambiente, eventos y comportamiento de los empleados. Actualmente el logotipo no se utiliza correctamente ya que en aspectos de importancia no es empleado; por ejemplo, no cuenta con un letrero en el cual se lo aplique. Los medios utilizados por la empresa para incorporar anuncios, folletos y catálogos son escogidos sin seguir un criterio lógico, además de ser utilizados esporádicamente.

El ambiente o espacio físico que ocupa la empresa ha sufrido pequeños cambios desde sus inicios hasta la actualidad, por lo que tiene un aspecto marcadamente tradicional.

Finalmente, Jorge Contini patrocina, esporádica y eventualmente, eventos en el ámbito deportivo según relaciones de amistad y familia, es decir, sin seguir un análisis estratégico sobre lo invertido en comunicación.

Precio

El *precio* es un elemento de suma importancia dentro de la mezcla de marketing, ya que es una de las cuestiones más significativas a la hora de determinar la participación en el mercado y la rentabilidad de la empresa. Además, en la actualidad, a pesar de existir otros factores determinantes a la hora de comprar, el precio sigue siendo relevante y sobre todo en países con altos índices de pobreza como la Argentina, determinando la rentabilidad y participación de mercado de una empresa.

La empresa utiliza una fijación de precios según sus costos. Los precios varían en tres listas para iguales productos, y estas listas de precios son aplicadas a cada cliente conforme al criterio de su dueño. A pesar de contar con precios competitivos, éstos pierden eficacia ya que la empresa no los comunica ni realiza ningún tipo de actividad que permita estimular las ventas.

Comunicación

Por último, y no por esto menos importante, los procesos de comunicación adquieren un rol preponderante en las empresas de hoy pues no es suficiente contar con un producto y un precio competitivo, sino que es necesario buscar la manera de comunicarlo a sus clientes actuales y potenciales. Estos procesos tienen como fin último la retroalimentación, es decir, lograr una respuesta del público objetivo. Dentro de éstos encontramos:

Publicidad

En esta materia la empresa no ha seguido un plan integrado. Las acciones eventuales de publicidad fueron:

- *Publicidades institucionales* en el canal local de Zapala (Patagonia Televisora Color). En ésta no habla de sus productos sino que tiene por objeto reforzar una actitud positiva de la empresa.
- *Anuncios impresos difundidos* en el Diario Río Negro, un diario de amplia circulación. Debido a su elevado costo, la empresa se unió con otras del mismo rubro, pero de distintas ciudades de la provincia, a fin de promocionar sus respectivos productos.
- *Anuncios radiales* en radios locales: FM Puquen, FM Del Alto, entre otras. Este medio comunica aspectos institucionales y de producto.

Las acciones publicitarias expuestas anteriormente, impulsadas por las empresas oferentes de publicidad, son consideradas como un gasto por parte de su dueño; quien no fomenta la comunicación sobre los productos ofrecidos, ni de su propia empresa.

Cabe destacar que Jorge Contini no realiza otras actividades publicitarias tales como: empaque, folletos, volantes y letrero; a pesar de contar con un logotipo apropiado al rubro de la empresa.

Promoción de Ventas

Las acciones promocionales tienen las ventajas de producir efectos rápidos, medibles y a bajo costo pues responden a criterios de creatividad e innovación. Éstas no se llevan a cabo en la empresa Jorge Contini debido al problema de gestión con el que cuenta, es decir, todas sus decisiones se centran en su dueño, quien no tiene el tiempo necesario que las acciones de promoción requieren para ser creadas e implementadas, además de ser consideradas como un gasto.

Ventas Personales

Este instrumento de comunicación incluye acciones tales como: presentaciones de ventas, muestras, ferias y exposiciones comerciales, etc.

En Jorge Contini este tipo de actividades no son realizadas a excepción de las ventas frente al mostrador. Los integrantes de la empresa poseen conocimientos técnicos sobre el rubro electromecánico, que les permite asesorar a los clientes sobre problemas planteados y entender qué es lo que necesitan, pero no cuentan con conocimientos en aspectos referentes tanto a presentaciones eficaces de ventas como de atención al cliente, lo que permitiría a la empresa lograr una mejor respuesta por parte de sus clientes.

Con respecto a lo que menciona Kotler cuando señala el “cultivo de relaciones”²⁷, ésta se observan entre el personal de ventas y algunos clientes permanentes de la empresa, como son los electricistas, los cuales asisten diariamente a las instalaciones de la empresa para la compra de insumos.

²⁷ Philip Kotler, Op. Cit., capítulo 18, Pág. 565.

Marketing Directo

Hace referencia a las formas del marketing a través de correo, telemarketing, marketing por internet, etc.

En la empresa Jorge Contini este tipo de actividades de marketing no son utilizadas a pesar de no ser costosas y de que sus integrantes conozcan su existencia. Como mencionamos anteriormente, las consecuencias de no aplicar este tipo de herramientas son tanto la falta de conocimiento en su diseño y aplicación como así también la falta de disponibilidad de tiempo por parte de su dueño (integrante que decide sobre estas cuestiones) quien lo ocupa en múltiples actividades operativas dentro de la empresa.

El marketing directo podría ser empleado sobre aquellos clientes que poseen cuenta corriente o que asisten frecuentemente a la organización, ya que la empresa posee datos relevantes para la aplicación como lo son: datos personales y productos que compran frecuentemente.

Relaciones Públicas

La empresa no realiza actividades vinculadas con las relaciones públicas, la única actividad que efectúa la empresa, y esporádicamente, relacionadas más bien con la responsabilidad social, son los donativos de caridad a distintos comedores de la ciudad.

En ocasiones la empresa Jorge Contini patrocina actividades deportivas, como el automovilismo, pero sólo por existir una relación de amistad entre su dueño y los deportistas. Por lo que se advierte que no se está haciendo uso de las distintas herramientas que brindan las relaciones públicas para formar una imagen favorable de la empresa; por ejemplo, la organización y participación en diferentes eventos.

Como se puede observar, la empresa no realiza muchos esfuerzos para la aplicación de este tipo de actividades relacionadas a la mezcla de comunicación de marketing. Esto se debe a diferentes factores como:

- Falta de conocimiento por parte de sus integrantes en el diseño y aplicación de los diferentes instrumentos de comunicación de marketing.

- Presupuesto asignado a mezcla de Marketing limitado que oscila entre los \$2.500 y \$3.000 anuales.
- Falta de tiempo e iniciativa por parte de su dueño, asociado con este tipo de acciones, por ocuparlo en múltiples funciones de carácter operativo.
- Principalmente, por ser consideradas como un gasto por sus integrantes.

Administración de Ventas

Esta actividad se relaciona con el manejo y procesamiento de la información que surge en las distintas etapas del proceso de venta. Se refiere a la investigación y análisis de clientes, vendedores, pedidos, facturación, bancos, créditos, inventarios, estadísticas de ventas y atención al cliente.

Jorge Contini cuenta con un software de gestión comercial (Discovery) el cual sirve para hacer uso y manejo de este tipo de información. El problema es que no es utilizado en su totalidad, solamente se almacena cierta información y no es analizada ni aprovechada para mejorar la gestión comercial.

En la empresa, el sistema informático solamente es empleado para la facturación, manejo de bancos y gastos, lista de precios, deudores y acreedores, por lo que no se lo está aprovechando al máximo, ya que podría hacer uso de otras funciones y de la información que se encuentra disponible que permitirían mejorar el desempeño de actividades como: inventarios, compras, clientes, productos, etc.

La empresa no hace uso por completo del sistema informático que posee, debido a que no lleva facturación y registro de todos sus movimientos. En la actualidad, entre un 10 y un 15 por ciento (en promedio) de las ventas realizadas por la empresa no son registradas. Esto no permite llevar un control adecuado de la caja y de los inventarios, además de generar una serie de costos que no son tenidos en cuenta tales como: robos de dinero en caja y de mercaderías, riesgos fiscales, mayor costo de control, mayor costos del estrés,

mayor costo de la no dedicación en lo específico por estar ocupado en los controles, etc.

Las decisiones que toma el dueño de la empresa sobre los distintos aspectos como compras, clientes, inventarios, manejo de pedidos, etc, son realizados en función a la experiencia, por lo que no se dedica un lapso para analizar y procesar la información obtenida a lo largo del tiempo, lo que permitiría tomar mejores decisiones que desembocarían en una gestión comercial óptima.

Al no hacer uso de este sistema informático y de la información que éste contiene, en ocasiones se toman decisiones incorrectas; por ejemplo, en la compra innecesaria de mercaderías. Además, debido a esto, existen problemas que entorpecen el funcionamiento; por ejemplo, la necesidad de verificar físicamente la existencia de un determinado producto para realizar tanto la venta como para efectuar los pedidos a los respectivos proveedores, lo que en ocasiones, con clientes que no permiten que la empresa realice compra contra pedido, se concluye en la pérdida de la venta.

Depósito y expedición de productos

Todas las actividades relacionadas con la recepción, manejo y control del almacenamiento de las mercaderías como así también el envío de pedidos, se encuentran incluidos en esta variable.

Almacenamiento

Con respecto al almacenamiento de las mercaderías, la empresa cuenta con tres depósitos, uno principal (de mayor dimensión) enfrentado al local comercial y otros dos de menor tamaño (utilizado para productos pequeños) ubicado dentro de las instalaciones comerciales. Tanto en el depósito principal como en los dos restantes, se observa un gran inventario (para el tamaño de la empresa) que contiene mercadería tanto nueva como vieja, pasadas de moda, pero que aún posee utilidad. Sumado a esto, los distintos artículos poseen una

mala disposición dentro de los almacenes, ya que no siguen un orden lógico el cual permita una fácil localización del producto que se requiere. Sólo el empleado encargado del almacenamiento encuentra con facilidad los productos, por lo que para el resto del personal, resulta engorrosa su localización. **(Ver Anexo 3 dimensiones y fotos de almacenes)**

Según los datos obtenidos, el valor aproximado del inventario es de unos \$150.000. Si se incluye la mercadería obsoleta, defectuosa o vieja, alcanzaría unos \$240.000. Esto demuestra que en algún momento del tiempo se han efectuado compras excesivas, ya sea porque su dueño pensaba vender más o para aprovechar descuentos de cantidad brindados por sus proveedores.

Los distintos productos enviados por los proveedores arriban al local comercial a través de los transportes Oliva y Cruz del Sur S.R.L., éstos son controlados por uno de los integrantes de Jorge Contini teniendo en cuenta la factura recibida. La inspección se realiza para:

- Verificar si lo enviado se ajusta con lo pedido.
- Verificar el estado de los bienes.
- Verificar que haya sido correctamente facturado.

Si se encontrara algún problema con respecto a los productos o cantidades, se procede inmediatamente al reclamo, y si es necesario, al día siguiente se realiza el despacho de aquellas mercaderías defectuosas para ser remplazadas por otras en correcto estado; y de aquella que no se encontraba en el pedido, para que su factura sea modificada.

Una vez hecho el control de los pedidos en el local de ventas, la mercadería es transportada al depósito, el cual se encuentra enfrente al local de ventas, por alguno de sus integrantes. En el caso de los productos de gran tamaño y peso, como bombas de agua, rollos de cable y grupos electrógenos, son directamente descargados y controlados en el almacén.

A pesar de que la empresa cuenta con un almacén y un software que le permitiría llevar un adecuado almacenamiento y control de la mercadería, esto no es así, ya que en ocasiones surgen problemas para conocer la existencia y ubicación de ciertos productos.

Expedición de pedidos

Con respecto a la expedición de pedidos a clientes, la organización no cuenta con este servicio ya que los mismos consumidores adquieren y retiran los productos del local comercial. Pero en ocasiones, cuando los clientes poseen dificultades para transportar la mercadería al final del día, éstas se le alcanzan al cliente por alguno de los integrantes de la empresa a modo de "favor".

Operaciones de Venta

Con respecto a las operaciones de ventas, podemos decir que las realiza tanto con clientes con los cuales mantiene una relación rutinaria, que poseen cuenta corriente y retiran mercaderías a diario, como con aquellos que asisten a comprar ocasionalmente.

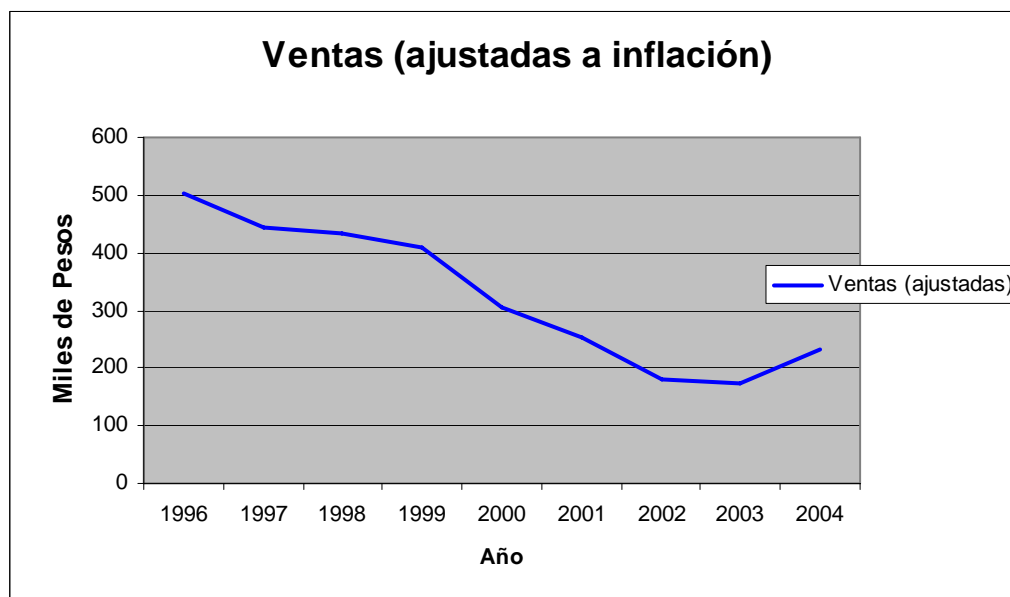
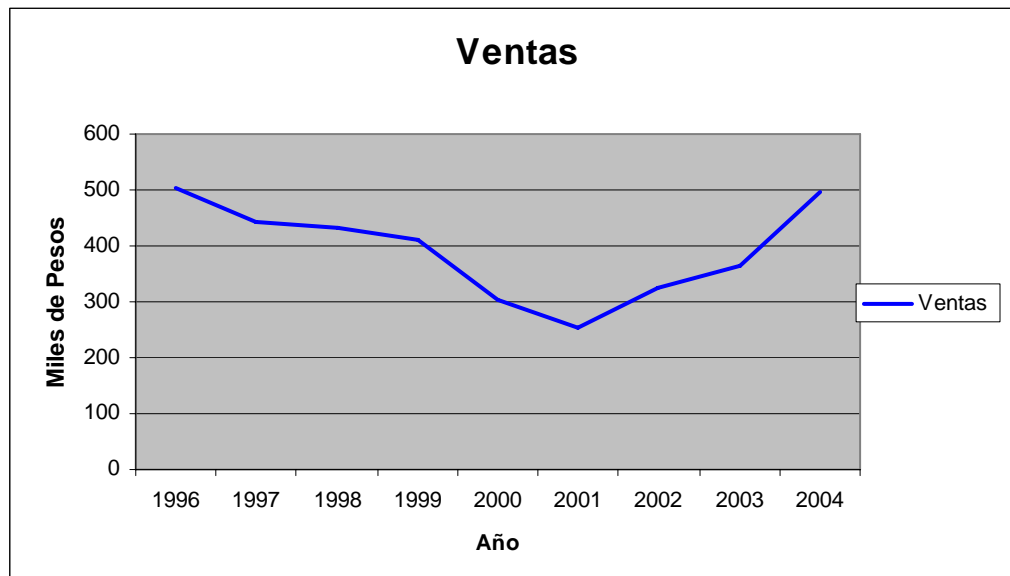
Además de estas operaciones de venta, la empresa cuenta con la posibilidad de participar y obtener licitaciones hechas por cooperativas, empresas y municipios, debido a sus precios competitivos. A pesar de esto, la empresa solamente interviene en algunas, ya sea por falta de tiempo por parte de su dueño para preparar y asistir a las distintas etapas, como por el solo hecho de que participa de aquellas de las cuales se entera casualmente. Esta opción permitiría a la empresa generar importantes ingresos de manera permanente, ya que los contratos que se establecen con las distintas empresas y entidades son de sumas importantes y por un periodo determinado.

Para observar la evolución de las ventas desde los últimos 8 años a la actualidad, presentamos un gráfico que las resume en pesos (ajustadas a inflación), para observar si ha mejorado o empeorado a lo largo del tiempo. Los índices de ajuste se basan en información brindada por su dueño, quien señaló los porcentajes de ajuste promedios que sufrieron los productos en los últimos años.

El dueño de Jorge Contini, mencionó que, a lo largo de los años 2002, 2003 y 2004, los precios debieron ser incrementados en promedio un 80%, un 10% y un 15% respectivamente, debido a la *inflación* sufrida durante estos años. Por este motivo, para poder comparar el valor de las ventas de años anteriores con

los de los últimos tres años (2002, 2003, 2004) éstas deben ser divididas en un índice que represente los incrementos anteriormente señalados (1,8; 2,1; 2,15).

	Ventas	Compras	Ventas (ajustadas)	Compras (ajustadas)	Índices de ajuste
1996	\$504284,63	\$337871,86	\$504284,63	\$337871,86	
1997	\$444463,83	\$329172,28	\$444463,83	\$329172,28	
1998	\$432034,94	\$305333,48	\$432034,94	\$305333,48	
1999	\$409172,99	\$301490,78	\$409172,99	\$301490,78	
2000	\$304940,57	\$271692,76	\$304940,57	\$271692,76	
2001	\$254589,32	\$178810,62	\$254589,32	\$178810,62	
2002	\$325678,63	\$185887,97	\$180932,57	\$103271,09	1.8
2003	\$439099,35	\$282268,21	\$209094,92	\$134413,43	2.1
2004	\$498175,74	\$304975,05	\$231709,64	\$141848,86	2.15



B. Administración Financiera a Corto Plazo

Para el análisis de la administración financiera de la empresa Jorge Contini nos centraremos en los pagos a sus proveedores, política de créditos y la manera en que se cobra, ya que según su dueño, en ocasiones se generan ciertos problemas en estas actividades.

Pagos

Con respecto a la manera que la empresa realiza los pagos a sus proveedores, podemos decir que ésta lo hace principalmente por medio de cheques que operan en una cuenta corriente del Banco Nación Argentina, y en menor medida de contado o por medio de transferencias bancarias.

Los períodos brindados por sus principales proveedores para que Jorge Contini realice sus pagos, oscilan en promedio en unos 30 días actualmente (***Ver Anexo 2***). Por el contrario, en el pasado, según su gerente, los períodos brindados por los proveedores eran más amplios, ya que daban la posibilidad de realizar pagos a 30, 60, 90 días y por momentos de hasta 120. Esto permitía a la empresa brindar a sus clientes períodos de créditos más amplios, lo que generaba que sus clientes se animaran a comprar productos de gran valor incrementando de esta forma el nivel de facturación.

Política de Créditos.

La política de créditos de la empresa actualmente no permite créditos personales abiertos, consecuencia de los cortos períodos de pago brindados por sus proveedores, por lo que sólo se da la posibilidad a ciertos clientes, conocidos por el dueño, de aperturas de cuenta corriente a 30 días. Esta posibilidad sólo se ofrece a personas y empresas que realizan importantes compras por mes y que su probabilidad de cobro es elevada o por relaciones

de amistad. Para el resto de los clientes, la empresa brinda la posibilidad de que realicen los pagos al contado o por medio de tarjetas de crédito.

Las ventas en cuenta corriente alcanzan un 50%, en promedio del total de las ventas; debido a que ésta posibilidad se brinda a pocos clientes pero que realizan grandes compras.

Actualmente el período de cobro de las cuentas corrientes es de aproximadamente 30 días (**Ver Anexo 2**), pero siempre existen situaciones en la que algunos clientes se atrasan en sus cancelaciones, llevando a que este período sea mayor que el del pago a proveedores. En este caso, se puede ver que existe una brecha entre los períodos de pago y cobro para la organización ya que deben realizar los pagos a sus proveedores antes de haber cobrado sus ventas en cuenta corriente. Conforme a lo mencionado, para hacer frente a sus obligaciones y no incurrir en graves problemas, la empresa mantiene alguna reserva en efectivo (colchón financiero) que permite cubrir esta brecha.

Sumado a esto, Jorge Contini frecuentemente posee clientes que incumplen en sus pagos, para los cuales, uno de sus integrantes (administrativo) se encarga de emitir un resumen de cuentas, el cual es enviado por correo a los deudores como aviso. En el caso de que los clientes, una vez recibido ese informe, no realicen los pagos correspondientes al mes siguiente, se los informa vía telefónica o personalmente. En caso de no conseguir el cobro de las maneras anteriormente mencionadas, se inician los trámites judiciales necesarios, por medio de un abogado externo a la organización, para que se encargue de los mismos.

Política Financiera a Corto Plazo.

Con respecto a la política financiera aplicada por la empresa, se puede decir que en cuanto a los créditos es restrictiva debido a lo mencionado anteriormente, la imposibilidad de conceder créditos abiertos debido a breves plazos brindados por sus proveedores. Por el contrario, con respecto a las inversiones en inventario, puede señalarse que realiza fuertes inversiones en productos de ventas habituales y de bajo valor, lo que demuestra que es flexible a los requerimientos de sus clientes. Todo lo contrario ocurre con los

productos de elevado valor, los cuales se solicitan a los proveedores prácticamente concretada la operación de venta.

Análisis de Estados Financieros

A continuación se llevará a cabo un análisis de la situación financiera de la empresa a partir de las distintas razones calculadas en base a los resultados arrojados por el estado de resultados y estado de situación patrimonial.

De manera simplificada se presentan el estado de resultados y el estado de situación patrimonial de la empresa Jorge Contini al 2004.

<i>Estado de Resultados</i>	
Ventas	\$ 498175,74
- Costo de Ventas	\$ 304975.05
- Gastos	\$ 51419.62
Utilidad Neta	\$ 141781.07

Estado de Situación Patrimonial			
Activos		Pasivos	
<i>Activos Corrientes</i>		<i>Pasivos Corrientes</i>	
Caja y Bancos	\$ 16381.44	Cuentas Por Pagar	\$ 7401.60
Cuentas Por Cobrar	\$ 21398.40	Cargas Fiscales	\$ 3545.94
Bienes de Cambio	\$ 295200.00	Total Pasivos	\$ 10947.54
Total Activos	\$ 332979.84	Corrientes	
<i>Activos No Corrientes</i>		<i>Pasivos No Corrientes</i>	
Bienes de uso	\$ 486600.00	No Existen	\$ 0.00
Total Activos No Corrientes	\$ 486600.00	Total Pasivos No Corrientes	\$ 0.00
Total Activos		Total Pasivos	
			\$ 10947.54
		Patrimonio Neto	
		Capital	\$ 808632.30
Total Activos	\$ 819579.84	Total P+PN	\$ 819579.84

Razones financieras			
Solvencia a Corto Plazo		Razones de utilización o de rotación de los activos	
Razón Circulante	30,41	Rotación de inventarios	1,0331
Prueba del Ácido	3,45	Días de Ventas en Inventario	353,30 d
Razón de Efectivo	1,49	Rotación de Cuentas por Cobrar	28,31
Solvencia a Largo Plazo		Días de Ventas en Cuentas por Cobrar	12,88 d
Razón de Deuda Total	0,0139	Rotación de Activos Fijos	1,0238
Razón de Deuda a Capital Contable	0,0135	Rotación de Activos Totales	0,6078
Multiplicador de Capital	1,0135	Razones de Rentabilidad	
Razón de Deuda a Largo Plazo	-----	RSA	0,1730
Razón de Cobertura de Interés	-----	RSC = Margen x Rotación x Multiplicador	0,1753=0,2846x0,6078x1,0135
Razón de Cobertura de Efectivo	-----		

Si se observan los distintos índices, se puede decir que la empresa es solvente tanto en el corto como en el largo plazo, esto se debe principalmente a que posee pequeños pasivos a corto plazo y a que no tiene pasivos a largo plazo. La empresa es capaz de hacer frente a sus deudas con sus activos circulantes, sólo con el efectivo mantenido en bancos.

Si bien la razón de circulante es elevada, arroja un resultado exagerado de la liquidez de la empresa, ya que más del 85 % de los activos circulantes están conformados por bienes de cambio, siendo necesaria la venta de todos ellos para poder obtener ese nivel en la razón de circulante.

Con respecto a los índices de rotación o utilización, se observa que la empresa mantiene una razonable rotación de sus cuentas por cobrar, pero por el contrario, la rotación tanto de su inventario como de sus activos fijos y totales es baja (rotando prácticamente una vez al año, y en el caso de activos totales, más de un año). La baja rotación de su inventario se debe a que la empresa realiza fuertes inversiones en bienes de cambio aprovechando ofertas de sus proveedores, lo que le genera grandes stocks que no alcanza a rotar completamente en el año.

Finalmente, los índices de rentabilidad son de suma importancia ya que toda empresa con fines de lucro tiene como objetivo principal incrementarla. La empresa Jorge Contini posee una rentabilidad buena tanto sobre sus activos como sobre su capital, debido a un margen relativamente elevado, rondando el 17 % en ambos casos. Estas dos razones en la empresa Jorge Contini no presentan prácticamente diferencias ($RSA = 0,1730$ y $RSC = 0,1753$) debido a que la organización no hace uso de apalancamiento financiero. La rentabilidad podría incrementarse si se mejorara tanto el apalancamiento financiero (multiplicador) como si se aumentara la rotación de sus activos.

C. Control

Con respecto al control de las distintas actividades desarrolladas dentro de la empresa se puede decir que es escaso, ya que sólo algunas de ellas siguen una revisión periódica e intensa aunque esencial, como lo son las relacionadas con los bancos, cuentas corrientes, recepción de pedidos y gastos. Por el contrario, otras consideradas de menor importancia por su dueño, como las relacionadas con: ventas, mezcla de marketing, productos, almacenamiento, servicios etc. No se sigue ningún tipo de análisis y control, por lo que en ocasiones su funcionamiento se ve perjudicado.

El control de las actividades relacionadas con los bancos y cuentas corrientes se realiza diariamente por su dueño, efectuando observaciones de la información almacenada. El control referido a las actividades de recepción de inventarios es efectuado por uno de sus integrantes, quien controla tanto el

estado de las mercaderías, como si lo enviado por sus proveedores se ajusta a lo requerido por la empresa; haciendo un control físico con orden de pedido en mano.

Por el contrario, las actividades que no llevan control se deben a diferentes motivos, como pueden ser: que son consideradas poco importantes por la persona que toma las decisiones o por no contar con los conocimientos y tiempo necesarios para implementar un control un poco más apropiado.

Finalmente, se puede concluir que en Jorge Contini el control es realizado solamente en algunas actividades de manera muy elemental, dejando de lado otras de importancia semejante. Además, el control no sigue ningún tipo de análisis de información útil (disponible) e integrado que permita llevar a cabo las modificaciones y correcciones adecuadas para lograr un mejor funcionamiento sistémico de la organización.

Gestión Comercial	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de productos (más de 4000 artículos diferentes) y exclusividad en otros. • Precios competitivos. • Experiencia y conocimientos por parte de sus integrantes en el rubro. • Cartera de importantes clientes estable. • Amplia trayectoria comercial. • Gran cantidad de mercaderías almacenadas, que permiten satisfacer las necesidades de la demanda y hacer frente a las fluctuaciones de la misma. • Liquidez tanto en el corto como en el 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada centralización en la toma de decisiones por parte de su dueño y escasa participación de los empleados. • Escasa asistencia técnica y prestación de servicios adicionales, ya que el asesoramiento en aspectos técnicos y la entrega a domicilio se realiza de manera informal. • Ventas en negro (entre un 10 y un 15 por ciento) que impiden un adecuado control de inventarios y de la caja de la empresa. Además de generar una serie de costos no tenidos en cuenta por su dueño como por ejemplo:

<p>largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación y obtención de importantes licitaciones. 	<p>robos de dinero y mercaderías, costos fiscales, costos de mayor estrés, costos de mayor control, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mal manejo de inventarios (compras basadas en experiencia que generan compras de más y por ende costos de oportunidad elevados). • Falta de conocimiento de sus integrantes en lo referente a atención al público. • Desarrollo de excesivas actividades operativas por parte de su gerente (no permite enfocarse en actividades estratégicas). • Existencia de una brecha entre los períodos de cobro y períodos de pago. • Períodos de crédito brindados a sus clientes cortos que generan pérdidas de ventas. • Mala disposición de las mercaderías en el local y almacén lo que genera dificultades para la ubicación y detección de los distintos productos. • Elevado monto de mercaderías obsoletas y defectuosas. • Poca y mala utilización de herramientas de mezcla de marketing para obtener mejor reconocimiento de imagen y generar mayores ventas, debido a que son consideradas como un gasto por su
--	---

	<p>dueño.</p> <ul style="list-style-type: none">• Baja rotación de activos y poca utilización de apalancamiento financiero que impide incrementar el RSC.
--	---

Instrumentos de Análisis Estratégico

Análisis del Macroentorno

A continuación se llevará a cabo el análisis de las distintas variables que componen el macroentorno en el cual se encuentra inmersa la empresa Jorge Contini:

Político-Económico

Argentina

Ésta es una de las variables que posee mayor influencia en las operaciones de toda empresa, ya que el mercado y los consumidores necesitan poder de compra que depende principalmente de factores como: Producto bruto interno, tasa de interés, inflación, empleo, salarios, distribución del ingreso, disponibilidad de crédito, precios, consumo, inversión, ahorro, etc.

A continuación se llevará a cabo un análisis general de la tendencia económica argentina en sus distintos aspectos para luego poder enfocarnos en el comercio, ya que la empresa Jorge Contini pertenece al rubro electro-mecánico de la misma.

Según Mario Teijeiro para el diario Río Negro: "...La política macroeconómica seguida por el actual gobierno esta dominada por el realismo y los intereses corporativos asociados con la defensa de la industria nacional. El realismo reclama ortodoxia fiscal y monetaria, pues esta demostrado que la hiperinflación y el default voltean gobiernos. Por otra parte los intereses de la industria nacional juegan a favor de un dólar alto y de una independencia decisoria que le permite al país regular las privatizaciones y bancos para ponerlos al servicio de la producción..."²⁸

La política económica llevada a cabo por el Presidente de la Nación Néstor Kirchner²⁹ hace hincapié en mantener una política fiscal coherente que permita obtener superávit primario ya que éstos permiten acumular reservas internacionales que le permiten independencia nacional a la hora de tomar decisiones, ya que si la estabilidad monetaria dependiera de la financiaciones del FMI, la Argentina quedaría presa a políticas impuestas desde afuera.

²⁸ Mario Teijeiro, Diario Río Negro, Miércoles 13 de octubre del 2004, Pág. 22

²⁹ Presidente de la Nación Argentina 2003-2007

Para Mario Teijeiro: "...El argumento es que si queremos mantener una política que responda a los intereses nacionales tenemos que hacer superávit y acumular reservas para hacer frente a nuestros compromisos con el Fondo. El objetivo prioritario parecería ser ganar independencia para ejecutar políticas que reconstruyan un capitalismo nacional. Cuando los medios de producción y la banca vuelvan a manos nacionales, el sistema político recuperará el poder de poner a los mercados al servicio de la política a través de nuevas empresas estatales..."³⁰

Basándonos en los datos obtenidos del Ministerio de Economía, se puede observar que la economía real de la Argentina conservó durante el primer semestre del 2004 su ritmo de crecimiento conseguido en el 2003, gracias al desempeño de la industria y la construcción, y a la recuperación de la inversión (bienes durables) y el consumo. Y se espera que para el año 2005 el PIB se incremente un 15% con respecto del registrado en el 2003, gracias al consumo e inversión.

La recuperación de la actividad económica de Argentina comenzó a notarse a partir del segundo trimestre del 2002 a partir del cual se obtuvieron nueve trimestres consecutivos de crecimiento. En el segundo trimestre del 2004 el PIB creció 10,4% puntos porcentuales, el mas alto registrado desde 1993.

Otro aspecto de importancia a analizar es el Sector Fiscal, el cual muestra que Argentina ha logrado optimarlo reduciendo su Gasto Público Primario e incrementando su recaudación fiscal de manera récord en los últimos tres meses. Esto permitió revertir la situación que hasta principios del 2002 existía, déficit fiscal, logrando superávit desde el segundo trimestre del 2002 hasta la actualidad.

Con respecto al Sector Financiero, se notan signos de regularidad tales como:

- El BCRA ha logrado acumular reservas desde julio del 2002.
- El drenaje de depósitos se ha detenido desde julio del 2002 mostrando una recuperación de liquidez por parte de los bancos evitando pedir asistencia al BCRA.

³⁰ Mario Teijeiro, Op. Cit., Pág. 22

- Se redujo la salida de capitales privados desde julio del 2002.
- Se fortaleció la demanda del peso, estabilizando el mercado de cambio.
- Una consistente política monetaria y fiscal que permitió la estabilización de los precios.
- Notable progreso en los préstamos hipotecarios que mantienen una tendencia positiva.

Además, según Diario El Cronista: "... el Banco Central (BCRA) dio un paso para que los bancos puedan atender crediticiamente a los sectores no bancarizados. La autoridad monetaria permitirá a las entidades financieras dar préstamos de consumo, por montos de hasta \$ 15.000, sin que los clientes tengan que demostrar ingresos.

La medida alcanza a los créditos personales, tarjetas de crédito y los descubiertos en cuentas corrientes. La idea es que las entidades puedan competir de igual a igual con la cada vez mayor cantidad de compañías que se dedican a dar pequeños préstamos a personas que no tienen ingresos en blanco y alcanzar a los sectores que hoy no operan con bancos..."³¹

Conforme a lo expuesto por el Ministerio de Economía en su página en internet, el empleo estaría atravesando una continua recuperación debido a que desde el segundo trimestre del 2003 hasta el segundo trimestre del 2004 se habrían incorporado unas 961.000 personas al mercado laboral considerando al sector tanto público como privado y teniendo en cuenta que esta cifra incluye planes sociales y empleo privado no formal. El empleo lleva 22 meses de recuperación continua manteniendo una relación positiva con el PIB, ya que por cada punto porcentual de incremento en éste, el empleo se incrementó un 0,75%.

Sin embargo, la información que brindan otras fuentes (www.rionegro.com e www.ipsnoticias.net) es distinta. Estos medios mencionaron que el crecimiento económico no ha mejorado el empleo, sobre todo formales, en la medida que la economía se desacelera.

³¹ www.cityeconomika.com.ar, Créditos bancarios hasta \$15.000 sin demostrar ingresos, 20 de marzo del 2005.

El PIB creció fuertemente 10,4% en el primer trimestre del 2004 pero la tasa de empleo cayó un 0,2%, la pobreza disminuye lentamente e incluso se estanca.

La pobreza actualmente en la Argentina afecta al 47,8% de los 37 millones de habitantes. El salario promedio de los argentinos es de 223 dólares y de los nuevos puestos formales es de alrededor de 133 dólares.

Según Rosendo Fraga, director del Centro de Estudios Nueva Mayoría, "...el gobierno argentino recompuso parcialmente el salario de los trabajadores privados pero no logró beneficiar a los que no están registrados y a los contratados. Además agregó que quienes consiguen un empleo lo hacen en el sector informal sin garantías, sin seguros y sin la posibilidad de exigir sus derechos..."³²

La tasa sería del 14,4% como menciona el gobierno solo si se considera como ocupados a aquellos que perciben los planes sociales, alrededor de 2,2 millones de personas.

El desempleo estaría disminuyendo aunque existen todavía muchas personas, aproximadamente 4 millones, que no poseen trabajo o que no encuentran una respuesta favorable en el mercado laboral.

Por lo que se puede observar el estado ha podido crear solamente 200.000 puestos de trabajo formales, lo que representaría el 1,5% de los 10 puntos porcentuales mejorados por el gobierno desde el 2002 (tasa de desempleo 24%). De esos 10 puntos, 4,5% pertenece a puestos laborales informales de baja calidad y con salarios bajos, y los restantes 4 puntos corresponden a planes sociales que no superan los 50 dólares. El Estado debería buscar la manera de aprovechar el crecimiento económico del cual disfruta para crear más puestos de trabajos formales y disminuir la pobreza, y de esta manera reducir la exclusión social.

Se puede decir que la Argentina atraviesa una etapa de crecimiento que le permite comenzar a recuperarse de la crisis sufrida en el 2002. Nadin Algañaraz (presidente del IERAL Fundación Mediterránea) estima que cuatro variables internacionales explican el 40% del crecimiento nacional: El

³² Viviana Alonso, www.ipsnoticias.net/economia.asp, "Crecimiento económico no mejora el empleo", 2004

crecimiento de la economía mundial, las tasas de interés de los EE.UU, los términos de intercambio y el valor del dólar. “...El principal factor ha sido el alto precio de los commodities, que aumentó notablemente el efecto multiplicador de nuestras exportaciones. Con los precios relativos post-devaluación representan casi un cuarto del PIB. La depreciación del dólar contra el euro prácticamente compensó el efecto que sobre nuestra competitividad en la eurozona había causado la apreciación del peso contra el dólar...”³³.

Además señaló que: “...durante el 2005 el mundo seguirá alimentando el crecimiento local. En definitiva, el aporte externo a la recuperación de Argentina debería seguir siendo muy importante en 2005, aún cuando algunos factores internos “dormidos” (como la expansión del crédito) puedan también comenzar a traccionar...”³⁴

Las estimaciones (cifras en % de aumento) de las principales variables para el 2005 expuestas por el diario CLARIN domingo 19 de diciembre del 2004, según Universidad Di Tella.

●	Desocupación	-9,0%
●	Exportaciones	3,5%
●	Consumo	5,2%
●	PBI	5,4%
●	Precios	6,9%
●	Salarios	8,6%
●	Recaudación	10,0%
●	Importaciones	12,0%
●	Inversión	14,5%

Si bien se espera para el próximo año un crecimiento algo menor debido a la desaceleración de la economía debido al menor gasto de las familias y a menor inversión, seguirá existiendo un panorama positivo para el futuro económico Argentino.

³³ Sebastián Campanario, Diario CLARIN, Economía, “Cuánto aporta el mundo al crecimiento”, Domingo 25 de abril de 2004, Pág. 2

³⁴ Sebastián Campanario, Diario CLARIN, Op. Cit., Pág.2

Si bien se calculaba un aumento del orden de los 6,9 puntos porcentuales para el año 2005 en los precios, se puede observar que la inflación entre enero y marzo de este año ha sido del 3,5%; representa la mitad del piso del cálculo realizado por Economía para el 2005. Será necesario que el gobierno busque una desaceleración para que el incremento de precios no supere el techo estimado de 10,5%.

Los pronósticos para el año político (2005) es que no se espera avances importantes en políticas estructurales. Según Sebastián Campanario del diario Clarín: "...no existen temores por desbordes fiscales, como ocurría en los 90'. El presupuesto 2005 ya está fuertemente politizado, con aumentos en infraestructura, así que no va a haber exceso fiscal..."³⁵

La política implementada por el gobierno de la nación para impulsar el consumo, es la relacionada con la extensión por otro año del retorno de una porción del IVA para compras realizadas con tarjetas de débito y crédito. Esto permitirá a los consumidores que abonen a través de tarjetas de crédito recibir un reintegro de 5% del IVA; y para aquellos que lo realicen por medio de tarjetas de débito, uno de 3%.

Finalmente, el canje de la deuda alcanzado por el gobierno recientemente con los acreedores, puede ser calificado como un logro histórico, con sus ventajas y desventajas. Al respecto, la revista Noticias en su página de internet expuso:

"...La aceptación del canje por el 76% de los acreedores es un logro político. Pero la deuda que queda habrá que pagarla y a un costo altísimo.

No hay ninguna fórmula matemática ni formulario burocrático que acredite la salida de un default. Simplemente, ocurre. Cuando el 76% de los acreedores aceptan renovar el compromiso de pago por u\$s 62.000 millones del total de u\$s 81.800 millones en cesación, el país vuelve a ser "presentable" para los mercados y empieza a "recuperar" la confianza perdida. Se supone que hay que festejar. **Baja el riesgo país, vuelven los capitales especulativos, algunas grandes empresas reingresarán al mercado del**

³⁵ Sebastián Campanario, Diario CLARIN, Economía, 2005: Las siete claves de la economía que se viene, domingo 19 de diciembre de 2004, Pág. 4.

crédito y la Argentina reaparece en el mapa de los países emergentes gracias a tasas de rendimiento más atractiva que las internacionales. Cuando el 1° de abril el Gobierno esté emitiendo los bonos que canjeará por los viejos títulos impagos, se cerrará uno de los peores capítulos de la historia económica contemporánea, pero, paradójicamente, **no mejorará drásticamente la situación social ni quedará automáticamente asegurado el crecimiento de los próximos diez años.** Un dato apenas: aunque la deuda reestructurada no pague capital hasta el 2011, y los vencimientos de intereses crezcan sólo de u\$s 1.000 millones este año hasta u\$s 1.800 en el 2010, los pagos anuales de la deuda representarán necesidades financieras superiores a los u\$s 12.000 millones. Este año, por ejemplo, los compromisos rondan los u\$s 13.500 millones (7% del PBI), aunque se supone que se prorrogarán los vencimientos con el FMI por u\$s 5.000 millones.

Es decir: no alcanzará el ya exigente superávit primario de 3.5% del 2005 y tampoco el 2.7% estimado para el periodo 2006-2011. El agujero rondará entre el 3.5 y el 4% del PBI hasta el 2007 y recién caerá al 3% desde entonces hasta el 2010. O sea, habrá que volver a buscar refinanciamiento para cubrir los baches: en los próximos cinco años se concentran vencimientos por u\$s 70.000 millones en números redondos. El peso de la deuda. No termina ahí la cosa: la deuda pública que queda –u\$s 125.000 millones, 72% del PBI- es menor en monto a los u\$s 145.000 millones que el país adeudaba antes del default, pero hace cuatro años la relación deuda/PBI era mucho mejor, del 54%. Y eso que en el período 2002-2004 se pagaron vencimientos por más de u\$s 10.000 millones al Fondo y a los organismos multilaterales...”³⁶

Neuquén

Con respecto a la provincia de Neuquén, se puede decir que su comportamiento económico sigue al del país. Según el gobernador de la provincia del Neuquén, Jorge Sobisch, la provincia crece al 5,3% anual gracias al récord obtenido por regalías petrolíferas (1.335 millones de pesos que

³⁶ http://www.noticias.uol.com.ar/edicion_1471/nota_03.htm, 4 de marzo del 2005.

representan un 55% de los ingresos corrientes de la provincia). Sin embargo, la pobreza e indigencia ha logrado su peor desempeño alcanzando a la mitad de la población (50,7% o 240.000 personas en 2002) y el 24,2% respectivamente. En el año 2003 la cifra de pobreza se redujo al 46,5% y actualmente es de apenas un punto menos.

Sumado a esto, la brecha entre los 20% más ricos y el 20% más pobres se agudizó, pasando de ser 14 veces, antes del 2002, a 24 veces después del mismo año.

Acercas del desempleo, se nota una importante reducción en las últimas mediciones como consecuencia de los planes brindados a los desocupados provinciales y nacionales que se incrementaron en cuatro mil más, alcanzando unos 25.000 planes sociales. El Gobernador, finalmente, terminó definiendo a la provincia como "rica pero con población pobre".

Sin embargo, según lo expuesto el 13 de octubre en el diario Río Negro, el gobierno de la provincia intenta revertir esta situación mejorando los sueldos de empleados públicos y otorgando préstamos para emprendimientos y viviendas (hasta 50.000 pesos a devolver en 25 años) que generen mas puestos de trabajos y de mejor calidad.

El gobernador Jorge Sobisch anunció una suba salarial del 11% a partir del mes de octubre para empleados públicos y jubilados neuquinos con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y disminuir las movilizaciones. Además, se están evaluando políticas tendientes a regularizar y blanquear situaciones laborales de puestos de trabajos informales y de subsidios por desocupación.

Finalmente, con respecto al comercio tanto a nivel nacional como provincial, se puede decir que se nota una recuperación, ya que las ventas en comercios minoristas muestran una recuperación desde el segundo trimestre del 2002. En el mes de septiembre del 2004 se registraron aumentos del 1,5% en relación con el mismo mes de 2003. Los comercios que vieron incrementadas sus ventas fueron aquellos de los rubros electrodomésticos y materiales de construcción. Además, según el estudio de CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) difundido por el diario *Ámbito Financiero*, aumentaron en

septiembre las ventas a través de créditos personales y tarjetas de crédito y débito. Prevalció además la demanda de productos de bajo costo unitario, que se notó sobre todo en las compras en efectivo.

Una encuesta realizada por la Cámara Argentina de Comercio a los comercios minoristas reveló que:

- Más del 60% de los empresarios admitió aumentos en sus volúmenes de ventas con respecto al año 2002.
- Con respecto a los precios, el 56,6% de los comerciantes estimó que no sufrirán variaciones en el próximo trimestre.
- El 10,3% de los comerciantes incrementó el número de trabajadores que poseía en el 2002.
- El 76,2% de los comercios mantuvo sus niveles de cobranza y el 11,6% lo mejoró.
- Desde agosto de 2003 que los créditos a corto plazo siguen aumentando.
- 5 de cada diez comerciantes aproximadamente tienen mejores perspectivas para los próximos meses.
- Y finalmente, el 45,5% se manifestó optimista respecto a la actividad para el próximo trimestre.³⁷

Estas respuestas muestran una continuidad en la recuperación de la actividad del sector comercial minorista que se ha visto incrementada en los últimos meses. Debido a la recuperación del comercio minorista, según el diario Clarín: "...las empresas con menores niveles de facturación piensan dedicar más recursos a los presupuestos de marketing y ventas. Porque necesitan hacer un mayor esfuerzo para ganar mercado o construir marcas desde el inicio. Otra variante que mostró el sondeo, respecto de lo que ocurrió el año pasado, es que las empresas piensan incrementar en mayor medida las "promociones directas al consumidor". Por ejemplo, en impulsar las muestras gratis, los cupones de descuento, los sorteos o las compras de 2x1. El año pasado, el 47% de las acciones fueron de este tipo, mientras que el 53% fueron destinadas al canal de venta..."³⁸

³⁷ Diario la prensa digital, Sección Economía, Jueves 21 de Octubre de 2004

³⁸ Diario Clarín digital, Sección Economía, 11 de marzo del 2005.

Social-Demográfico.

La variable social abarca numerosos aspectos tanto culturales como demográficos. Entre estos podemos encontrar: valores, costumbres, comportamientos, gustos, características poblacionales, edades, educación, ingresos, etc. Las empresas deben prestar atención a estos aspectos para ajustar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en que opera.

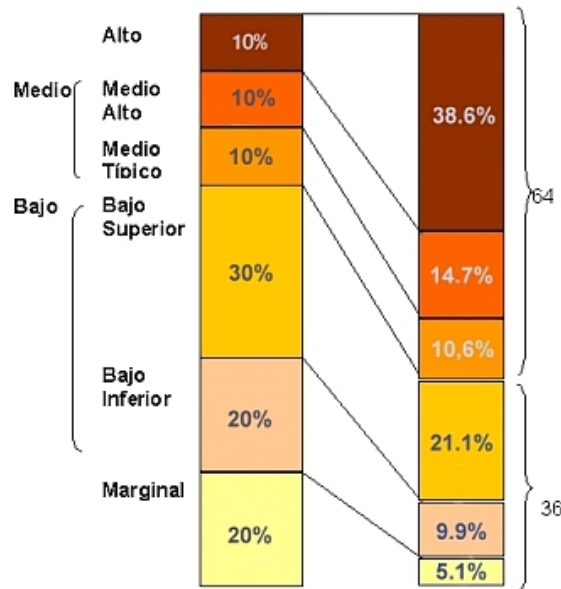
“...La actual sociedad Argentina, luego de la crisis del 2002, se caracteriza por poseer una población por debajo de la línea de pobreza, pasando de ser de un 32,6% en los 90 a un 54% actualmente, a pesar de haber disminuido levemente en este último tiempo. Pese a haber podido reducir su índice de desempleo del 22% alcanzado en el 2002, éste sigue siendo alto, ya que actualmente ronda el 14,4%.

La pobreza Argentina ha crecido en los últimos años a consecuencia de la destrucción de la clase media. Desde el 1990 al 2000, 7 millones de personas que pertenecían a la clase media pasaron a ser pobres.

Tanto la desocupación como la pobreza, se encuentran ligados a la desigualdad. En Argentina, la desigualdad entre el 10% más rico y el 10% más pobre paso de ser de 18 veces en 1993 a 26 en el 2002...”³⁹

³⁹ Viviana Alonso, www.ipsnoticias.net/economia.asp, Op. Cit., 2004.

Los niveles socioeconómicos (sus proporciones y porcentajes de riqueza que representan) que existen hoy en la Argentina son los que se muestran a continuación según el **INDEC**



40

Los consumidores argentinos, después de la crisis, se han vuelto más racionales a la hora de decidir sobre sus compras, se informan sobre precios y productos, y aprovechan todas aquellas oportunidades ofrecidas por las empresa, es decir, cupones de descuentos, promociones, concursos, etc.

Gracias a la recuperación por la que atraviesa la Argentina actualmente, se nota la recuperación del consumo; y es de esperarse que en un futuro no muy lejano los cambios en los salarios de la gente permitan una mayor reactivación de la economía que beneficiará a los comercios.

Durante el período de crisis, existieron condiciones económicas que repercutieron en los comercios, en las pequeñas industrias, en el empleo formal con condiciones dignas y en las jubilaciones, que trajeron consigo problemas de pobreza y desigualdad. La desigualdad que existe en Argentina genera problemas como: reducción de los mercados internos limitando las oportunidades a los comercios pequeños e industrias pequeñas, y estrecha el

⁴⁰ www.indec.gov.ar

número de consumidores en el mercado local. Además, la desigualdad crea condiciones desfavorables en la educación porque los niños que pertenecen a familias pobres deben trabajar, por lo que abandonan sus estudios tempranamente. En Argentina el 70% de de los niños menores de 14 años son pobres y el 20% posee problemas nutricionales. Esto nos demuestra que los problemas sociales se han dejado relegados.

La pobreza debería ser uno de los problemas a tratar de inmediato debido a que trae dificultades de educación, familiares, de salud y de criminalidad, que perjudican a toda la sociedad Argentina.

“Para esta parte de la sociedad que se encuentra por debajo de la línea de pobreza (mas del 50%), es imposible acceder a los modernos canales de distribución minorista. De ese 50% el 25% más pobre posee una capacidad de compra casi nula, y el 25% restante tiene un alcance reducido acceder a alimentos y vestimenta. Esta parte de la población también debe ser servida por los comercios minoristas para no dejar excluidos del consumo a gran parte de la sociedad. El comercio que aprenda a incorporar a esta porción de la sociedad estará ganando posicionamiento y rentabilidad a largo plazo.

Después de la crisis sufrida en el 2002, los hábitos de consumo han cambiado:

- Los consumidores se inclinan por las ofertas y por realzar compras más pequeñas pero más frecuentes.
- Los jefes de hogar son cada vez mayores ya que a los jóvenes les cuesta cada vez mas dejar sus hogares.
- Los consumidores eligen marcas más baratas y empaques más chicos.
- Los consumidores son más sensibles al precio y sólo llevan lo necesario.
- 8 de cada 10 decisores de compra son mujeres.”⁴¹

Los consumidores debieron adaptarse a la situación que la crisis les impuso, comprar lo esencial y sin crédito. Si bien el crédito se recupera levemente en la actualidad, según el diario Clarín, el 62% de los clientes de un banco no están interesados en tomar un crédito debido a las grandes exigencias que los bancos les imponen y las consecuencias de no poder

⁴¹ http://www.mercado.com.ar/mercado/vernota.asp?id_producto=1&id_edicion=1021&id_nota=34

devolverlos. Por lo que la mayor parte de las personas (un 33%) se inclina por realizar sus compras a través de tarjetas de crédito, ya que éstas no exigen trámites para acceder a su uso.

A continuación mencionaremos las principales características demográficas que pertenecen a nuestro país y principalmente a la provincia del Neuquén que es donde se desenvuelve la empresa Jorge Contini.

42

	Argentina	Neuquén
Población	36.260.130	474.155
Superficie en km ²	3.745.249	94.078
Densidad hab./Km ²	9.7	5
Población entre 0-14	10247695	152026
Población entre 15-64	22424815	297258
Población mayor a 64	3587620	24871
Población con necesidades básicas insatisfechas	35927409 17.7% de la población	80607 17% de la población Neuquina
Gastos comunes y reparación de viviendas (sobre 100%)	2,69%	1,45%
Gastos en equipamiento y mantenimiento del hogar (sobre 100%)	2,1%	2,55%
Porcentaje de personas que compran artículos para el equipamiento y reparación del hogar.	79,31% en lugares especializados. 9,37% en hipermercados y supermercados. 11,33% en otros lugares.	
Tasa de Empleo	39,4	39,8
Tasa de Desempleo	14,8	9,6
Alfabetismo población de 10 años y mas	28672608	362506

Analfabetos de 10 años y mas	767027	12814
Tasa de natalidad por mil	18,2	16,8
Tasa de mortalidad por mil	7,6	3,6
Tasa de crecimiento por mil	10,1	19,1

Particularmente, Zapala (ciudad donde se encuentra ubicado Jorge Contini), no escapa a la realidad por la que atraviesan el país o la provincia. De la misma manera, cuenta con los mismos índices y tipos de problemas, tales como desocupación, pobreza, desnutrición e inseguridad.

Tecnológico

Esta fuerza hace referencia a los conocimientos que se poseen sobre la manera de hacer cosas. En la actualidad se ve reflejado en el modo en cómo se producen, venden y distribuyen bienes y servicios en todo el mundo.

Los cambios tecnológicos generan grandes beneficios, como mejorar la productividad, pero a su vez también trae problemas asociados como el desempleo. Por estos motivos es que se necesita de un equilibrio en el uso de la tecnología que nos permita conseguir los mayores beneficios y reducir al mínimo sus impactos.

Con respecto a esta fuerza del entorno, se puede decir que Argentina era un país igualitario en la distribución de sus ingresos, pero en la actualidad esto ha dejado de ser así, ya que ha habido varios factores que contribuyeron a una desigualdad entre sus habitantes, uno de los cuales es la tecnología.

Según Leonardo Gasparini, "...el incremento de la desigualdad distributiva entre el 10% más rico y el 10% más pobre en los últimos 15 años en la Argentina aumentó de 18 a 40, por lo que la crisis distributiva argentina se encuentra en el centro de debate económico y político.

A principio de los 90 la Argentina intensificó su integración en la economía mundial. Este proceso implicó, entre otros fenómenos, una rápida y profunda absorción de las tecnologías de producción y gestión del mundo desarrollado.

Los ejemplos abundan en casi todos los sectores productivos. Las computadoras, el fax, el e-mail, la mecanización, los robots y las nuevas formas de gestión empresarial transformaron la manera de trabajar, producir y vender. La gran mayoría de esos cambios tuvieron el mismo sesgo contrario a la mano de obra no calificada...”⁴³

Esta desigualdad comenzó a sentirse en la Argentina porque las nuevas tecnologías (máquinas y computadoras) reemplazaron a la mano de obra no calificada, ya que éstas poseen la capacidad de realizar tareas repetitivas y requieren solamente para su operación de algunas pocas personas calificadas.

La adopción de tecnología de forma intensiva produjo una caída en la demanda de mano de obra no calificada mientras que aumentó la productividad de aquellas calificadas.

Para Leonardo Gasparini, “...la Argentina heredó este fenómeno con una década de atraso debido a que en nuestro país el proceso de integración al mundo se produjo de maneta drástica en muy pocos años, y sin los mecanismos suficientes para suavizar la transición...”⁴⁴

La discusión que se plantea es que existen dos alternativas posibles ante el desplazamiento de mano de obra no calificada que provocó la incorporación de tecnología. La primera es eliminar la tecnología, y la segunda, entrenar a los trabajadores no calificados para así insertarlos en el mercado laboral.

Leonardo Gasparini señala que: “...la primera alternativa es difícilmente atendible, la segunda es muy difícil de implementar, al menos en el mediano plazo...”⁴⁵

Algunos opinan que se debe acelerar la inversión en la tecnología de la información en la Argentina para aumentar la base económica del país y mejorar su competitividad global. Este es el caso del CEO de Intel Corporation Argentina (Craig Barrett), que argumenta: “...La tecnología de la información es la semilla a través de la cual Argentina puede cosechar su potencial intelectual, social y

⁴³ Leonardo Gasparini, Diario CLARIN, Economía, “Cambio tecnológico y crisis distributiva”, Domingo 18 de abril de 2004, Pág. 32.

⁴⁴ Leonardo Gasparini, Op. Cit., Domingo 18 de abril de 2004, Pág. 32

⁴⁵ Leonardo Gasparini, Op. Cit., Domingo 18 de abril de 2004, Pág. 32

económico. Cuando las naciones fomentan inversiones en computación y tecnología de las comunicaciones, las oportunidades están abiertas en casa y afuera...”⁴⁶

En la actualidad, si bien la Argentina atraviesa por un incremento en la actividad económica gracias a sus recursos naturales, exportaciones de productos agrícolas y a su tipo de cambio favorable, existe la posibilidad de mejorar tanto el aspecto económico como social, ya que creando una base tecnológica se verían favorecidos los negocios, el gobierno y principalmente la educación.

Barrett sobre el tema menciona que: “...argentina necesita construir una infraestructura tecnológica que ayude a cultivar nuevos negocios y permita lograr mayor valor de los productos.

La tecnología de la información se ha convertido en un motor de crecimiento fundamental tanto para corporaciones como para pequeñas empresas...”⁴⁷

Para comenzar a lograr esto, Crieg Barrett se reunió con el Ministro de Economía, Roberto Lavagna, para confirmar el apoyo de Intel Argentina en la creación de la línea E-PyME, que permitirá acceder a paquetes de servicios de conectividad, hardware y software a precios especiales a pequeñas y medianas empresas.

Para Barrett “...Esta es una oportunidad para las PyMES de equiparse y conectarse al mundo, mejorando capacidad de gestión y promoviendo la oferta de sus productos a escala nacional e internacional...”⁴⁸

Es de importancia que comience a generarse este tipo de oportunidades para permitir comenzar a plantear un futuro mejor de la mano del mundo digital.

Según Barrett: “...las empresas, el gobierno y los proveedores de telecomunicaciones deberán trabajar en sociedad para desplegar la tecnología de banda ancha en todas partes...”

⁴⁶ http://www.mercado.com.ar/mercado/vercanal_notas.asp?id=340557

⁴⁷ <http://www.mercado.com.ar>, Op. Cit.

⁴⁸ <http://www.mercado.com.ar>, Op. Cit.

Las nuevas tecnologías de banda ancha permiten que toda la información, de las empresas, como los documentos, viaje por internet. Además les brinda otros beneficios como estar conectados con clientes y proveedores, para coordinar la logística de la empresa y para estar informados de cualquier tipo de novedad.

Las conexiones de banda ancha brindadas en la Argentina han crecido durante la crisis y se espera que continúe. Además, debido al atractivo del mercado, han surgido competidores que se debaten estos nuevos clientes. Esto permitió que se generaran mejores ofertas, reduciendo los precios de manera considerable y subsidiando la venta de los módems, permitiendo el acceso a más personas y empresas.

Internet es el medio de comunicación que más creció en la Argentina entre 1997 y 2004. Esto se puede observar ya que en la actualidad uno de cada cuatro argentinos está conectado, mientras que en el pasado la proporción era sólo del 8%.

El incremento de conectados a internet generó un crecimiento en el número de empresas que publicitan en la red. Sin embargo, según Matías Galimberti (Director digital de MindShare Argentina) "...las empresas todavía no están acostumbradas a pautar en la red, a pesar de que los costos por contacto son muy bajos y el medio permite una segmentación y una interacción con los potenciales clientes que no ofrece ningún otro canal..."⁴⁹

Las empresa Argentinas deberían aprender a utilizar este medio para publicitar y vender, ya que brinda numerosas ventajas tales como: amplitud, variedad, facilidad, alcance y principalmente bajo costo comparado con otros medios.

Otra tendencia actual es la que llevan a cabo algunas empresas que efectúan actividades de marketing y publicidad no tradicional. Estas se relacionan con el marketing directo, relaciones públicas, promociones, etc. Estas acciones tienen la ventaja de ser más focalizadas y permiten medir mejor el retorno de la inversión.

⁴⁹ Matías Galimberti, Diario CLARIN, Economía (Marketing y Publicidad), Domingo 2 de mayo de 2004, Pág. 6

Análisis del Microentorno (Análisis del Sector de Porter)

A continuación se analizará el Sector en el cual se encuentra inmersa la empresa Jorge Contini. Éste se encuentra compuesto por: Competidores Actuales, Competidores Potenciales y Competidores Sustitutos que se encuentran en la ciudad de Zapala y se dedican a la comercialización de materiales eléctricos. Además, dentro del sector encontramos a los clientes, quienes adquieren los distintos productos y servicios ofrecidos por las empresas.

Finalmente, y no por eso menos importantes, los proveedores son quienes proveen a las empresas comercializadoras de los distintos productos eléctricos, por lo que también forman parte del sector.

Debido al rubro al cual pertenecen Jorge Contini y sus competidores, se define, que los factores claves para el éxito con que debe contar una empresa son: **la variedad de productos**, para poder satisfacer las distintas necesidades y gustos de los clientes; **trayectoria**, se refiere a la cantidad de años que posee una empresa en el sector, la que brinda experiencia y conocimientos a la empresa, y confianza a los consumidores; **atención al cliente y servicios post-venta**, debido que para la compra, instalación, y reparación de los distintos productos no puede ser realizado por personas que no cuenten con los conocimientos técnicos sobre electromecánica, además de ser muy valorada la garantía de los productos en caso de roturas o mal funcionamiento; **calidad y precio**, porque con respecto a los bienes durables en este rubro, los clientes en la actualidad desean encontrar productos que duren el mayor tiempo posible y al mejor precio, haciendo uso de todo tipo de promociones, descuentos, etc; **infraestructura**, hace referencia a la dimensión, mantenimiento, iluminación y ambientación de el local comercial, necesarios para la exposición y ubicación de los productos, y para que los consumidores se sientan cómodos en él.

Competidores Actuales:

La empresa Jorge Contini actualmente cuenta con 4 competidores dentro de la ciudad de Zapala. Estos son:

- Sandoval.
- Adem.
- Vitro Zapala.
- Lucaioli.

Sin embargo, son competidores en ciertos productos como los relacionados a la electricidad para el hogar, iluminación, herramientas, cables y audio de automotores, ya que en otros, tales como bombas de agua, grupos electrógenos, electricidad para la industria, componentes electrónicos y motores eléctricos, la empresa Jorge Contini es la única que los provee en la ciudad y alrededores.

Si comparamos a Jorge Contini con sus competidores, se pueden observar ciertas ventajas y desventajas. Dentro de las primeras, se puede mencionar, que la empresa posee más experiencia y trayectoria dentro del rubro, y mayor cantidad y variedad de productos. Otras ventajas importantes que posee Jorge Contini son:

- Su local comercial se encuentra en mejor ubicación. A diferencia de sus competidores, se encuentra ubicado en la zona centro de la ciudad de Zapala.
- Cuenta con mejores precios gracias a que sus proveedores reconocen la trayectoria, cantidades compradas y comportamiento de la empresa en sus pagos (como mencionamos anteriormente en el diagnóstico), lo que le permite ser mas competitivo y participar en licitaciones a diferencia de sus competidores.

Con respecto a las segundas (desventajas), Jorge Contini posee las siguientes con respecto a sus competidores:

- Su personal de ventas no se encuentra capacitado en lo referente a la atención al cliente.

- El espacio físico de sus competidores es más agradable y confortable ya que las instalaciones son más modernas. Al mismo tiempo, éstos hacen uso correcto de su logotipo insertándolo en letreros, folletería, publicidad, permitiendo generar una mejor imagen y penetración en la mente de los consumidores.
- Al contrario de sus competidores, no lleva a cabo con frecuencia actividades relacionadas con la mezcla de marketing, como publicidad y promociones que generen mayor tráfico y ventas. Ya que como mencionamos anteriormente, son consideradas como un gasto.
- Brinda servicios técnicos y de entrega a domicilio de manera informal, mientras que sus competidores prestan servicios post-venta de instalación y entrega a domicilio de manera formal.

Actualmente, la rivalidad entre los competidores no es muy intensa, debido a que las empresas del sector compiten en ciertos artículos y se centran cada una en un rubro en particular el cual representa su fuerte. Por ejemplo, **Jorge Contini** se centra en motores, electricidad de la industria y el hogar, iluminación bombas de agua y grupos electrógenos. **Adem y Sandoval** se enfocan más en el rubro ferretería, **Vitrozapala** está orientado principalmente a la vidriería y pinturería, y finalmente **Lucaioli**, que se centra en artículos para el hogar.

Las **Barreras** que restringen la **salida** de las empresas del sector están relacionadas tanto al aspecto emocional y de compromiso, como al económico. Las primeras se deben al tiempo y empeño que sus dueños dedicaron a estas empresas, como también al compromiso hacia ciertos clientes. Las segundas, se refieren más bien a la disminución del valor de los activos en caso de su liquidación debido a que algunos de ellos son muy especializados.

Competidores Potenciales:

Siempre existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores al sector en el que Jorge Contini se desempeña, pero existen ciertas **barreras a la entrada** de estos potenciales competidores tales como:

- Necesidad de contar con un gran capital para la instalación y puesta en marcha de un local comercial y para el almacenamiento de productos de grandes dimensiones.
- Conocimientos técnicos y experiencia en el rubro, para poder llevar adelante el negocio en aspectos tales como: compras, asesoramiento, atención al cliente y reparaciones.
- Conseguir una buena relación con proveedores y la apertura de una cuenta corriente en los mismos.
- Poseer un personal altamente calificado o en su defecto capacitar a nuevos empleados.

Proveedores:

Jorge Contini posee una gran base de datos de proveedores. Adquiere sus productos según variedad, precios, calidades, plazos de pago, tiempos de entrega, etc. Algunos de esos competidores son importantes como Philips, General Electric, Motorarg, Siemens, Atomlux, etc., con los cuales la empresa tiene un poder de negociación limitado, a menos que realice alguna compra importante o que haya sido cliente modelo por un tiempo determinado. Por el contrario, con proveedores de menor envergadura (como mayoristas), sí existe la posibilidad de negociar más libremente precios, plazos y cantidades porque la empresa Jorge Contini representa un cliente importante para estos.

La relación de Jorge Contini con sus proveedores podría calificarse como buena, ya que la empresa, a diferencia de sus competidores, existe hace

mucho tiempo y conserva algunos proveedores desde el comienzo, por lo que a lo largo de ese tiempo se ha creado una relación sólida, confiable y duradera.

Clientes:

La empresa Jorge Contini actualmente posee cierta cantidad de clientes conocidos por su dueño que asisten asiduamente a adquirir productos o a obtener algún tipo de asesoramiento técnico de manera informal. Para este tipo de clientes, la empresa brinda la posibilidad de abrir una cuenta corriente a 30 días para la compra de todo tipo de artículos.

La empresa posee algunos clientes de importancia como empresas, mineras, municipalidades, entes autárquicos, cooperativas, estancias y supermercados que realizan compras de importantes volúmenes y valor. Estos clientes poseen cierto poder de negociación que les permite pedir rebajas en el precio o extensión en el período de pago.

Tanto los clientes de mayor importancia como los de menor importancia, a la hora de comprar sus productos, tienen en cuenta principalmente el precio, calidad, asesoramiento técnico, atención y facilidad de pago. Jorge Contini, de estos atributos valorados por el cliente, logra satisfacer el precio, calidad y asesoramiento técnico de manera informal.

Existen clientes que adquieren sus productos en Jorge Contini porque se sienten satisfechos con la atención, calidad y precio; pero otros lo hacen porque el costo de cambiar es elevado, pues ciertos productos sólo los provee la empresa dentro de la zona, por lo que si un cliente quisiera cambiar de empresa debería viajar hacia otras ciudades alejadas que les implicaría costo y tiempo.

Sustitutos:

Es difícil detectar los sustitutos porque la empresa pertenece a un rubro que abarca numerosos artículos y cada uno es específico a una necesidad. Debido a esto, se puede encontrar como sustituto a empresas y electricistas que realizan la instalación de artículos, por ejemplo de iluminación. Estos adquieren los materiales y realizan la instalación, cobrando a sus clientes un valor superior por los productos, más el servicio prestado. Para la empresa Jorge Contini no representa una amenaza de importancia porque alguno de los electricistas y empresas adquieren los productos en Jorge Contini. Además, la relación entre los sustitutos y la empresa Jorge Contini puede considerarse como buena, ya que en ocasiones se le concede precios especiales y la posibilidad de abrir cuentas corrientes en el negocio.

FODA

Fortalezas

- Amplia trayectoria y experiencia comercial en el rubro electromecánico por más de 45 años.
- Experiencia y conocimientos técnicos por parte de sus integrantes en electromecánica.
- Cartera estable de importantes clientes como empresas, estancias, mineras, cooperativas y municipios.
- Precios competitivos obtenidos a partir de un buen comportamiento en los pagos y una buena relación con los proveedores a lo largo del tiempo.
- Grandes y variados inventarios que permiten satisfacer las necesidades y deseos de la demanda.
- Atención personalizada.
- Liquidez tanto en el corto como en el largo plazo.
- Cultura de trabajo con fuertes valores inculcados por su fundador: racionalidad, estabilidad, calidad, rapidez, etc.
- Estructura flexible, de pocos niveles, que permite la fácil adaptación a los cambios del entorno.

Debilidades

- Manejo de inventarios basado en la experiencia, lo que genera compras de más y por ende costos de oportunidad, de almacenamiento y de control elevados.
- Mala disposición de las mercaderías en los almacenes, lo que genera dificultades para una rápida ubicación y detección de los distintos productos.
- Escasa o nula prestación de servicios adicionales, debido a que sólo brinda asesoramiento técnico y de entrega a domicilio de manera informal.
- Baja rotación de inventarios y poco uso del apalancamiento financiero, que le permitirían incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Ventas en Negro (entre un 10 y un 15 por ciento en promedio) que impiden el adecuado control de inventarios y de la caja; además de generar costos adicionales como robos de dinero y mercaderías, costos de mayor control, costos de riesgos fiscales, costos del estrés, etc.
- Cortos períodos de créditos brindados a los clientes, lo que genera en ocasiones la pérdida de ventas.
- Ausencia de control en las distintas actividades desempeñadas dentro de la organización.
- Desempeño de su dueño en numerosas actividades operativas que impiden el pensamiento estratégico.
- Locales comerciales de la competencia más agradables y confortables en cuanto al ambiente físico.
- Elevada centralización en la toma de decisiones por parte de su dueño y escasa participación de los empleados.
- Personal desmotivado.
- Comunicación descendente en un sólo sentido.

Oportunidades

- Escasa rivalidad en el sector, debido a que tanto Jorge Contini como sus competidores se centran en rubros diferentes, compitiendo solamente en ciertos artículos.
- Exclusividad en ciertos productos de gran valor, tales como: bombas de agua, grupos electrógenos, materiales eléctricos para la industria, etc.
- Posibilidad de participar y obtener importantes licitaciones debido a sus precios competitivos a diferencia de sus competidores.
- Altas barreras de ingreso de nuevos competidores al sector.
- Escasa o nula existencia de sustitutos.
- Aumento de la confianza del consumidor y por ende del consumo, debido a una evolución positiva de la situación económica Argentina.
- Mejor ubicación de su local comercial (zona centro de la ciudad e Zapala).

Amenazas

- Limitado poder de negociación con proveedores y con los principales clientes.
- Mayor utilización por parte de sus competidores de las herramientas de mezcla de marketing.
- Mejores condiciones de ventas brindadas por sus competidores a través de créditos personales más extensos.
- Falta de conocimiento de los integrantes de la empresa en lo referente a atención al público.
- Utilización, por parte de sus competidores, de información obtenida en años anteriores para mejorar la gestión comercial y aplicarla a actividades estratégicas.

Informe Diagnóstico

Según el análisis efectuado sobre la empresa, entorno y sector, se puede decir que tanto la situación actual de la empresa Jorge Contini como la perspectiva del sector son buenas.

Decimos que la situación actual es positiva, porque la empresa posee ciertas fortalezas y oportunidades difíciles de igualar para sus competidores. Además, cada uno de los competidores se especializa en una rama distinta a la de Jorge Contini por lo que la rivalidad se plantea en ciertos productos vendidos de manera complementaria. Si bien Jorge Contini encuentra ciertas dificultades y puntos débiles con respecto a sus competidores, éstas pueden ser solucionadas para lograr una mejor gestión. Agregado a esto, el ingreso de nuevos competidores es difícil ya que existen barreras de entrada difíciles de superar.

Con respecto al sector se puede apreciar una mejora, después de la crisis sufrida en el 2002, en los comercios relacionados con estos bienes. Se observa un notable recupero en las ventas y tráfico de clientes, esto se debe al leve recupero por el que atraviesa la Argentina. Las perspectivas de crecimiento y mejora del país siguen siendo buenas, aunque ciertos indicadores sociales como la pobreza y la desocupación no lo demuestran. Sin embargo, es importante lograr alcanzar de la mejor manera posible a este grupo de personas que representan a un gran porcentaje de la sociedad.

Si bien la empresa Jorge Contini se gestiona de una manera muy tradicional, ésta ha permanecido por muchos años y ha logrado atravesar numerosas crisis, por lo que se puede decir que no está mal administrada, sino que necesita de ciertos cambios que permitan hacerla más eficiente y competitiva en la realidad que hoy vivimos, con clientes extremadamente exigentes y difíciles de fidelizar, competidores que se encuentran a la expectativa de oportunidades y, especialmente, de un entorno muy cambiante difícil de pronosticar.

Finalmente, se puede decir que para poder lograr que Jorge Contini logre mejorar su Gestión empresarial, será necesario llevar a cabo distintos planes

de acción acorde con los problemas y recursos disponibles, pues resulta complicado para cualquier empresa, tanto chica como grande, corregir los problemas existentes que se han ido acumulando durante el transcurso de su larga vida. Es por esto que es importante ir implementando los distintos planes y programas de manera progresiva ya que existe una notable resistencia al cambio.

Para el logro de nuestro objetivo general, a continuación se plantearan distintas propuestas sobre la base de un plan estratégico, a partir de la jerarquización del FODA, con sus respectivos programas y presupuestos tendientes a mejorar distintos aspectos que hacen a la gestión del la empresa Jorge Contini.

Definición de los Planes

A continuación se desarrollarán los planes necesarios para hacer frente a los distintos problemas detectados en el diagnóstico de la empresa.

Como mencionamos anteriormente, debido a las dificultades que se presentan para solucionar todos los problemas detectados en Jorge Contini (cantidad de problemas, recursos disponibles, resistencia al cambio, tiempo, etc.), se plantearán planes para algunos de ellos según las necesidades y recursos disponibles por la empresa. Así, se definirán dos planes; el primero referente al *manejo de inventarios*, llámese compras, almacenamiento, organización de depósitos, liquidación, etc. Y el segundo, que buscará *incrementar la rentabilidad* de la empresa mejorando la productividad comercial y de ventas a través de distintas actividades; por ejemplo, la mezcla de marketing.

Plan: Gestión de inventarios

Este plan tiene por **objeto** mejorar la administración del inventario en los distintos aspectos mencionados anteriormente, ya que como se pudo observar en el diagnóstico, existen numerosas falencias en la gestión de los mismos.

A través del cumplimiento de los distintos programas que conformarán dicho plan será posible: sistematizar la organización de almacenes logrando así una rápida y fácil detección de los productos; mejorar el sistema de compras evitando así comprar innecesariamente de más y como consecuencia, la acumulación de mercaderías que luego se vuelven obsoletas y representan un costo de oportunidad; y finalmente, mejorar el control de los inventarios facilitando las compras, cantidades mínimas, robos, roturas, entradas y salidas de mercaderías.

Seguidamente, se desarrollarán cada uno de los programas que conforman dichos planes con sus respectivos objetivos, actividades y presupuestos.

Programa 1: *Organización de almacenes.*

Objetivo: Lograr la sistematización de los almacenes en un plazo de 2 meses, para obtener una fácil y rápida detección de los productos.

Comienzo: 01/07/2005

Finalización: 31/08/2005

Para conseguir el objetivo de este programa será necesario llevar a cabo las siguientes actividades:

1. **Determinar el inventario actual y clasificarlo:** esta actividad permitirá conocer las cantidades exactas de cada artículo, faltantes, roturas, obsolescencias, etc. Además se deberán clasificar según sean A, B o C (valor que representan sobre el inventario) para posteriormente conocer cuáles son aquellos productos que deben mantener un control más estricto. Para llevar a cabo la clasificación, será necesario contar con una persona encargada de efectuar el recuento y clasificación de los productos por medio de una planilla que se asemeje a la siguiente:

Ejemplo

Cód.	Producto	Cant.	Precio unitario	Precio Total	Porcent.		ABC			Estado de la Mercadería		
					%	% A	A	B	C	Estado	Cant.	Precio real
M231	Motor 30 HP sumergible	3	\$ 3511,31	\$ 10533,93	3,9	3,9	A			C		
L193	Lamp. Sodio A.P. 150W	305	\$ 27,50	\$ 8387,5	3,1	7	A			C		
L192	Lamp. Sodio A.P. 100W	300	\$ 26,10	\$ 7833,0	2,9	9,9	A			C		
-						80						
L245	Lubrimatic 130g	40	\$ 12,70	\$ 508,0	0,191	80,191		B		D	3	
L248	Linterna de goma R252	10	\$ 27,50	\$ 275,0	0,103	80,294		B		O	5	\$ 17,0
-						95						
T314	Tornillo para caja largo	500	\$ 0,14	\$ 70,0	0,026	95,026			C	C		
T310	Tornillos p/armar llaves	1000	\$ 0,05	\$ 50,0	0,018	95,044			C	C		
	TOTALES			\$ 265000,0		100						

La planilla contiene el código del artículo, nombre, cantidad en inventario, precio unitario, precio total (cantidad por precio unitario), porcentajes, clasificación ABC y finalmente el estado en el cual se encuentra la mercadería.

Una vez obtenido el valor del inventario total, y ordenado los productos por *precio total*, se calcularán los porcentajes que representa cada tipo de producto con respecto al valor total del inventario y el porcentaje acumulado. Posteriormente, con esta información se podrá realizar la clasificación ABC, que considerará como A aquellos productos de gran valor que representen un 20 % en cantidad y el 80% del valor del inventario total; como B los que constituyan un 40% en cantidad y un 15% en valor; y finalmente como C a aquellos que representen también un 40 % en cantidad pero solamente el 5% restante del valor.

En el caso del estado de la mercadería, se deberá especificar el estado, cantidad y precio real según el caso.

El estado de la mercadería hace referencia a si el producto se encuentra *correcto, obsoleto o defectuoso*. Para su registro se colocara *C, O y D* respectivamente y se especificará la cantidad. Finalmente, en el caso de que algún artículo sea clasificado como obsoleto, se deberá detallar el precio real de realización (precio de liquidación probable). Esto es sólo aplicable a la mercadería obsoleta ya que si el estado de ésta fuese defectuoso no tendría uso y debería ser desechada.

Una vez obtenida toda esta información, debe ser almacenada en el sistema que posee la empresa (Discovery) para que forme parte de la administración cotidiana de la empresa.

2. **Seleccionar la mercadería de mayor rotación:** esta acción es para saber cual será la mercadería que deberá ser almacenada en los depósitos que se encuentran en el local comercial para facilitar su reaprovisionamiento y para lograr que la atención al cliente sea más rápida y eficiente. La clasificación se hará en base a la facturación y de datos de años anteriores almacenados en el sistema.
3. **Acondicionamiento de Almacenes:** esta actividad consiste en la limpieza y pintura de los almacenes. La limpieza hace referencia tanto al espacio físico de los depósitos como a ciertos artículos que con el paso del tiempo han ido acumulando polvo. La pintura se hará tanto del lado

exterior como interior de los depósitos. Para ambas actividades será necesario la compra de insumos de limpieza y pintura, además de la contratación de una persona para cada una de las actividades.

4. **Lay Out:** con esta actividad se pretende determinar la cantidad de estanterías que será necesario comprar y su disposición dentro de los almacenes. Además, se deberá tener en cuenta aquellos productos que no es posible colocarlos en las estanterías, por ejemplo las bobinas de cable subterráneo, para los cuales habrá que seleccionar un área en cada uno de los depósitos para su almacenamiento en porta bobinas, que también deberán ser adquiridas.
5. **Compra y armado de estanterías y porta bobinas:** preferentemente metálicas ya que poseen ventajas con respecto a las de madera: más duraderas, más estables, más resistentes, existen estandarizadas, pueden desarmarse y adaptarse según necesidades. Un vez compradas, se requerirá de dos personas para el armado y distribución según el punto anterior, que pueden ser los mismos integrantes de la empresa en momentos libres u horas extras.
6. **Organización y ubicación de las mercaderías en los estante:** la mercadería se irá ordenando de arriba hacia abajo, de izquierda a derecha según el código, debido a que la empresa posee todos sus productos codificados con letras y tres números, por ejemplo: un cable de alimentación para el monitor de una computadora se denomina C312, un motor para extractor de aire M178, etc. La ubicación de la mercadería será realizada por los mismos integrantes de la empresa ya que son estos quienes conocen el tratamiento que debe ser dado y quienes deben conocer su correcta ubicación para una fácil ubicación.
7. **Confeción y colocación de fichas:** además, para cada uno de los tipos de productos se diseñará, confeccionará y colocará una ficha en la estantería para facilitar su detección, la cual contendrá: nombre del

producto, marca, código y proveedor al que es solicitado el artículo. Lo que permite la ficha es una fácil y rápida detección de los productos dentro del depósito y reconocer en el acto cuál es su marca, modelo y proveedor, siendo de utilidad para los momentos en los que hace falta reaprovisionarse. La ficha deberá ser como la siguiente:

Ej.:

Código:	L316	
Producto:	Lámpara	TWISTER
	20/23 W	
Marca:	PHILIPS	
Proveedor:	PHILIPS	

Presupuesto Programa 1:

Presupuesto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
<i>Personal de Limpieza</i>	1	\$300	\$300
<i>Artículos de limpieza</i>			\$150
<i>Pintura (Mano de Obra)</i>	2	\$1000	\$2000
<i>Pintura (insumos)</i>			\$680

<i>Estanterías</i>	5	\$469	\$2345
<i>Porta bobinas</i>	1	\$535	\$535
<i>Diseño e impresión de fichas</i>	4000	\$0,11	\$440
Total			\$6450

Diagrama de Gantt en Microsoft Project:

Programa 2: Control de inventarios.

Objetivo: Mejorar el control de inventarios en un plazo de 1 mes.

Comienzo: 01/09/2005

Finalización: 30/09/2005

Con este programa se pretende optimizar las compras para evitar la generación de inventarios que se vuelven obsoletos y que representan un costo de oportunidad; determinar las cantidades mínimas a mantener en inventario de aquellos productos que representan una porción importante del inventario; detectar oportunamente rotura de productos; registrar las entradas y salidas de mercaderías.

Para lograr todo esto se deberá:

1. En base a la clasificación ABC del programa anterior, para aquellos productos que pertenecen al grupo A, se estimarán las cantidades óptimas de pedido, punto de reorden y stock de seguridad; y para aquellos que pertenecen a las categorías B y C se deberá determinar la demanda anual promedio y la demanda mensual promedio ya que estos productos son de bajo valor y pueden ser mantenidos en stock. Para realizar esto será necesario: obtener información histórica, desde el sistema de la empresa, de la demanda de cada uno de los productos; y calcular los costos de almacenamiento y los costos de ordenar. Los gastos que se deberán considerar dentro de los costos son los siguientes:
 - a. **Costo de Ordenar:** Teléfono, internet, transporte, etc.
 - b. **Costo de Almacenamiento:** obsolescencia, rotura, seguro, oportunidad, etc.

2. Ingresar la información obtenida en el punto anterior, cantidades mínimas a mantener en inventario (stock de seguridad de los distintos productos) de los productos A, en el sistema de la empresa para que automáticamente informe de la carencia de algún producto.
3. Colocar en la ficha de inventario (creada en el punto 6 del programa anterior) la cantidad mínima necesaria a mantener en stock de los productos A; y la demanda anual promedio y mensual promedio de los productos B y C: inevitable para la realización de pedidos futuros.
4. Crear una planilla de pedido: Esta planilla sirve para normalizar los pedidos que realiza la empresa. Esta contendrá información como: nombre del proveedor, nombre y código del producto, fecha de pedido, transporte, valor del flete, cantidad requerida, plazo de entrega, existencia (en caso de que el proveedor no tenga el producto llevará una No y por el contrario un Si) y precio. Además, incluirá información necesaria para el control en la recepción del pedido. La planilla de pedido deberá ser como la siguiente:

Ej:

Planilla de Pedidos								
Proveedor	Philips Argentina S.A.					Fecha de pedido:	08/10/05	
Código	Producto	Cant.	Precio Unit.	Existencia	Precio Total	Fecha de envió	Trans.	Valor flete
L126	Lámpara linterna común	10	\$ 0,50	Si	\$ 5,0	10/10/05	Cruz del Sur	\$ 10,0
L127	Lámpara linterna argon	15	\$ 2,00	No				
L128	Lámpara linterna halógena	30	\$ 9,45	Si	\$ 283,5			
L134	Lámpara 12V bayoneta	10	\$ 0,90	Si	\$ 9,0			
Total					\$ 297,0			\$ 10,0

5. Control mensual del inventario: Con la planilla diseñada en el punto anterior se realizarán controles mensuales de faltante de mercadería de aquellos productos B y C que no poseen cálculo de stock de seguridad.

El funcionamiento será el siguiente: una vez detectada la necesidad de algún producto, ya sea a través de un aviso del sistema por stock de seguridad o por un control mensual, se completará la planilla de pedidos del punto 4 (proveedor, código, producto, cantidad, precio unitario y precio total.). Una vez completada, se realizará el pedido vía telefónica, por e-mail o a través de viajantes, y se llenará la planilla con la fecha de envío, transporte y valor del flete.

Posteriormente, el día de la recepción de la mercadería, con planilla en mano, se hará una inspección del pedido para ver si se ajusta a lo solicitado. De no ser así, lo que no corresponda con el pedido o se encuentre en mal estado será devuelto, previo informe al proveedor, de inmediato.

En caso de que la mercadería no haya sido recibida el día que se había fijado y apuntado en la planilla en el momento del pedido, deberá llamarse al correspondiente proveedor para mantener un seguimiento del pedido. Esto es para saber si la mercadería no ha sido enviada o si ésta se encuentra en viaje.

Finalmente, una vez realizado el control de recepción de la mercadería (estado, cantidades y factura) corresponderá ingresar en el sistema las cantidades de cada producto que entraron al inventario para poder llevar un adecuado control de entradas y salidas.

Presupuesto Programa 2:

<i>Presupuesto</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Precio Total</i>
Diseño e impresión de las planillas de pedido	1000	\$0.12	\$120
<i>TOTAL</i>			\$120

Para mejorar el control de inventarios y llevar un registro más adecuado de las entradas y salidas de mercaderías, será necesario que la empresa deje de facturar el 15% en negro que actualmente posee. Además, ayudará a disminuir

los costos de robo de mercaderías y dinero, costos de mayor control, costos de riesgo fiscal, costos de mayor estrés, etc.

También, a partir de lo anteriormente mencionado, será posible la implementación de un sistema de códigos de barras, por lo que se lo tendrá en cuenta como una alternativa a futuro.

Para la implementación de un sistema de códigos de barra será necesaria la compra de un sistema generador de códigos de barra, una impresora de códigos de barras y un lector de códigos de barra. Con este sistema será posible llevar acabo un control preciso de entradas y salidas de mercaderías, evitar robos y determinar el momento justo de reaprovisionamiento de cada uno de los productos.

Presupuesto par la implementación de un sistema de código de barras

<i>Presupuesto</i>	Cant.	Precio Unitario	Precio Total
Impresora de códigos de barra	1	\$600-U\$473	\$600-U\$473
Sistema generador de códigos de barra	1	\$60-U\$100	\$60-U\$100
Lector de códigos de barra	2	\$150-U\$274	\$300-U\$548
<i>TOTAL</i>			\$960-U\$1121

Programa 3: *Liquidación de inventarios obsoletos.*

Objetivo: Disminuir en un 55% el inventario obsoleto actual en un plazo de 6 meses.

Comienzo: 01/09/2005

Finalización: 28/02/2006

Con este programa se pretende la disminución de los inventarios obsoletos, pero que se encuentran en buen estado y es posible su utilización, que se han ido generando a lo largo del tiempo como consecuencia de compras en exceso. Estos inventarios representan un costo de oportunidad para la empresa ya que son recursos inmovilizados que podrían ser aplicados en otros productos o actividades más rentables.

El objetivo de reducir el inventario obsoleto en un 55%, es para poder recuperar parte de los recursos mal invertidos y aplicarlos en otras actividades tales como: la financiación de los programas anteriores o la inversión en artículos que generen mayor rentabilidad a la empresa, debido a que poseen una mayor rotación.

Como se pudo observar en el diagnóstico, la empresa posee un inventario de mercaderías obsoletas y defectuosas de aproximadamente uno \$90.000, como mencionó su dueño. A partir de la clasificación de la mercadería en el programa número uno (1) será posible conocer con exactitud el inventario obsoleto viable de realización.

Para recuperar la mayor parte del dinero invertido en estos inventarios que no han podido ser vendidos a lo largo del tiempo, se propone:

1. Una vez realizada la clasificación de la mercadería en el programa 1, verificado su estado y determinado su precio probable de realización, se

- deberá apartar aquella que se encuentra obsoleta y que tiene posibilidades de ser vendida porque se encuentran en buen estado y porque todavía tiene utilidad dentro del ámbito de la electromecánica.
2. Generar ofertas mensuales de productos o paquetes de productos con quitas del 30% del valor que irán variando mes a mes.
 3. Para la comunicación de estas ofertas de productos y la duración de las mismas se hará en la radio local y a través de folletería. En la radio de mayor audiencia de la ciudad de Zapala se anunciarán las ofertas mensuales en 8 salidas diarias; con respecto a los folletos, estos se repartirán en el local comercial y en la vía pública, por lo que se necesitará de una persona, con indumentaria que incluya el logo de la empresa, para la realización de esta última actividad. En ambas publicaciones, radial y folletería, será necesario aclarar la fecha de finalización de la oferta y la cantidad de unidades disponibles para evitar futuros problemas.
 4. Aquellos productos obsoletos que no puedan ser vendidos durante los 6 meses dedicados a este programa, serán donados a escuelas técnicas, tanto como material necesario para la práctica de los alumnos en los talleres como para reparación en las instalaciones de los colegios, y también serán donados a los barrios más cadenciados de la ciudad en los que la gente no cuenta con recursos suficientes para comprar ciertos productos necesarios para el funcionamiento de sus casas.

Presupuesto Programa 3:

Presupuesto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
<i>Radio (8 salidas diarias)</i>	6	\$100	\$600
<i>Diseño de folletos</i>	6	\$30	\$180
<i>Impresión de folletos</i>	12000	\$0,12	\$1440
<i>Distribución de folletos en la vía pública</i>	6	\$50	\$300
<i>Indumentaria</i>	1	\$80	\$80

TOTAL			\$2600
--------------	--	--	---------------

Análisis Económico del Plan: Gestión de inventarios.

En el cuadro, se muestran los ingresos y egresos generados por los tres programas que conforman el Plan de Gestión de Inventarios. En él, se puede observar que los dos primeros programas (1 y 2) no generarán ingresos directos para la empresa, debido a que con la implementación de los mismos sólo se evitarán mayores costos, por ejemplo: costos de robo de mercaderías, costos de oportunidad, costos de almacenamiento, etc. Por el contrario, el programa 3, genera ingresos directos gracias a la liquidación de inventarios antiguos que la empresa ha ido acumulando a lo largo del tiempo, debido a compras en exceso.

Los ingresos generados por el programa 3 son aproximados, ya que la empresa posee un inventario obsoleto, estimado por su dueño, en unos \$90.000. Como el objetivo del programa es liquidar el 55% de este inventario al 70% de su valor en seis meses, se puede decir que la empresa estaría ganando \$1.643,57 mensuales durante la implementación del programa, siendo su margen de utilidad del 28,46%. A continuación se detalla:

- Inventario obsoleto estimado: \$90.000
- 55% del Inventario Obsoleto: \$49.500
- 70% del Valor del inventario (descuentos del 30%): \$34.650
- Margen de utilidad de la empresa: 28,46%
- Utilidad por la venta del 55% del inventario obsoleto al 70% de su

valor:

$$\$34.650 \times 0,2846 = \$9.861,39 \text{ (para los 6 meses de duración del programa 3)}$$

- Utilidad mensual para los 6 meses de duración del programa 3:
\$1.643,57.

Con respecto a los Egresos, se puede decir que son los expresados en los presupuestos de los tres programas, sólo que estos se encuentran distribuidos a lo largo de los meses. Esto se debe a que dependiendo del proveedor, existen posibilidades de financiamiento que permiten que la salida de efectivo no se realice de una sola vez, sino de manera progresiva.

Finalmente, al calcular el Valor Actual Neto de los flujos generados por el plan Gestión de Inventarios, éste arroja un resultado positivo si se utiliza como tasa de descuento de los flujos el Rendimiento Sobre el Capital (RSC) de la empresa. Se utiliza esta tasa, ya que la empresa podría no invertir recursos en los programas y obtener este rendimiento si utilizara ese dinero de la misma manera que lo hace actualmente. Por lo tanto, se puede decir que el RSC es su costo de oportunidad.

Par ver el flujo de efectivo más detallado de todos los programas, ver Anexo.

Flujo de Efectivo

Plan: Gestión de inventarios.

	2005							2006			Total 2005
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2005	Ene	Feb	Mar	
Ingresos											
Programa. 1	\$0.00	\$0.00									
Programa. 2			\$0.00								
Programa. 3			\$1,643.57	\$1,643.57	\$1,643.57	\$1,643.57		\$1,643.57	\$1,643.57	\$1,643.57	\$1,643.57
Egresos											
Programa. 1	-1,676.67	-\$3,106.67	-1,666.67	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Programa. 2	\$0.00	\$0.00	\$0.00	-\$120.00	\$0.00	\$0.00		\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Programa. 3			-\$500.00	-\$420.00	-\$420.00	-\$420.00		-\$420.00	-\$420.00		
FCP: Gestión de Inventarios	-\$1,676.67	-\$3,106.67	-\$523.11	\$1,103.57	\$1,223.57	\$1,223.57	-\$1,755.75	\$1,223.57	\$1,223.57	\$0.00	-\$1,676.67
Ingresos	\$691.38										
VAN	\$324.90										
			RSC	0.1753							
			Tmensual	0.0146							

FOLLETO

Plan: Incremento de Rentabilidad

Este segundo plan tiene por objetivo incrementar la rentabilidad de la empresa Jorge Contini (Objetivo principal que persigue toda empresa con fines de lucro).

Par el logro de este objetivo, se desarrollarán programas referentes a los siete puntos para el incremento de la rentabilidad de Andrés Frydman mencionados anteriormente en el marco teórico. Los distintos programas incluirán aspectos tales como: mejorar la imagen, aumentar el ticket promedio, generar más tráfico en el local comercial, incrementar el nivel de atención, brindar servicios adicionales, fidelizar a los clientes, atraer nuevos clientes y recuperar antiguos.

Se ha elegido como objetivo el incremento de la rentabilidad porque como se pudo apreciar en el diagnóstico sobre la empresa, si bien Jorge Contini posee una buena rentabilidad, ésta podría ser mejorada si se aumentase la rotación de sus activos, por lo que es necesario llevar a cabo cierto tipo de acciones relacionadas con la mezcla de marketing, aunque para su dueño representen un gasto y no una inversión.

A continuación se desarrollarán los distintos programas con sus respectivos objetivos pero siempre apuntando al objetivo final: incrementar la rentabilidad de la empresa.

Programa 4: Fidelización y retención de clientes actuales.

Objetivo: *Disminuir la tasa de deserción en un 50%, con respecto a los niveles del año 2004, para el año 2005.*

Comienzo: 01/07/2005

Finalización: 31/12/2005

Con este programa se busca la fidelización de los clientes actuales debido a que son estos quienes generan verdaderos ingresos para la empresa y porque cada uno posee un valor importante a lo largo del tiempo. Un cliente fiel no vale sólo por una compra sino que hará varias compras durante un período prolongado.

Para fidelizar a los clientes Según Andrés Frydman, hay que lograr tres cosas: tener una oferta integral superior; un correcto tratamiento de reclamos, quejas y situaciones conflictivas; y finalmente, calidad en la atención al cliente.

1. Clasificación de los clientes actuales de la empresa: Lo primero que se hará es clasificar a los clientes, que existen en la base de datos de la empresa, en ABC (tanto los del 2003 y 2004). La fidelización y retención se concentrará sobre los clientes, a quienes generan el 80% de los ingresos de la empresa siendo importante retenerlos el mayor tiempo posible. La clasificación de los clientes se hará en base a la facturación y bases de datos, completando una planilla como la que se muestra a continuación:

<i>Cliente</i>	<i>Dirección</i>	<i>Facturación Acumulada por cliente</i>	<i>% sobre facturación total</i>	<i>% acum.</i>

2. Calcular la tasa de deserción de los clientes anteriormente clasificados: habrá que calcular la cantidad de clientes que dejaron de comprar desde año 2003 al 2004 en cada una de las categorías.

En la base de datos de la empresa Jorge Contini, en el 2003, existían 166 clientes A, 434 B y 916 C. En el 2004 desertaron 18 A, 60B y 192 C, por lo que las tasas de deserción para cada categoría son:

- Tasa de deserción A = $18/166 = 0,1084 = 10,84\%$
- Tasa de deserción B = $60/434 = 0,1382 = 13,82\%$
- Tasa de deserción C = $192/916 = 0,2096 = 20,96\%$

3. Determinar el valor promedio de un cliente para la empresa (**VCE**): Este índice nos muestra las ganancias que deja un cliente a la empresa durante el tiempo que permanece en ella. Para determinar el valor que tiene un cliente para la empresa se necesita calcular la utilidad anual promedio **UA** (que deja cada cliente) y la vida media **VM** (tiempo que perdurarán los clientes en promedio en la empresa).

Para el cálculo de la *utilidad anual* por cliente promedio se debe tener en cuenta la facturación anual por cliente promedio de cada categoría de clientes y el margen de utilidad que posee la empresa.

Para el cálculo de la *vida media* ($1/\text{Tasa de deserción}$) hay que ver qué cantidad de clientes dejaron de comprar en la empresa del año 2003 al 2004 (valores que se determinaron en el punto anterior).

$$\mathbf{VCE = UA \times VM}$$

Es menester conocer que el **VCE** sirve para valorar la importancia que tiene un cliente para la empresa y para saber hasta qué punto una acción de fidelización es económicamente rentable.

- Facturación anual por cliente A promedio: \$2296,16
- Facturación anual por cliente B promedio: \$162,44
- Facturación anual por cliente C promedio: \$25,65

Margen de utilidad = $0,2846 = 28,46\%$

UA

- Utilidad anual promedio por cliente A: $0,2846 \times 2296,16 = 653,48$
- Utilidad anual promedio por cliente B: $0,2846 \times 162,44 = 46,23$
- Utilidad anual promedio por cliente C: $0,2846 \times 25,65 = 7,3$

VM

- Valor Medio A: $1/0,1084 = 9,225$ años.
- Valor Medio B: $1/0,1382 = 7,235$ años.
- Valor Medio C: $1/0,2096 = 4,770$ años.

VCE

VCE A: $\$653,48 \times 9,225 = \$6028,35$

VCE B: $\$46,23 \times 7,235 = \$334,47$

VCE C: $\$7,3 \times 4,77 = \$34,82$

Como se puede observar, si se redujera la tasa de deserción a la mitad, el valor de cliente para la empresa (VCE) se duplicaría ya que los clientes permanecerían el doble de tiempo en la empresa. Siendo que es más fácil y menos costoso retener a alguien que ya conoce a la empresa que invertir esfuerzos y dinero en buscar nuevos clientes, es importante que la empresa se centre principalmente en retener a sus clientes actuales para poder mejorar su rentabilidad. Para lograr esto es necesario crear una **Oferta Integral Superior**.

Oferta Integral Superior.

Como la empresa Jorge Contini no puede diferenciarse de sus competidores a través de sus productos, ésta debería hacerlo por medio de servicios adicionales. Si bien es importante tener productos de calidad iguales o mejores que los que posee la competencia, esto sólo le permite ingresar al mercado pero no diferenciarse, ni mucho menos fidelizar a sus clientes.

Equipo para el asesoramiento, reparación, entrega a domicilio e instalación.

Para que la empresa brinde una oferta integral superior a la de sus competidores, se propone la creación de un equipo de trabajo integrado en principio por 2 personas que se encargaran de asesorar, reparar, instalar y hacer entregas a domicilio. En caso de que los distintos servicios comenzaran a ser solicitados por una cantidad numerosa de clientes, el número de empleados será modificado progresivamente.

Una de las dos personas (integrante actual de la empresa) permanecerá en el local de ventas, encargándose de las reparaciones y del asesoramiento en aspectos técnicos y de productos. Además, se podrán solicitar pasantes de escuelas técnicas para que colaboren con el integrante de la empresa en estas actividades.

Reparaciones:

Ésta se hará sobre aquellos productos vendidos por la empresa que hayan superado el plazo de garantía brindada por los proveedores (dentro de garantía se reemplaza el producto automáticamente). Si un producto se recibiera dentro de los 6 meses posteriores a haberse extinguido la garantía, el costo de la reparación para el cliente será nulo, en caso de que supere esos 6 meses el costo de la reparación se calculará haciendo un presupuesto basado en el producto, complejidad de la reparación, repuestos utilizados y tiempo insumido.

El registro y el control de las reparaciones se llevarán en una planilla como la siguiente:

Cliente	Dirección	Tel.	Producto	Garant.	Nº de Rep.	Detalle	FI	FS	Precio	Firma
Martín Vazquez	Sarratea 390	421684	Electrobomba	6meses	0001		07/10	12/10	\$ 0,0	
Andrés Signorile	Italia 420	421853	Motosierra	N0	0002	Afilado	07/10	08/10	\$ 10	

Una vez recibido el producto a reparar, se determinará y registrará si el producto se encuentra en garantía o dentro de los 6 meses de reparación gratuita, el nombre del cliente, dirección y teléfono. Además, se le dará al cliente un número de Reparación, como comprobante para su posterior retiro, que también deberá ser registrado. También se asentará la fecha de ingreso del producto (FI), la fecha estimada de salida (FS) y el precio presupuestado para los casos de aquellos productos que no entren dentro de los 6 meses de reparación gratuita. Finalmente, una vez reparado el producto, se los entregará a su respectivo dueño previa presentación del número de reparación (comprobante), firma, pago y facturación (según sea el caso).

Asesoramiento:

La misma persona encargada de realizar las reparaciones estará a disposición de todos los clientes que así lo deseen, para evacuar dudas relacionadas con temas que requieren conocimientos técnicos, como por ejemplo la instalación de algún producto.

Este servicio se propone porque existen algunos clientes que realizan personalmente la instalación de ciertos artículos adquiridos en la empresa (porque les gusta hacerlo). Como no cuentan con todos los conocimientos requeridos, esta persona encargada del asesoramiento podrá explicar y orientar a estos clientes por medio de planos y dibujos, que a medida que las situaciones se vayan repitiendo, los planos y dibujos podrá ser estandarizados.

La otra persona que conformará el equipo de trabajo, la cual será necesario contratar, se encargará de: llevar a domicilio los pedidos, que podrán hacerse personalmente o vía telefónica; y de realizar las instalaciones en caso que así se requiera.

Entrega a Domicilio:

El servicio de entrega a domicilio se brindará de lunes a viernes a todos los clientes que lo necesiten, de manera gratuita, siempre y cuando el monto de la compra supere los \$30, y se harán dos veces por la mañana (a las 08hs y a las 10hs) y dos por la tarde (a las 16hs y a las 18hs). La organización de los pedidos se hará en base a una planilla en la que se registrará nombre y apellido del cliente, dirección, pedido, factura N°, rango horario en el que desea recibir el pedido, número de documento y finalmente la firma que se asentará en el momento de la entrega de la mercadería.

Nombre y Apellido	Dirección	Pedido	Factura n°	Firma	Rango Horario			
					08 a 10 hs	10 a 12 hs	16 a 18 hs	18 a 20 hs

En el caso de los pedidos que se realicen personalmente (en el local de ventas) deberán ser abonados por el cliente en el momento, por el contrario, si se hacen vía telefónica, el pago deberá hacerse en el momento de la entrega de la mercadería.

Instalación:

El servicio de instalación deberá estar disponible para quienes realizaron compras en el local comercial, quienes podrán beneficiarse de este servicio por una suma de \$15.

Es importante aclarar que el servicio de instalación se realizará durante la semana y sobre instalaciones pequeñas que insumen poco tiempo. Éstas deberán ser dejadas para el final, una vez que se hayan entregado todos los

pedidos que no requieran la instalación, ya que también deben ser respetados los horarios de entrega a domicilio. Para el envío a domicilio e instalaciones de mayor complejidad se dejará disponible el día sábado y se cobrará un precio conforme con el tiempo insumido y la complejidad de la instalación; por ejemplo, el armado y la instalación de una bomba de agua o grupo electrógeno.

En cuanto a la organización y control de las instalaciones, a la planilla anteriormente diseñada para las entregas a domicilio, se deberá agregar una columna indicando si el cliente solicitó o no la instalación, otra con el importe a abonar por el cliente según sea compleja o no la instalación (\$15 o mayor); y finalmente, una columna indicando si la instalación debe ser realizada en el día o debe ser dejada para el sábado debido a su complejidad.

Instalación	Importe a abonar	Complejidad de la instalación
Si	\$60	Sábado
Si	\$ 15	Día

Para la implementación de los distintos servicios adicionales se necesitará de las siguientes cosas:

- Equipamiento del taller de reparaciones: Si bien la empresa cuenta con un taller con todas las herramientas necesarias, será inevitable equiparlo con un escritorio, computadora, acondicionamiento y demás elementos para poder brindar el asesoramiento técnico a los clientes, y principalmente para poder llevar el registro y control tanto de las reparaciones como de las entregas a domicilio. Se deberá comprar un escritorio, ya que la empresa cuenta con una computadora e impresora que actualmente no da uso y podrían ser usadas para esta actividad.
- Contratación del nuevo personal: La empresa deberá contratar una persona para que se encargue de brindar los servicios de entrega a domicilio y de instalación. Estas personas deberán poseer conocimientos sobre electricidad y mecánica, por lo que se propone la contratación de egresados de escuelas con orientación técnico electromecánico. Si bien los egresados cuentan con conocimientos

necesarios para brindar los distintos servicios, estos serán orientados y capacitados en aquellos temas de mayor complejidad por los actuales integrantes de la empresa. Además, deberá poseer licencia de conducir para poder realizar las entregas a domicilio en el vehículo de la empresa.

- Móvil: la empresa ya cuenta con un utilitario el que será utilizado para las entregas a domicilio e instalaciones.
- Comunicación: La comunicación de la existencia de los nuevos servicios brindados por la empresa Jorge Contini, tanto a los clientes actuales como potenciales, se hará a través de la emisión de folletería por dos meses en el local de ventas, cartelería en el local comercial y publicidad en las dos radios locales de mayor audiencia por el mismo período. Además, para los clientes que adquieran productos en la empresa, se les obsequiará un imán con el logotipo y datos de la empresa necesarios para realizar los pedidos a domicilio.

Presupuesto Programa 4 (Oferta Integral Superior):

Presupuesto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Equipamiento de Taller.	1	\$443	\$443
Personal.	1	\$600	\$600
Diseño de folletos.	1	\$30	\$30
Impresión de folletos.	4800	\$0,08	\$348
Tarjetas imantadas.	4800	\$0,175	\$840
Impresión de carteles.	3	\$5	\$15
Publicidad (radio) 8 salidas diarias en c/u	4	\$130	\$520
TOTAL			\$2796

Quejas

Comienzo: 01/10/2005

Finalización: 31/12/2005

Par poder fidelizar a los clientes y retenerlos en la empresa, además de brindar una oferta superior a la de los competidores, es necesario dar un adecuado tratamiento a las quejas y a los reclamos que realizan los clientes. Para esto se deberá identificar cuáles son las principales quejas que se repiten, listarlas, analizarlas y crear acciones preventivas o darles un tratamiento estandarizado previamente establecido.

Para que la empresa Jorge Contini detecte las principales quejas, se propone realizar una encuesta durante tres meses que combine preguntas cerradas y abiertas, que deben contestar los clientes sobre las distintas actividades realizadas por la empresa. Los clientes que respondan la encuesta tendrán la posibilidad de participar en un sorteo a través de la misma. Se sorteará tres premios: el primer premio será ocho lámparas Philips bajo consumo a elección; el segundo, una luz de emergencias Atomlux; y el tercero, un artefacto de iluminación.

Las encuestas se harán durante tres meses y una por cliente para que no resulte tedioso para los mismos. Además, sobre la metodología a seguir para completar la encuesta, premios otorgados a los ganadores y fecha de sorteo, serán informados por el personal una vez finalizada la venta.

La encuesta a realizar deberá ser como la siguiente y se depositará en una urna de vidrio ubicada en el local comercial:

Apellido y Nombre:										
Dirección:										
DNI:			Edad:							
Localidad:										
Profesión:										
Teléfono:										
	M	R	B	MB	E	¿Ha tenido algún problema con la empresa Jorge Contini?				
Atención						<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>No</td> </tr> </table>			SI	No
SI	No									
Local Comercial						¿Que tipo de problema?				
Personal										
Productos										
Precios										
Entrega a Domicilio										
Instalaciones						¿Cómo fue resuelto?				
Asesoramiento						Mal	Regular	Bien		
Reparaciones										
Horarios de atención						Muy Bien	Excelente			

La información extraída de las encuestas será procesada para poder averiguar las fallas que existen en las distintas actividades que desempeña la empresa que generan quejas de los clientes. Una vez detectadas, debe buscarse la mejor manera de resolver las distintas situaciones conflictivas.

Para esta acción se necesitará:

- Diseño e impresión de las encuestas
- Una urna en la cual se depositarán las encuestas para el posterior sorteo.
- Premios y obsequios: que consistirán en los productos mencionados anteriormente que deberá proveer la empresa.

Presupuesto Programa 4 (Tratamiento de Quejas):

Presupuesto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Diseño e impresión de encuestas	3000	\$0,075	\$225
Urna	1	\$120	\$120
Premios			
• Lámparas Philips bajo consumo.	8	\$12	\$96
• Luz de Emergencia Atomlux.	1	\$73,5	\$73,5
• Artefacto de iluminación a elección.	1	\$50	\$50
TOTAL			\$564,5

Análisis económico del Programa 4:

Este programa se encuentra dividido en dos funciones: La Oferta Integral Superior y el Tratamiento de Quejas. Cada una de estas dos acciones posee su presupuesto de gastos, pero sólo una de ellas genera los ingresos del programa, ésta es la oferta integral superior.

La oferta integral superior posee una inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de los servicios anteriormente mencionados. Sin embargo, una vez realizada la inversión existirán una serie de costos fijos y variables que serán la restricción para su implementación, ya que si no se logra generar los ingresos suficientes para cubrir los gastos de estas acciones, no será económicamente factible su implementación.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, es importante estimar los ingresos mensuales necesarios para poder hacer frente a estos costos fijos y variables que generarán los servicios de la oferta integral superior. El objetivo de este análisis es poder encontrar el nivel de ingresos que por lo menos permita cubrir los gastos generados por los servicios (punto de equilibrio).

Para encontrar el punto de equilibrio se comenzará definiendo los costos fijos y variables de la puesta en marcha de los servicios.

Costos Fijos Mensuales \$825:

- Sueldo del nuevo empleado. = \$600
- Seguro del móvil.= \$75
- Mantenimiento.= \$150

Costos Variables: \$1,80

- Combustible de del móvil.= \$1,80

Ingreso = Precio (P) x Cantidad

Punto de equilibrio.

Ingreso (I) = Cantidad (Q) x Costo Variable (CV) + Costo Fijo (CF)

$$I = Q \times CV + CF$$

$$P \times Q = Q \times CV + CF$$

$$Q \times \$15 = Q \times \$1,80 + \$825$$

$$\$13,2 \times Q = \$825$$

$$Q = \$825/\$13,2$$

$$Q = 62,5$$

$$Q = 63$$

Como se puede apreciar en el cálculo del punto de equilibrio, para que puedan ser aplicados los servicios de este programa, es necesario que por lo menos se realicen 63 instalaciones para poder hacer frente a los costos fijos y variables mensualmente. Con 63 instalaciones, a un valor de \$15 cada una, se obtiene un ingreso de \$945.

Si bien puede que se realicen instalaciones que generen mayores ingresos a la empresa, por tener un precio más elevado debido a su dificultad, se decidió tomar \$15 como el precio para el cálculo del punto de equilibrio, siendo lo más pesimista posible.

Así, se puede decir que la empresa necesita realizar en promedio unas 3 instalaciones diarias para que se justifique la implementación de estos servicios.

Además, es importante tener en cuenta que este programa no tiene por objetivo generar ingresos inmediatos, sino fidelizar a los clientes disminuyendo la tasa de deserción en un 50% y así incrementar el Valor promedio de un Cliente para la Empresa (VCE). Si se logra disminuir la tasa de deserción a la mitad, VCE se duplicaría, ya que los clientes permanecerían el doble de tiempo en la empresa. Se puede decir entonces que el gasto en este programa no representa un gasto, sino una inversión a largo plazo ya que sus ingresos se verán reflejados en el largo plazo.

Disminución de la tasa de deserción en un 50%

Clientes A = 5,24 %

Clientes B = 6,91 %

Clientes C = 10,48 %

Facturación por tipo de Cliente

Facturación anual promedio por cliente A: \$2296,16

Facturación anual promedio por cliente B: \$162,44

Facturación anual promedio por cliente C: \$25,65

Margen de utilidad de la empresa = 0,2846 = 28,46%

Utilidad Anual por tipo de cliente.

Utilidad anual promedio por cliente A: $0,2846 \times \$2296,16 = \$653,48$

Utilidad anual promedio por cliente B: $0,2846 \times \$162,44 =$

Utilidad anual promedio por cliente C: $0,2846 \times \$25,65 = \$7,3$

Valor Medio por tipo de cliente

Valor medio A: $1/0,0524 = 19.08$ años

Valor medio B: $1/0,0691 = 14.47$ años

Valor medio C: $1/0,1048 = 9.54$ años

VCE

$$\text{VCE A: } \$653,48 \times 19.08 = \$12468,39$$

$$\text{VCE B: } \$46,23 \times 14.47 = \$668,94$$

$$\text{VCE C: } \$7,3 \times 9.54 = \$69,64$$

Según se observa, si comparamos estos resultados de VCE con los VCE calculados anteriormente, estos representan exactamente el doble del Valor del Cliente para la Empresa, ya que la disminución de la tasa de deserción de los clientes en un 50% permite que éstos permanezcan en la empresa el doble del tiempo.

Con respecto al análisis económico del Tratamiento de Quejas, se puede decir que es una acción que no genera ingresos, solamente egresos, pero que son necesarios para poder detectar las principales quejas y darles un tratamiento adecuado. Podemos concluir que si bien esta acción sólo genera egresos, éstos no son muy elevados.

Programa 5: Aumento del índice de ventas.

Objetivo: *Aumentar la facturación de la empresa en un 10% con respecto al 2004, en un plazo de 12 meses, a partir de un incremento en el ticket promedio.*

Comienzo: 01/07/2005

Finalización: 30/06/2006

Una vez que se consigue fidelizar y retener a los clientes actuales, que son quienes dan sustento a la empresa, hay que intentar venderles más productos (no previstos en sus compras habituales), ya que es más fácil y barato que intentar venderle a alguien que no conoce la empresa. Para esto será necesario:

- Determinar el ticket promedio de la empresa Jorge Contini para el año 2004.

La empresa en el año 2004 facturó \$498175,74 y el N° de facturas emitidos (facturas A y B) fueron de unas 27563, lo que el ticket promedio de la empresa es de: $\$498175,74/27563=\$18,07$

- Crear una oferta puntual y atractiva para clientes existentes en la base de datos de la empresa: este paso consiste en crear una oferta, con aquellos productos vendibles, para los clientes B y C; y una variedad de ofertas puntuales para clientes A, ya que la empresa conoce con certeza qué tipo de productos compran frecuentemente estos últimos.
- Envío de Marketing Directo: Una vez creadas las distintas ofertas se enviarán a domicilio de cada uno de los clientes por medio del correo. Las distintas ofertas pueden consistir en importantes descuentos o formas de pago especiales por un plazo determinado. Además, las ofertas pueden ir acompañadas de un cupón o de un vale por un obsequio, que el cliente podrá hacer uso en caso de que se realice la compra de alguna de las ofertas.

Con esta actividad se pretende que los clientes actuales adquieran productos que normalmente no comprarían, lo que ayudaría a incrementar el ticket promedio por la compra de productos adicionales (incremento en el Índice de Ventas).

Con respecto a los demás clientes (compras esporádicas), si la empresa deseara aplicar este tipo de herramienta, será necesaria la creación de una base de datos que le permita diferenciar adecuadamente sus clientes y obtener los datos necesarios para su aplicación. La creación de la base de datos debería hacerse a partir de la implementación de un sorteo sin obligación de compra, con premios atractivos, que motiven a las personas a participar y a completar los datos que la empresa solicite.

Finalmente, esta actividad (envío de marketing directo) debe ser realizada trimestralmente variando las ofertas en productos, precios y formas de pago.

Presupuesto Programa 5:

Presupuesto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Diseño de correos directos.	4	\$100	\$400
Impresión de correos directos. (1516 trimestrales)	6064	\$0,1298	\$787,1
Compra e impresión de sobres (1516 trimestrales)	6064	\$0,15	\$909,6
Envío de correos directos (1516 trimestrales)	6064	\$0,50	\$3032
TOTAL			\$5128.7

CORREO DIRECTO

Flujo de Efectivo.

2005

	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2005
Programa 5							
Ingresos							
Ingresos mensuales estimados.	\$1,181.50	\$1,181.50	\$1,181.50	\$1,181.50	\$1,181.50	\$1,181.50	
Egresos							
Diseño de correos directos.	-\$100.00	\$0.00	\$0.00	-\$100.00	\$0.00	\$0.00	
Impresión de correos directos. (1516 trimestrales)	-\$196.77	\$0.00	\$0.00	-\$196.77	\$0.00	\$0.00	
Compra e impresión de sobres (1516 trimestrales)	-\$227.40	\$0.00	\$0.00	-\$227.40	\$0.00	\$0.00	
Envío de correos directos (1516 trimestrales)	-\$758.00	\$0.00	\$0.00	-\$758.00	\$0.00	\$0.00	
Flujo de efectivo: Programa 5	-\$100.67	\$1,181.50	\$1,181.50	-\$100.67	\$1,181.50	\$1,181.50	\$4,524.66

2006

	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Total 2005
Programa 5							
Ingresos							
Ingresos mensuales estimados.	\$1,181.50	\$1,181.50	\$1,181.50	\$1,181.50	\$1,181.50	\$1,181.50	
Egresos							
Diseño de correos directos.	-\$100.00	\$0.00	\$0.00	-\$100.00	\$0.00	\$0.00	
Impresión de correos directos. (1516 trimestrales)	-\$196.77	\$0.00	\$0.00	-\$196.77	\$0.00	\$0.00	
Compra e impresión de sobres (1516 trimestrales)	-\$227.40	\$0.00	\$0.00	-\$227.40	\$0.00	\$0.00	
Envío de correos directos (1516 trimestrales)	-\$758.00	\$0.00	\$0.00	-\$758.00	\$0.00	\$0.00	
Flujo de efectivo: Programa 5	-\$100.67	\$1,181.50	\$1,181.50	-\$100.67	\$1,181.50	\$1,181.50	\$4,524.66

Ingresos del Programa 5	\$9,049.32
VAN	\$8,178.09

RSC	0.1753
T descuento	0.0146

Análisis Económico Programa 5

El análisis económico del Programa 5 muestra un VAN positivo, esto quiere decir que es económicamente factible su aplicación.

En el análisis económico, se puede apreciar los ingresos mensuales aproximados que generará el programa, siendo de unos \$1181,50 durante 12 meses. Este ingreso se obtiene a partir del siguiente análisis:

La facturación del año 2004 fue de \$498175,74. Si con el programa 5 se espera incrementar esta cifra en un 10%, quiere decir que en el término de 12 meses esta facturación deberá ascender a \$547993,31. Por ende, el incremento en la facturación es de \$49817,57 (\$547993,31 - \$498175,74).

Para obtener el ingreso, se debe multiplicar el incremento de la facturación por el margen de utilidad que posee la empresa ($\$49817,57 \times 0,2846 = \$14178,08$).

De esta forma, se logrará que el ingreso del programa sea de unos \$14178,08 para los 12 meses que durará el programa y de unos \$1181,5 mensuales ($\$14178,08/12$) si se supone que ingresarán los mismos montos todos los meses.

Con respecto a los egresos, si bien el presupuesto muestra el monto total que se deberá invertir en este programa, la salida de efectivo será trimestralmente en partes iguales, cada vez que se emitan nuevos correos directos.

Programa 6: Empresa como principal proveedor y aumento en la frecuencia de compra.

Objetivo: Incrementar en nivel de facturación un 8%, con respecto al año 2004, en un plazo de 12 meses.

Comienzo: 01/01/2006

Finalización: 31/12/2006

Este programa tiene por objeto que los clientes tanto A como B y C de la empresa utilicen a ésta como su principal proveedor de materiales eléctricos, esto es, que a la hora de comprar algún tipo de producto del rubro electromecánico no duden en hacerlo en la empresa. Esto se logra a partir de haber realizado eficientemente los programas anteriores, pero además será necesario crear e implementar un programa que refuerce este comportamiento.

Para fortalecer la fidelización y retención de los clientes, se propone implementar, en el mismo sistema de la empresa (Discovery), un registro de acumulación de compras de clientes. A medida que los clientes acumulen dinero gastado en la empresa, tendrán la opción de canjearlo por un premio entre varias opciones, según el monto que hayan alcanzado.

Los premios que se entregarán a los clientes según el monto son los siguientes:

Cuando los clientes alcancen un monto de compras igual a **\$100**, tendrán la opción de canjear el monto por el primer premio, si así lo desean, o podrán esperar a acumular más dinero para canjearlo por otros premios de mayor importancia. Dentro de los primeros obsequios encontramos una variedad de cuatro opciones, éstas son:

- Un cuchillo trincheta.
- Un destornillador buscapolo.
- Una cinta aisladora PVC x 20 mts. VINI-TAPE.
- Un juego de 4 pilas chicas comunes Philips.

Al acumular **\$300** el cliente, al igual que en el caso anterior, podrá cambiar este monto por una de las siguientes cuatro opciones o seguir acumulando:

- Un tubo fluorescente de 15/20 W ó 30/40 W.
- Dos lámpara 60W clara-reforzada Philips
- Una cinta métrica 3 mts. MOTA.
- Un Poxipol x 30 ml. (grande)
- Una Linterna de 3 elementos.

Una vez que las compras de un cliente superen los **\$500**, éste podrá elegir sobre las siguientes dos opciones, además de recibir un cupón de descuento por el **5%** para la próxima compra.

- Una lámpara bajo consumo ESSENTIAL 9/15/20 W. Philips.
- Una prolongación x 6 mts. Múltiple.

Finalmente, una vez que el monto de compra supere los **\$1000**, el cliente podrá canjearlo por el premio mayor, una estufa eléctrica a cuarzo 1200W y la bonificación del 5% para cada una de las compras que realice desde la fecha hasta fin del año 2007. Asimismo, recibirá un voucher para obtener un **20%** de descuento en la compra de:

- Detector monóxido de carbono.
- Artefactos de iluminación.
- Bloqueadores telefónicos.
- Herramientas Bahco.

Esta acción, además de generar que los clientes realicen siempre sus compras en la empresa, contribuye al objetivo del programa de incrementar la facturación un 10%, ya que los clientes, para alcanzar los distintos premios, realizarán mayores compras y comenzarán a comprar productos que frecuentemente no adquirirían en la empresa.

La comunicación de este programa se hará por medio de cartelería y folletería en el local comercial y en el centro de la ciudad (vía pública), lo que ayudará a lograr el objetivo a partir de conseguir un mayor tráfico en el local comercial; también se deberá realizar publicidad radial en las dos emisoras de mayor audiencia los cuatro primeros meses, comunicando la nueva promoción

de acumulación de compras. Estas acciones contribuyen también a captar nuevos clientes y a generar mayor tráfico en el local de ventas.

Presupuesto Programa 6:

<i>Presupuesto</i>	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Diseño de folletería y cartelería.	1	\$30	\$30
Impresión de folletos.	12000	\$0,125	\$1500
Impresión de carteles.	5	\$5	\$25
Publicidad (radio) 8 salidas diarias en c/u	8	\$130	\$1040
<i>TOTAL</i>			\$2595

FOLLETO Y CARTEL

Flujo de Efectivo

	2006											
	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Programa 6												
Ingresos												
Ingresos mensuales estimados.	\$945.20	\$945.20	\$945.20	\$945.20	\$945.20	\$945.20	\$945.20	\$945.20	\$945.20	\$945.20	\$945.20	\$945.20
Egresos												
Diseño de folletería y cartelería.	-\$30.00	\$0.00										
Impresión de folletos.	-\$750.00	-\$750.00										
Impresión de carteles.	-\$25.00	\$0.00										
Publicidad (radio) 8 salidas diarias en c/u	-\$260.00	-\$260.00	-\$260.00	-\$260.00								
Flujo de efectivo: Programa 6	-\$119.80	-\$64.80	\$685.20	\$685.20	\$945.20	\$945.20	\$945.20	\$945.20	\$945.20	\$945.20	\$945.20	\$945.20
Ingresos	\$8,747.40											
VAN	\$7,810.40											
		RSC	0.1753									
		Tmensual	0.0146									

Análisis Económico Programa 6:

Los ingresos esperados de este programa se han estimado de la misma manera que en el programa anterior, ya que con la implementación de éste se espera incrementar un 8% la facturación del año 2004. El ingreso mensual estimado se calculó de la siguiente manera:

- Facturación año 2004 = \$498175,74
- Incremento de la facturación en un 8% en 12 meses:
$$\$498175,74 \times 0,08 = \$39854,05$$
- Utilidad anual del programa: $\$39854,05 \times 0,2846 = \$11342,46$
- Utilidad mensual del programa: **\$945,20**
- Facturación a alcanzar una vez finalizado el programa: \$538029,79

Como se puede observar, el Valor Actual Neto de este programa es positivo, por lo que su aplicación es factible siempre y cuando se alcancen el nivel de facturación esperado.

Con respecto a los egresos, son los mismos expuestos en el presupuesto, con la diferencia que expresan el momento justo en la que se produce la salida de efectivo. Asimismo, los egresos generados por los premios no son significativos con el monto requerido para canjearlo, ya que los premios representan en valor entre un 1,5% y un 3% del valor necesario.

Para lograr el incremento del 8% o de \$39854,05 en la facturación, con respecto al año 2004, será necesario obtener una buena respuesta hacia esta acción, tanto de los clientes actuales como de los potenciales. Deberá permitir incrementar la facturación mensual en unos \$3321,17 ($39854,05/12$).

Programa 7: *Recupero de ex clientes.*

Objetivo: *Recuperar el 40% de ex clientes A y B, generados durante los últimos tres años, para el 2006.*

Comienzo: 01/01/2006

Finalización: 01/05/2006

Lo que se pretende con este programa es recuperar aquellos clientes A y B que se fueron de la empresa, no porque se hayan ido disgustados con la empresa o porque tuvieron problemas de mala conducta (no-pago), sino aquellos que se fueron a la competencia porque ésta les ofrecía algo mejor.

Para recuperar el 40% de estos clientes se deberá:

- Determinar ex clientes: en función de las bases de datos de años anteriores se deberá determinar aquellos clientes que se fueron, y de estos, aquellos que con los que la empresa no tuvo ningún tipo de problema.

A continuación se presenta una tabla en la que e incluyen la cantidad de ex clientes A y B que se generaron en la empresa Jorge Contini en los últimos 3 años.

	2004	2003	2002	Total
A	18	17	20	45
B	60	55	63	178
Totales	78	72	83	223

Para lograr recuperar estos 223 ex-clientes se propone:

- Invitar al cliente a volver a través de un elemento de seducción: consiste en diseñar una propuesta interesante, para lograr reconquistar a estos ex clientes. Se propone el envío de un correo directo que incluya una serie de ofertas especiales, como paquetes de productos, importantes descuentos, formas de pago especiales e información sobre los nuevos

servicios ofrecidos por la empresa (reparación, instalación, asesoramiento y entrega a domicilio). Además, se le podría adjuntar a la oferta un obsequio referente a la empresa, como una pequeña linterna con el logo de la empresa. Esto es para generar un mayor impacto y credibilidad de la herramienta de marketing en los clientes.

Es importante destacar que debido a que existen dos tipos de ex clientes, empresas y personas, será necesario diseñar dos tipos de ofertas diferentes, según sea uno u otro; ya que a las empresas les interesa más los descuentos y las formas de pago que los paquetes de productos.

Una vez recapturado estos clientes se deberá seguir realizando acciones, teniendo en cuenta la respuesta obtenida de la tarea de marketing, para poder fidelizarlos. Éstas pueden ser tanto las mencionadas en los programas anteriores como otras que permitan mantenerlos satisfechos.

Presupuesto Programa 7:

Presupuesto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Diseño de las ofertas y del informe de nuevos servicios.	2	\$30	\$60
Impresión de las ofertas.	225	\$0,25	\$56,25
Compra e impresión de sobres.	225	\$0,15	\$33,75
Impresión de etiquetas adhesivas con el logo de la empresa	225	\$0,2	\$45
Obsequios	225	\$3	\$675
Envío de las ofertas y obsequios	225	\$2	\$450
TOTALES			\$1320

CORREO DIRECTO

Flujo de Efectivo

	2006												
	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Programa 7													
Ingresos													
Ingresos por recupero de clientes A	\$980.22	\$980.22	\$980.22	\$980.22	\$980.22	\$980.22	\$980.22	\$980.22	\$980.22	\$980.22	\$980.22	\$980.22	
Ingresos por recupero de clientes B	\$273.53	\$273.53	\$273.53	\$273.53	\$273.53	\$273.53	\$273.53	\$273.53	\$273.53	\$273.53	\$273.53	\$273.53	
Egresos													
Diseño de las ofertas y del informe de nuevos servicios.	-\$60.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Impresión de las ofertas.	-\$56.25	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Compra e impresión de sobres.	-\$33.75	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Impresión de etiquetas adhesivas.	-\$45.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Obsequios	-\$675.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Envío de las ofertas y obsequios	-\$450.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Flujo de efectivo: Programa 7	-\$66.25	\$1,253.75	\$1,253.75	\$1,253.75	\$1,253.75	\$1,253.75	\$1,253.75	\$1,253.75	\$1,253.75	\$1,253.75	\$1,253.75	\$1,253.75	
Ingresos	\$13,724.96												
VAN	\$12,408.38												
												RSC	0.1753
												Tmensual	0.0146

Análisis Económico Programa 7

En el análisis económico del programa 7, se puede observar que si se logra recuperar el 40% de los clientes A y B generados durante los últimos 3 años, el programa dará como resultado un valor positivo de flujos descontados. Por lo que esta acción deberá ser aplicada, ya que es económicamente posible.

Los ingresos estimados se calcularon de la siguiente manera:

De los 223 ex clientes generados los últimos 3 años, 45 son A y 178 B.

Si se recupera el 40% de cada tipo, 18 A y 71 volverán a ser clientes de la empresa.

Si la utilidad anual promedio de un cliente A es de \$653,48 y la de un cliente B es \$46,23 (como se calculó en el programa 4), la **utilidad anual** que nos dejan estos nuevos clientes es:

$$A = 18 \times \$653,48 = \$11762,64$$

$$B = 71 \times \$46,23 = \$3282,33$$

$$\text{Utilidad anual Total: } \$11762,64 + \$3282,33 = \mathbf{\$15044,97}$$

Si esta utilidad anual se distribuye uniformemente a lo largo de los 12 meses, los ingresos mensuales para la empresa según el tipo de cliente son:

$$\text{Utilidad mensual A: } \$11762,64/12 = \$980,22$$

$$\text{Utilidad mensual B: } \$3282,33/12 = \$273,52$$

$$\text{Utilidad mensual total: } \mathbf{\$1253,74}$$

Con este nivel de ingresos mensuales, el programa logra hacer frente a los egresos, que además de no ser elevados, se generan en los primeros 2 meses.

Si bien el programa pretende recuperar a estos ex clientes en un período de 4 meses, es importante destacar que si se logra fidelizarlos por medio de las otras acciones, estos clientes generarán ingresos no sólo en ese periodo, sino a lo largo de todo el año.

Programa 8: Captación de cliente por referidos de los actuales.

Objetivo: *Incrementar la cartera actual de clientes, basándose en referidos, en un 10% en un plazo de 6 meses.*

Comienzo: 01/07/2006

Finalización: 31/12/2006

El siguiente programa servirá para incrementar la cartera de cliente a través de la captación de nuevos por referidos de los actuales, porque los clientes actuales conocen personas que requieren satisfacer necesidades similares. Para lograr esto, se creará una “tarjeta amigo” que se entregará a cada uno de los clientes que adquieran productos en la empresa por cualquier valor (referente actual). Éste deberá completarla con sus datos (nombre, apellido, edad, profesión, dirección, localidad, teléfono, DNI, e-mail, etc.) y con los de un amigo (referido) que requiera productos o servicios de la empresa y que no pertenezca a la cartera actual de clientes, ya sea porque no conoce a la empresa o porque adquiere productos en la competencia. El cliente actual deberá entregar la tarjeta al referido, cuando éste realice la compra en la empresa ambos se verán beneficiados. El cliente actual recibirá en su domicilio un obsequio similar en valor, a los propuestos en programas anteriores, según el monto gastado por el referido, y el referido obtendrá una bonificación del **10%** de la compra en el acto.

La comunicación sobre los premios, que deberán ser similares en cuanto a los valores a los del **programa N° 6**, y el funcionamiento de la tarjeta será realizada por los integrantes de la empresa en el local comercial.

Lo importante de la aplicación de esta tarjeta es que permite a la empresa aumentar el número de clientes y ampliar su base de datos, la cual puede ser aplicada en acciones futuras.

Presupuesto Programa 8:

<i>Presupuesto</i>	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Diseño e impresión de tarjetas	3000	\$0,07	\$210
Obsequios	160	\$7	\$1120
Envío de obsequios	160	\$2	\$320
<i>TOTAL</i>			\$1650

TARJETA AMIGO

Flujo de Efectivo

	2006						Total 2006	2007					
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		En	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Programa 8													
Ingresos													
Ingresos por referidos de clientes A	\$925.76	\$925.76	\$925.76	\$925.76	\$925.76	\$925.76		\$925.76	\$925.76	\$925.76	\$925.76	\$925.76	\$925.76
Ingresos por referidos de clientes B	\$169.51	\$169.51	\$169.51	\$169.51	\$169.51	\$169.51		\$169.51	\$169.51	\$169.51	\$169.51	\$169.51	\$169.51
Ingresos por referidos de clientes C	\$55.96	\$55.96	\$55.96	\$55.96	\$55.96	\$55.96		\$55.96	\$55.96	\$55.96	\$55.96	\$55.96	\$55.96
Egresos													
Diseño e impresión de tarjetas	-\$210.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00							
Obsequios	-\$186.66	-\$186.66	-\$186.66	-\$186.66	-\$186.66	-\$186.66							
Envío de obsequios	-\$53.33	-\$53.33	-\$53.33	-\$53.33	-\$53.33	-\$53.33							
Flujo de efectivo: Programa 8	\$701.24	\$911.24	\$911.24	\$911.24	\$911.24	\$911.24	\$5,257.44	\$1,151.23	\$1,151.23	\$1,151.23	\$1,151.23	\$1,151.23	\$1,151.23
Ingresos	\$12,164.82												
VAN	\$11,012.28												
		RSC	0.1753										
		Tmensual	0.0146										

Si observamos el flujo de fondos del programa 8, notamos que es positivo, debido que al incrementar la cartera actual de clientes en un 10%, se puede generar ingresos suficientes para poder hacer frente a los gastos del programa.

Los ingresos estimados se calcularon de la siguiente manera:

La cartera actual de clientes de la empresa es de 166 A y 434 B. Si se pretende incrementarla en un 10%, quiere decir que la empresa captará 17 nuevos clientes A ($166 \times 0,1$), 44 nuevos clientes B ($434 \times 0,1$) y 92 nuevos clientes C ($916 \times 0,1$).

Estos nuevos clientes generarán para la empresa los siguientes ingresos, durante un año, si utilizamos la utilidad promedio anual que deja cada uno de estos dos tipos de clientes (calculada en el programa 4).

- Utilidad anual por nuevos clientes A: $\$653,48 \times 17 = \mathbf{\$11109,16}$
- Utilidad anual por nuevos clientes B: $\$46,23 \times 44 = \mathbf{\$2034,12}$
- Utilidad anual por nuevos clientes C: $\$7,3 \times 92 = \mathbf{\$671,6}$
- Utilidad anual total por nuevos clientes:

$$\$11109,16 + \$2034,12 + \$671,6 = \mathbf{\$13143,28}$$

Suponiendo que los ingresos se distribuirán uniformemente a lo largo de un año, se puede determinar que los ingresos mensuales serán de:

- Utilidad mensual por nuevos clientes A: $\$11109,16/12 = \mathbf{\$925,76}$
- Utilidad mensual por nuevos clientes B: $\$2034,12/12 = \mathbf{\$169,51}$
- Utilidad mensual por nuevos clientes C: $\$671,6/12 = \mathbf{\$55,96}$
- Utilidad mensual por nuevos clientes:

$$\$925,76 + \$169,51 + \$55,96 = \mathbf{\$1151,19}$$

El cálculo de los ingresos se realizó sobre clientes A, B y C de la base de datos de la empresa ya que son éstos quienes recibirán la tarjeta amigo. A pesar de que la duración del programa sea de 6 meses, una vez captado el nuevo cliente, se seguirá obteniendo ingresos de éste por el tiempo que permanezca en la empresa.

Con respecto a los egresos, estos son los mismos que se expusieron en el presupuesto, con la diferencia que se encuentran distribuidos a lo largo de la

duración del programa, mostrando el momento exacto en el que se producirá la salida de efectivo.

Programa 9: Captación de nuevos clientes.

Objetivo: *Incrementar un 15% la cartera actual de clientes en un año.*

Comienzo: 01/01/2007

Finalización: 31/12/2007

En este programa se desarrollarán todas aquellas acciones que las empresas normalmente realizan al comienzo, para atraer nuevos clientes, y que en realidad deberían ser realizadas al final, como folletería, publicidad masiva, promoción, etc.

Para conseguir el objetivo de incrementar la cartera actual de clientes en un 15% en el transcurso de un año, se propone la implementación de comunicaciones integradas (publicidad, promoción, marketing).

Si la empresa siguiera un plan integrado, podría aprovechar ciertas ventajas que trae aparejada consigo la publicidad. A saber: al ser la oferta *pública*, hay varias personas que reciben el mismo mensaje, las múltiples formas de publicidad dan la posibilidad de *repetir* el mensaje muchas veces logrando penetración; también es posible *sobredimensionar* la empresa y/o los productos usando colores, sonidos y el mismo texto, el público no está obligado a responder ante el mensaje receptado; puede servir para crear una imagen a largo plazo o para generar ventas rápidas.

Todas estas acciones en su conjunto, comunicando un mismo concepto, tienen un mayor impacto que por sí solas, por ello las acciones que se proponer realizar son las siguientes:

Promoción:

Sorteo

Consiste en la participación de los clientes en un sorteo a partir de haber realizado una compra. El cliente, al momento del pago, recibirá cupones que deberán ser depositados en una urna ubicada en el local de ventas. La cantidad de cupones será proporcional al monto gastado, siendo de un cupón cada vez que el cliente gaste entre \$0 y \$100, y la cantidad de cupones se incrementará de a uno cada \$100 adicionales de compras.

El cupón debe incluir: Nombre y Apellido del cliente, edad, profesión, domicilio, localidad, DNI, e-mail y teléfono. Estos datos servirán tanto para identificar con seguridad al cliente al momento del sorteo, como para ampliar la base de datos de la empresa.

El sorteo se hará al finalizar el año y los premios serán tres.

- El primero: La iluminación de la casa todo el año (pon un monto mensual de \$250)
- El segundo: Artefactos de iluminación por \$600.
- El tercero: 10 lámparas bajo consumo Philips Twister.

Folletería

Otra acción que se llevará a cabo es la distribución masiva de folletos mensuales diferenciados por color, en el cual figurarán ofertas especiales, información sobre los nuevos servicios prestados por la empresa y la existencia de un importante sorteo con la compra. Éste deberá incluir la cantidad de artículos disponibles en oferta, la fecha hasta la cual se mantiene los precios, día del sorteo, premios, etc.

Finalmente, su distribución se hará en el local de ventas y en la vía pública por medio de dos personas encargadas de distribuirlos personalmente y en los distintos domicilios.

Publicidad:

TV y radio.

Se deberá realizar tanto en la televisión local como en las dos radios más escuchadas de la ciudad de Zapala, acciones publicitarias para dar a conocer ofertas mensuales, los nuevos servicios brindados por la empresa y la existencia del sorteo por la compra, lo que ayudará a incrementar tanto el tráfico en el local comercial como la cartera de clientes de la empresa.

En la televisión local se propone realizar seis salidas diarias, tres al medio día y tres por la noche (a partir de las 12 hs y 21hs respectivamente), siendo estos los horarios de mayor audiencia.

Con respecto a la publicidad radial, se propone efectuarla en FM Puquen y FM del Alto durante todo el día (12 salidas diarias) ya que el costo de hacerlo no es elevado.

Presupuesto Programa 9:

Presupuesto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Diseño de cupones del sorteo.	1	\$20	\$20
Impresión de cupones.	5000	\$0,034	\$170
Premios del sorteo.	3		\$3750
Diseño de folletos mensuales.	12	\$25	\$300
Impresión de folletos.	12000	\$0,16	\$1920
Distribución de folletos (2 personas)	24	\$50	\$1200
Publicidad (2 radios) 12 salidas diarias c/u.	24	\$150	\$3600
Publicidad televisiva en canal local.	12	\$300	\$3600
TOTAL			\$14560

CUPONES Y FOLLETOS

Análisis Económico.

	2007					
	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Programa 9						
Ingresos						
Ingresos por captación de clientes A	\$1,361.41	\$1,361.41	\$1,361.41	\$1,361.41	\$1,361.41	\$1,361.41
Ingresos por captación de clientes B	\$250.41	\$250.41	\$250.41	\$250.41	\$250.41	\$250.41
Ingresos por captación de clientes C	\$83.34	\$83.34	\$83.34	\$83.34	\$83.34	\$83.34
Egresos						
Diseño de cupones del sorteo.	-\$20.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Impresión de cupones.	-\$170.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Premios del sorteo.	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Diseño de folletos mensuales.	-\$25.00	-\$25.00	-\$25.00	-\$25.00	-\$25.00	-\$25.00
Impresión de folletos.	-\$120.00	-\$120.00	-\$120.00	-\$120.00	-\$120.00	-\$120.00
Distribución de folletos (2 personas)	-\$100.00	-\$100.00	-\$100.00	-\$100.00	-\$100.00	-\$100.00
Publicidad (2 radios) 12 salidas diarias c/u.	-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00
Publicidad televisiva en canal local.	-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00
Flujo de efectivo: Programa 9	\$660.16	\$850.16	\$850.16	\$850.16	\$850.16	\$850.16

		2007					
		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Programa 9							
Ingresos							
Ingresos por captación de clientes A		\$1,361.41	\$1,361.41	\$1,361.41	\$1,361.41	\$1,361.41	\$1,361.41
Ingresos por captación de clientes B		\$250.41	\$250.41	\$250.41	\$250.41	\$250.41	\$250.41
Ingresos por captación de clientes C		\$83.34	\$83.34	\$83.34	\$83.34	\$83.34	\$83.34
Egresos							
Diseño de cupones del sorteo.		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Impresión de cupones.		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Premios del sorteo.		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	-\$3,750.00
Diseño de folletos mensuales.		-\$25.00	-\$25.00	-\$25.00	-\$25.00	-\$25.00	-\$25.00
Impresión de folletos.		-\$120.00	-\$120.00	-\$120.00	-\$120.00	-\$120.00	-\$120.00
Distribución de folletos (2 personas)		-\$100.00	-\$100.00	-\$100.00	-\$100.00	-\$100.00	-\$100.00
Publicidad (2 radios) 12 salidas diarias c/u.		-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00
Publicidad televisiva en canal local.		-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00	-\$300.00
Flujo de efectivo: Programa 9		\$850.16	\$850.16	\$850.16	\$850.16	\$850.16	-\$2,899.84
Ingresos	\$6,261.92						
VAN	\$5,957.68						
	RSC	0.1753					
	Tmensual	0.0146					

Si bien el programa 9 es el más costoso que se propone implementar, debido a la fuerte inversión en comunicación, es factible su aplicación según el análisis económico, ya que arroja un resultado positivo en el valor actual de los flujos de dinero.

Los ingresos estimados del programa se determinaron de manera similar al programa anterior, con la diferencia que en éste se pretende incrementar la cartera actual de clientes A, B y C en un 15%.

La empresa cuenta con una cartera actual de 166 clientes A, 434 B y 916 C. Si con el programa se consigue incrementar un 15% la cantidad de clientes en cada una de las categorías, la empresa tendrá 25 nuevos clientes A, 65 b y 138 C.

El ingreso estimado que generarán estos clientes son:

- Utilidad anual estimada por nuevos cliente A: $25 \times \$653,48 = \mathbf{\$16337}$
- Utilidad anual estimada por nuevos cliente B: $65 \times \$46,23 = \mathbf{\$3004,95}$
- Utilidad anual estimada por nuevos cliente C: $137 \times \$7,3 = \mathbf{\$1000,1}$
- Utilidad anual estimada por nuevos clientes:
$$\mathbf{\$16337 + \$3004,95 + \$1000,1 = \$20342,05}$$

Si los ingresos se distribuyen uniformemente a lo largo de los 12 meses, los ingresos mensuales son:

- Utilidad mensual por nuevo cliente A: $\$16337/12 = \mathbf{\$1138,41}$
- Utilidad mensual por nuevo cliente B: $\$3004,95/12 = \mathbf{\$250,41}$
- Utilidad mensual por nuevo cliente C: $\$1000,1/12 = \mathbf{\$83,34}$
- Utilidad mensual por nuevos clientes:
$$\mathbf{\$1138,41 + \$250,41 + \$83,34 = \$1695,16}$$

Los egresos del programa son elevados según el presupuesto, pero la ventaja es que no se generan todos en un mismo momento, sino que se distribuyen en partes iguales a lo largo de los 12 meses de duración del programa, por lo que será mas fácil para la empresa afrontarlos.

La empresa posee algunos clientes, como empresas y municipios de distintas ciudades, con los cuales se complica la aplicación de ciertos programas, a pesar de ser aplicables, ya que a estos clientes no les interesa la participación en los mismos, como sorteos, sino que buscan obtener el mejor precio, la mejor calidad, la mejor atención y la mejor forma de pago.

Para fidelizar y retener a estos clientes será necesario, además de la aplicación de los programas anteriormente mencionados, que sean aplicables con ciertas modificaciones, habrá que recompensarlos con descuentos por pagos en término y brindarles mejores formas de pago que la competencia.

Programa 10: *Mejora en el ambiente físico del local comercial.*

Objetivo: *Modernizar el local comercial en distintos aspectos, para lograr un ambiente más agradable y comfortable para los clientes.*

Comienzo: 01/01/2007

Finalización: 31/12/2007

Lo que se pretende lograr con este programa es que el local comercial de la empresa Jorge Contini se renueve a partir de ciertos cambios en aspectos físicos de manera progresiva, para generar un impacto agradable a los sentidos de los clientes.

Para lograr el objetivo se propone, de manera progresiva y en la medida que la empresa cuente con los recursos, las distintas actividades:

1. Exterior: para el exterior de la empresa se sugiere pintar y colocar un cartel con el logotipo de la empresa, que podría ser iluminado durante las noches. Esto es para que los clientes potenciales puedan detectar con facilidad a la empresa y para generar una imagen visual positiva en los clientes.
2. Interior: para el interior se sugiere, además de pintar, realizar el cambio de los muebles que se encuentran en mal estado o sean viejos, como los mostradores y ciertas estanterías. También, una vez adquiridos los nuevos muebles, será necesario encontrar la mejor disposición de los mismos para optimizar el espacio, facilitar la circulación y poder exhibir la mayor cantidad de productos posibles.
3. Personal: para el personal se propone indumentaria con el logotipo de la empresa.

Presupuesto del Programa 10:

Presupuesto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Insumos de pintura.			\$450
Mano de obra pintura	2	\$600	\$1200
Cartel	1	\$1800	\$1800
Muebles			\$3000
Indumentaria personal	4	\$160	\$640
Total			\$7090

Finalmente, el programa 10 no requiere de un análisis económico, debido a que se trata simplemente de una inversión de mejoras del local comercial que se deberá ir haciendo conforme a los recursos que tenga la empresa.

El flujo de efectivo de los programas en conjunto se puede apreciar en el Anexo 4.

[Diagrama de Gantt de todos los Programas](#)

A continuación se muestra un diagrama de Gantt confeccionado en Microsoft Project, en el que se muestran las fechas de inicio y finalización de los programas, y que servirá para controlar los períodos de implementación

Control

Para llevar un adecuado control de los distintos programas se propone la creación de un tablero de control que incluya cada uno de los programas con sus respectivos objetivos.

Para cada uno de los programas se definirán indicadores con distintos niveles de cumplimiento que estarán diferenciados en regular, bueno y muy bueno. Una vez obtenido los resultados de cada programa serán comparados con los distintos niveles de cumplimiento y se podrá conocer si la acción ha alcanzado o no las expectativas, o si ésta las ha superado.

Programa Nº 1				
<i>Objetivo: Lograr la sistematización de los almacenes en un plazo de 2 meses, para obtener una fácil y rápida detección de los productos.</i>				
<i>Indicadores</i>	<i>Regular</i>	<i>Bueno</i>	<i>Muy Bueno</i>	<i>Resultado</i>
Plazo de Sistematización de almacenes	3 meses	2 meses	1mes	
Mercadería obsoleta	\$100.000	\$90.000	\$80.000	
Costo de acondicionamiento de almacenes.	\$10.000	\$6.450	\$5.000	
Programa Nº 2				
<i>Objetivo: Mejorar el control de inventarios en un plazo de 1 meses.</i>				
Faltantes de mercadería (anuales).	16	12	8	
Mercaderías defectuosas no devueltas a proveedores.	\$2000 anuales	\$1000 anuales	\$500 anuales	
Numero de reclamos mensuales a proveedores.	3	2	1	

Programa N° 3				
Objetivo: Disminuir en un 75 % el inventario obsoleto actual en un plazo de 6 meses.				
Disminución del inventario obsoleto.	65%	75%	85%	
Tiempo de liquidación del 75% del inventario obsoleto	8 meses	6 meses	4 meses	
Valor de realización del inventario obsoleto	50% del valor	70% del valor	80% del valor	
Programa N° 4				
Objetivo: Disminuir la tasa de deserción en un 50%, con respecto a los niveles del año 2004, par el año 2005.				
Tasa de deserción de clientes A para el año 2005	6,50%	5,42%	4,33%	
Tasa de deserción para de clientes B para el año 2005	8,28%	6,91%	5,53%	
Tasa de deserción de clientes C para el año 2005	12,57%	10,48%	8,38%	
Cantidad de instalaciones	63 mensuales	80 mensuales	100 mensuales	
Cantidad de reparaciones	48 mensuales	72 mensuales	96 mensuales	
Cantidad de entregas a domicilio	160 mensuales	240 mensuales	320 mensuales	
Cantidad de asesoramientos brindados	60 mensuales	100 mensuales	140 mensuales	

Cantidad de quejas	8 mensuales	4 mensuales	2 mensuales	
Presupuesto del programa	\$3000	\$2796	\$2500	
Costos Fijos mensuales	\$1000	\$825	\$700	
Costos variables mensuales	\$3,2	\$1,8	\$1,58	
Programa N° 5				
Objetivo: Aumentar la facturación de la empresa en un 10% con respecto al 2004, en un plazo de 12 meses, a partir de un incremento en el ticket promedio.				
Ticket promedio	\$18,97	\$19,87	\$20,70	
Facturación anual	\$523084,5	\$547993,3	\$572902,1	
Presupuesto del programa	\$5641,57	\$5128,7	\$4615,83	
Cantidad de correos directos recuperados	5%	7%	9%	
Programa N° 6				
Objetivo: Incrementar en nivel de facturación un 8%, con respecto al año 2004, en un plazo de 12 meses.				
Facturación en 12 meses de aplicación del programa	\$528066,28	\$538029,79	\$547993,31	
Número de primeros obsequios canjeados		Mensuales		
Número de segundos obsequios canjeados		Mensuales		
Número de terceros obsequios canjeados		Mensuales		
Número de premios mayores canjeado		Mensuales		
Presupuesto del programa	\$2800	\$2595	\$2200	

Programa N° 7				
Objetivo: Recuperar el 40% de ex clientes A y B generados durante los últimos tres años.				
Ex clientes recuperados	45	90	110	
Ex clientes A recuperados	9	18	22	
Ex clientes B recuperados	35	71	89	
Presupuesto del programa	\$1600	\$1320	\$1100	
Programa N° 8				
Objetivo: Incrementar la cartera actual de clientes, basándose en referidos, en un 10% en un plazo de 6 meses.				
Presupuesto del programa	\$1850	\$1650	\$1450	
Número de tarjetas amigo entregadas	1300	1500	1700	
Nuevos clientes generados por la tarjeta amigo	130	150	170	
Programa N° 9				
Objetivo: Incrementar un 15% la cartera actual de clientes en un año.				
Nuevos clientes	150	225	260	
Presupuesto mensual del programa	\$930	\$845	\$760	
Presupuesto anual del programa	\$15300	\$14560	\$13830	
Programa N° 10				
Objetivo: Modernizar el local comercial en distintos aspectos, para lograr un ambiente más agradable y confortable para los clientes.				
Tiempo de modernización	1 años y 6 meses	1 año	8 meses	
Presupuesto del programa	\$8000	\$7090	\$6500	

CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

El diagnóstico organizacional es un proceso de cambio planificado de suma importancia, ya que permite determinar la situación actual por la que atraviesa la empresa, detectando sus problemas y potencialidades a partir de un conjunto de variables críticas consideradas estratégicas. Una vez analizada la situación actual, es posible diseñar y aplicar propuestas de cambio que permitan hacer frente a los inconvenientes detectados.

En el presente trabajo final de graduación, se expuso la aplicación de un diagnóstico organizacional en una empresa familiar (Jorge Contini), y se realizaron propuestas de cambio a algunas de las deficiencias detectadas, ya que es común que en las empresas familiares se detecten numerosos problemas y que sea difícil dar solución a todos ellos, debido a que existen restricciones de tipo presupuestarias, y principalmente, una marcada resistencia al cambio por parte de sus propietario

En función al diagnóstico, entorno y sector en el que la empresa Jorge Contini desarrolla sus actividades, se pudo determinar que la situación actual de la empresa muestra que si bien supo subsistir por mucho años (desde 1957 a la actualidad) gracias a que realizó efectivamente numerosas acciones y a que tomó decisiones correctas a lo largo de su vida; en los últimos años, Jorge Contini ha ido perdiendo participación, crecimiento y rentabilidad debido a factores de la realidad actual a los cuáles le es difícil su adaptación, porque la empresa continua siendo administrada por su dueño de la misma manera que en el pasado.

La situación de la empresa en el sector en el que se desarrolla actualmente es positiva, ya que no existe una gran rivalidad porque con sus competidores sólo debaten el mercado en ciertos artículos. Además, la situación económica de Argentina muestra un notable recupero e indicadores que prometen mejoras a largo plazo.

Sin embargo, la empresa posee ciertas falencias que si fueran solucionadas permitirían una mejor gestión y adaptación a la realidad actual en la que vivimos; y así conseguir el crecimiento y rentabilidad deseados por su dueño.

Las propuestas de cambio, para la empresa Jorge Contini, planteadas en este trabajo final de graduación, podrían se resumidas en una conclusión, sin embargo se realizarán recomendaciones personales que deberán ser tenidas en cuenta por su dueño a la hora de tomar la decisión de su implementación. A saber:

1. Con respecto al plan Gestión de inventarios, éste debería ser implementado en la empresa por su dueño lo antes posible, ya que además de lograr la sistematización de los almacenes para la fácil y rápida detección de productos, permitirá obtener numerosos beneficios tales como:

- Conocer con exactitud cuál es el inventario en uso de la empresa y cuál se encuentra obsoleto.

- Obtener recursos, a partir de la liquidación de inventarios generados por malas compras, que podrán ser invertidos en otros productos de mayor rotación o en otras actividades que permitan generar mayor rentabilidad.

- Evitar futuras compras en exceso que generan costos de oportunidad.

- Evitar robos y pérdida de ventas por falta de productos, gracias a un mejor control en los inventarios.

- Permitir que el manejo de inventarios no dependa del conocimiento de una sola persona (encargado de depósito) siendo fundamental para el funcionamiento de la empresa.

- Saber cuáles son los productos que poseen mayor rotación en los que la empresa debe invertir sus recursos, ya que estos, al permanecer poco tiempo en depósito, generan bajos costos de almacenamiento, oportunidad, rotura, deterioro, etc.

- Contribuir a que su dueño no ocupe tiempo en acciones operativas como control de stock, manejo de la caja, etc. y que las compras dependan sólo de él; permitiendo que se ocupe de funciones más estratégicas.

- Permitir hacer uso del sistema informático de la empresa, facilitando las compras y el control de stock, a partir de un adecuado registro de entradas y salidas de mercaderías.

- Generar una imagen positiva en las personas gracias a la donación de artículos a escuelas y barrios carenciados.

Es importante destacar, que par lograr estos y otros beneficios del plan Gestión de inventarios, es fundamental dos cosas:

a) Que el dueño de la empresa Jorge Contini tome la decisión de desistir de la facturación en negro. Esto se debe a que por lo general los dueños de las pequeñas empresas familiares, en la que participan en el manejo personas ajenas a la familia, creen que se obtiene mayores beneficios (rentabilidad) con la facturación en negro. Sin embargo, no advierten que se generan numerosos costos, algunos ocultos y otros no tanto, como: los robos de dinero y mercaderías, costos de riesgo fiscal, costo de riesgos laborales, costos de riesgos de denuncia, costos por el mayor estrés, costos de la no dedicación a lo específico por mayor control. Todos estos costos son imposibles de controlar si se continúa facturando un porcentaje de las ventas en negro. A continuación se muestra un cuadro comparativo de Riesgos y Beneficios de la Venta Legal versus Ventas Out (en negro).

	<i>Venta legal</i>	<i>Ventas out</i>
<i>Beneficios</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejor control, evita robo de dinero y mercadería. ● Existencia de una sola contabilidad, lo que permite mejores análisis y evita confusiones. ● El propietario de la empresa podrá dejar de lado la realización de actividades operativas, para poder dedicar mayor tiempo a otras más estratégicas. ● Permite que la empresa sea llevada adelante con mayor facilidad, ya que disminuye la complejidad de control. 	<p>Supuesto incremento de la rentabilidad debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Menor desembolso sobre impuesto a las Ganancias. ● Menor impuesto a Ganancia Mínima Presunta (sobre Activos). ● Menor contribución sobre el Impuesto al Valor Agregado (IVA), debido a que los Créditos Fiscales por compras de mercadería son mayores a los Débitos Fiscales generados por la venta de productos.
<i>Riesgos</i>		<ul style="list-style-type: none"> ● Mayores riesgos fiscales que pueden influir en la continuidad de la empresa. Además influyen de

		<p>manera emocional en sus dueños e integrantes; en la imagen de la empresa y favorecen a la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mayores costos debido a robos de dinero y mercadería. ● Necesidad de un mayor control por los motivos mencionados en el punto anterior. ● Mayor Stress organizacional. ● Mayor tiempo de dedicación de su dueño en acciones operativas, como el manejo de la caja, y menor dedicación en lo específico. ● Mayores riesgos de seguro, ya que en casos fortuitos, puede que no se reconozca el valor real de la mercadería en existencia. ● Mayor complejidad en el manejo de inventarios. ● Posibles riesgos de denuncias. ● Riesgo Laboral
--	--	---

Como se puede observar en el cuadro comparativo, existen numerosos beneficios de blanquear todas las operaciones de venta de la empresa, y numerosos costos y riesgos de no hacerlo, por lo que no quedan dudas de la conveniencia de realizar las ventas cien por ciento de manera legal.

Si se hiciera un balance y se pudiera comparar exactamente en términos monetarios los beneficios de la venta legal con los costos y riesgos de las ventas out, se advertiría claramente que aunque se estuviese perdiendo rentabilidad por blanquear todas las operaciones, seguiría siendo conveniente realizarlo de esta manera, ya que las ventas out generan numerosos costos que son difíciles e incluso imposibles de determinar.

- b) Que se inviertan los recursos necesarios par la correcta aplicación y funcionamiento del plan Gestión de Inventarios, ya que si no se invierte dinero suficiente o no se aplica el plan de manera

correcta, no se logrará obtener la totalidad de los beneficios que puede brindar el plan. Además, es importante destacar que si bien el plan requiere dinero en el corto plazo, éste se recuperará gracias a los beneficios obtenidos de la liquidación de las mercaderías obsoletas, y generará grandes beneficios a largo plazo al disminuir los costos anteriormente mencionados, que actualmente no son tenidos en cuenta.

2. El plan. Incremento de la Rentabilidad, como se pudo observar, se encuentra formado por un conjunto de programas referentes a la mezcla de marketing. Éstos parecen a simple vista ambiciosos y difíciles de aplicar, debido a los elevados costos de implementación y a que son considerados como un gasto por el dueño de la empresa. Sin embargo, es aconsejable su implementación de forma progresiva porque son estos programas los que permitirán el incremento de la rentabilidad.

Si bien los resultados no se verán de forma inmediata, es importante recordar que no sólo se incrementará el número de clientes con los distintos programas, sino que se los fidelizará y retendrá el mayor tiempo posible en la empresa para obtener los mayores beneficios de cada uno de los clientes. Además, en la actualidad, los clientes hacen uso continuo de las posibilidades de promoción, descuento, obsequios, etc. que brindan las empresas, por lo que en una ciudad como Zapala, donde este tipo de acciones recién comienza a surgir, es importante ser el primero y comenzar a diferenciarse de los competidores.

Los programas que conforman el plan para el incremento de la rentabilidad brindan un conjunto de importantes beneficios, además de los mencionados anteriormente, que no sólo ayudan a incrementar la rentabilidad, sino que también contribuyen a:

- Clasificar y conocer a los clientes, además de valorar la importancia que posee cada uno de ellos.
- Diferenciarse de los competidores con servicios post venta de instalación, asesoramiento y reparación.

- Mejorar en distintos aspectos, a partir de la obtención de opiniones de clientes por medio de encuestas.
- Lograr una mejor imagen y un mayor reconocimiento de la empresa, debido a la gran inversión en comunicación de manera conjunta y por un período prolongado.

Finalmente, para concluir, se puede decir que la empresa deberá ir cambiando progresivamente la manera de gestión, por medio de este tipo de acciones, para poder adaptarse al entorno turbulento actual al que se enfrenta; con clientes cada vez más exigentes, difíciles de alcanzar y fidelizar. Por este motivo, es importante que en principio se implementen algunas de estas acciones de manera progresiva para no despertar resistencia, y más importante aún, que se realice un adecuado control de las mismas para determinar cuáles de ellas tuvieron éxito, y así poder implementar acciones similares en un futuro y obtener una mejora continua en el funcionamiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Darío Rodríguez M., Diagnostico Organizacional, tercera edición, Editorial Alfaomega, 2003, Págs. 37, 38, 47 y 87.

Luchessa Héctor y Podestá Jaime, Diagnostico, Editorial Macchi, 1973, Pág. 3.

Edgar H. Schein, La Cultura Empresarial y el Liderazgo, Plaza & Janes Editores, S.A., Primera edición 1988, capítulo 1, Pág. 25.

Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, La empresa como sistema culturales, 1985, capítulo 1, Págs. 4, 15, 21 y 41.

James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. Jr., Administración, Prentice may, sexta edición, 1996, capítulo 1, Págs. 11, 12, 13, 14 y 72.

Juan C. Gómez Fulao, Fernando G. Magdalena, Sistemas Administrativos (estructuras y procesos), Editorial Macchi, 1999, capítulo 12, Págs. 387 y 388.

Philip Kotler, Dirección de mercadotecnia, octava edición, capítulo 18, Págs. 144, 550.

Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Brandford D. Jordan, Fundamentos de Finanzas Corporativas, Quinta edición, McGRAW-HILL, 2001, Págs. 608, 609, 612, 618 y 619.

Michael E. Porter, Estrategia Competitiva (Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia), vigésima séptima impresión revisada, Capítulo 1, Pág. 19.

Andrés Frydman, Gestión Comercial Efectiva, Ateneo, edición 2004, capítulo 7, Pág. 123.

Anexos

Anexo 1

Entrevistas

Al Dueño (Gerente)

A. Gestión Comercial.

a. Comercial.

- 1) ¿Cuál es el monto de ventas anuales?
- 2) ¿Existe una planificación de ventas?
- 3) ¿Cuántos productos ofrecen al público?
- 4) ¿Cuáles son sus principales productos?
- 5) ¿Cómo se fijan los precios?
- 6) ¿Con cuantos proveedores cuenta la empresa?
- 7) ¿Qué criterio sigue la empresa para elegir sus proveedores?
- 8) ¿Cuáles son sus principales proveedores?
- 9) ¿Cuáles son sus principales competidores?
- 10) ¿Qué tipo de clientes asiste al local de ventas?
- 11) ¿Cuáles son sus principales clientes?
- 12) ¿Qué posibilidades de pago se le brindan a los clientes?
- 13) ¿Cuántas listas de precios posee la empresa y que diferencias existen?
- 14) ¿Quién, cuándo y cómo se compran los inventarios?
- 15) ¿Qué tipo de servicios adicionales brinda la empresa a sus clientes?
- 16) ¿Cuenta con clientes que asistan a comprar periódicamente?
- 17) ¿Existe o existió la posibilidad de cambiar el espacio físico o agregar sucursales en Zapala u otros lugares?
- 18) ¿Qué actividades de comunicación, publicitarias, mezcla de comunicación realiza la empresa?
- 19) ¿Con qué periodicidad se realizan este tipo de actividades (mezcla de comunicación)?
- 20) ¿Se realiza algún tipo de investigación o análisis con respecto a las operaciones de ventas y de compras?

- 21) ¿Cuenta la empresa con algún sistema de gestión comercial?
¿Qué uso se le da?
- 22) ¿Cuenta la empresa con un inventario? ¿Cuál es su monto?
- 23) ¿Existen mercaderías obsoletas o defectuosas?
- 24) ¿Dónde y como e almacena la mercadería?
- 25) ¿Cómo son transportadas las mercaderías?
- 26) ¿Cómo se realizan los reclamos sobre los pedidos?
- 27) ¿Se lleva algún tipo de control sobre los inventarios?
- 28) ¿Participa la empresa en algún otro tipo de operación de ventas distinta de la venta al público?

b. Financiera.

- 1) ¿Cómo se realizan los pagos a los proveedores?
- 2) ¿Qué plazo de pago brindan los proveedores a la empresa?
- 3) ¿Qué posibilidades de pagos se dan a los clientes?
- 4) ¿Cuál es el periodo de pago brindado a los clientes?
- 5) ¿Cómo se lleva a cabo la gestión de cobranzas?
- 6) ¿Qué bancos utiliza como intermediarios para pagos y cobros?
- 7) ¿Brinda la empresa a sus clientes la posibilidad de abrir una cuanta corriente?
- 8) ¿Qué requisitos necesita el cliente para abrir una cuenta corriente en la empresa?
- 9) ¿Cómo se realiza el seguimiento de las cuantas corrientes?

c. Control.

- 1) ¿Cómo se investigan, analizan y controlan? :
 - a. Inventarios
 - b. Clientes
 - c. Créditos
 - d. Cuentas Corrientes
 - e. Precios
 - f. Documentos emitidos y recibidos

B. Sistema Administrativo.

a. Planificación.

- 1) ¿La empresa realiza algún tipo de planificación?
- 2) ¿La empresa posee una misión y objetivos explícitos, conocidos por sus integrantes?
- 3) ¿Cómo se realiza la asignación de recursos?
- 4) ¿Sabe lo que desea para el futuro de la empresa?
- 5) ¿Qué tipo de decisiones toma?
- 6) ¿De qué se vale para tomar decisiones?
- 7) ¿Brinda la posibilidad de que sus empleados tomen decisiones?

b. Organización.

- 1) ¿Existe una división de tareas o actividades dentro de la empresa?
- 2) ¿Quiénes y como realizan cada actividad?
- 3) ¿Cómo se selecciona el personal nuevo?
- 4) ¿Cómo se los capacita?
- 5) ¿Cómo se evalúa a los integrantes de la empresa?

c. Dirección.

- 1) ¿Se encuentran motivados sus empleados?
- 2) ¿Qué medios utiliza para incentivar a sus subordinados?
- 3) ¿Qué actitudes nota que demuestren que sus empleados se encuentran motivados o no?
- 4) ¿Cómo comunica a sus empleados/
- 5) ¿Permite que estos realicen sugerencias de cualquier tipo/
- 6) ¿Permite que los empleados tomen decisiones?
- 7) ¿Se premia o castiga a los empleados por su desempeño?

d. Control.

- 1) ¿Cómo se controlan las distintas actividades dentro de la empresa?
- 2) ¿Se definen estándares que permitan controlar?

- 3) ¿Se efectúan mediciones para saber si se están cumpliendo adecuadamente las distintas actividades?
- 4) ¿Cómo se controlan el desempeño de los empleados?

C. Cultura Organizacional.

- a. ¿Valores: por que cree que los clientes eligen a Jorge Contini?
- b. ¿Cómo es el comportamiento de las personas que integran la empresa y como debería ser?
- c. ¿Cómo afecto la forma de pensar del creador de la empresa, en el comportamiento y funcionamiento de la organización?
- d. ¿Se realizan eventos, fiestas y demás acontecimientos relacionados con la empresa?

A Empleados.

- a. ¿Cómo es la relación con su jefe y con los compañeros de trabajo?
- b. ¿Qué tipo de decisiones toman?
- c. ¿Tiene lugar para realizar propuestas o sugerencias?
- d. ¿Se sienten satisfechos con su trabajo?
- e. ¿Qué les gustaría poder realizar dentro de la empresa?
- f. ¿Conocen par que esta la empresa?
- g. ¿Saben cuales son los objetivos de la empresa?
- h. ¿Qué pretenden ustedes de la empresa?
- i. ¿Conoce cual es su participación dentro de la empresa?
- j. ¿Obtiene apoyo por parte de su jefe?
- k. ¿Están conforme con la remuneración que reciben?
- l. ¿Saben como debe ser la atención a los clientes?
- m. ¿Por qué creen que Jorge Contini se encuentra hace casi 50 años en el mercado de productos electromecánicos?

Anexo 2

Períodos de pago brindados por los principales proveedores a la empresa.

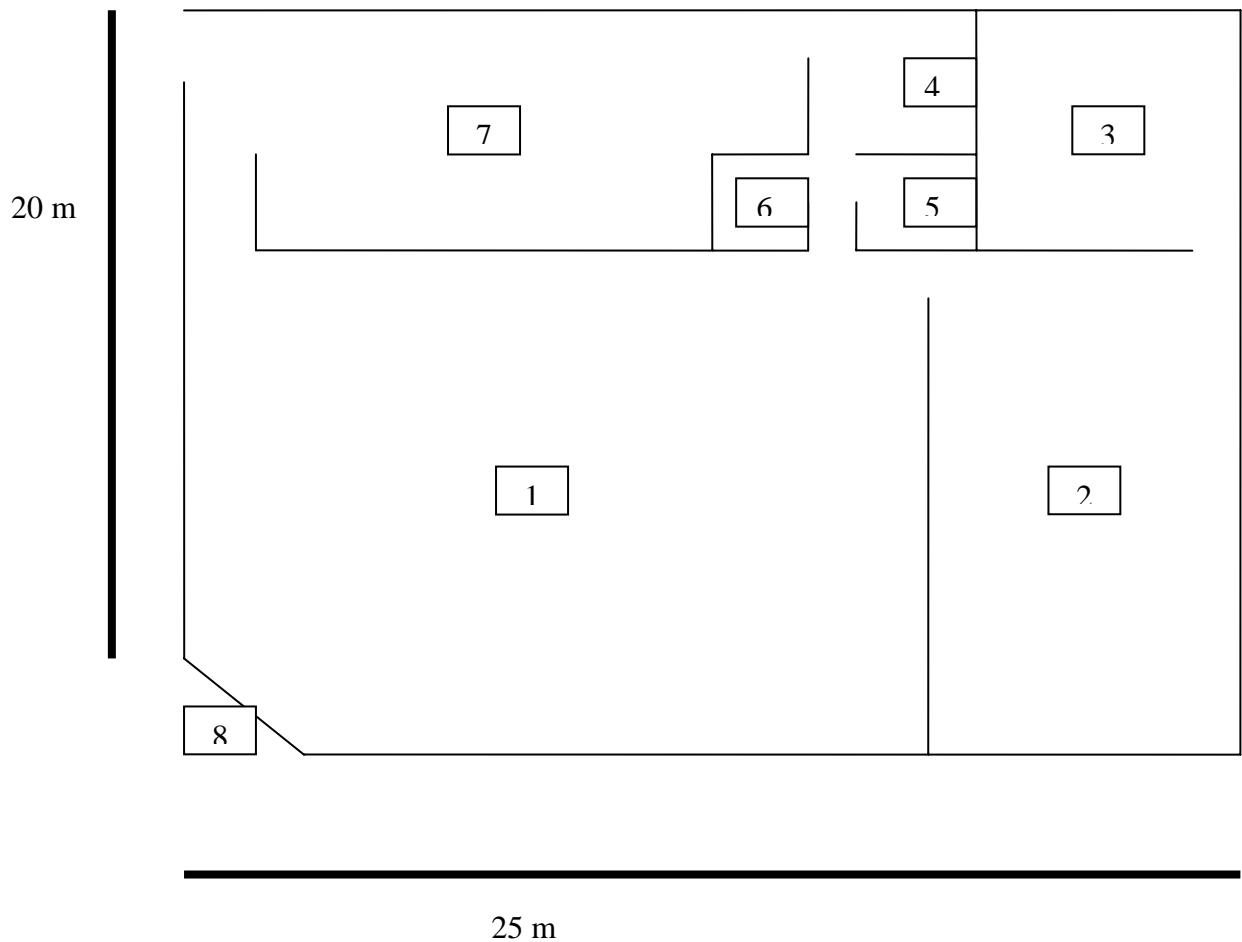
PROVEEDOR	DIAS
Philips Argentina S.A.	45
Atomlux S.R.L.	30
Bounous Hnos. S.A.	45
Ciardi Hnos. S.A.	30
Motorarg S.A.	30
ROR Mayorista S.A.	30
Transformec	15
Milbulones S.A.	15
Anthay Electrónica S.R.L.	30
Argenplast S.A.	30
Artelum S.A.	15
Barbuy Team S.A.	30
Best Phone S.R.L.	30
Cadensa S.A.	30
CEIGE	45
Compulider	30
Dayton	30
Distribuidora Interelec S.A.	15
Electrónica Dólar	30
Electroquímica Delta S.R.L.	30
Epuyen S.R.L.	30
Gadexel S.A.	30
Gotlip S.A.	45
José Distribuciones	45
Limbo S.R.L.	15
Ruben Cabrera S.H.	30
Promedio	30

Períodos de pago brindados por la empresa a sus principales Clientes.

CLIENTES	DIAS
Acopiadora del Neuquén S.R.L.	20
Banco Nación Argentina	30
CEFAS S.A.	20
Banco Provincia del Neuquen	20
Cruz Andina	20
Municipalidad de Zapala	45
Petrozapala S.A.	20
Municipalidad de Mariano Moreno	60
Municipalidad de Las Coloradas	45
Municipalidad de Aluminé	45
Comisión de Fomento Covunco	30
Municipalidad de Villa Pehuenia	30
Loma Negra C.I.A.S.A.	20
Super de Zingoni S.H.	30
Vitali S.A.	20
Ente Autárquico M. De Servicios Públicos	20
Gutierrez Juan Carlos	30
Tassone Rafael	40
Huinca Lahuen S.A.	20
Hospital Zonal Zapala	30
Varela Rodolfo (Atalaya)	30
Telefonica de Argentina S.A.	30
Casa Humberto Lucaioli S.A.	20
C.E.E.Z.	40
A.C.E.C.Z.	30
Promedio	30

Anexo 3

Local Comercial



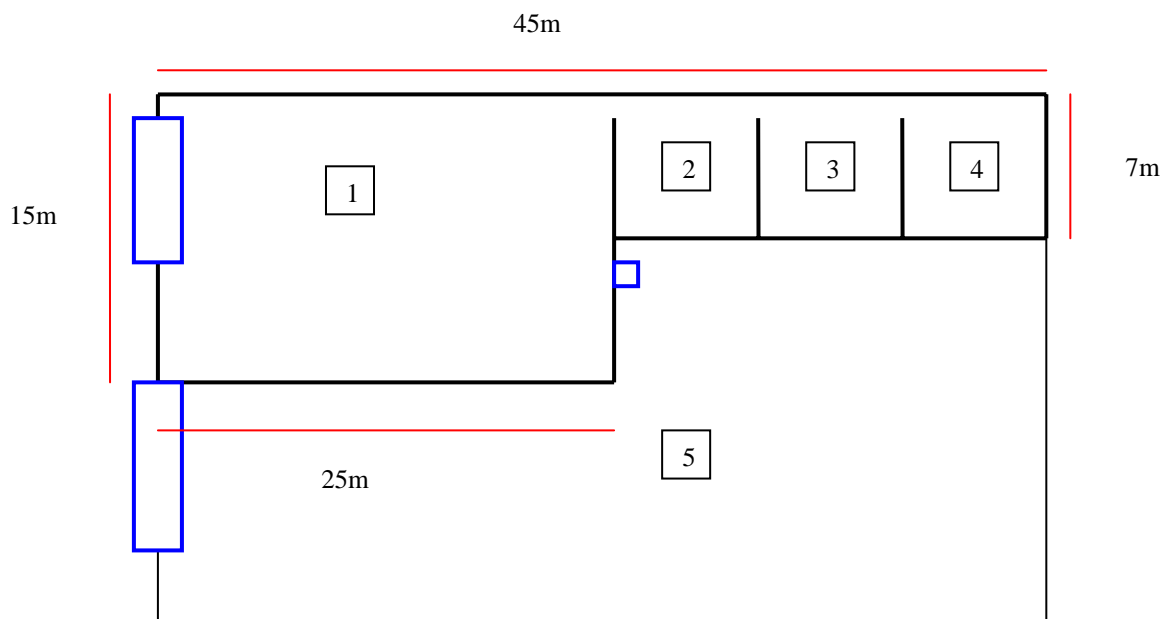
1	LOCAL COMERCIAL
2	LOCAL COMERCIAL
3	DEPOSITO DE MERCADERIAS 2
4	OFICINAS ADMINISTRATIVAS
5	BAÑOS
6	DEPOSITO DE MERCADERIAS 3
7	TALLER DE ARMADO Y REPARACIONES
8	INGRESO





Almacenes

Depósito principal



1	
2	DEPOSITO PRINCIPAL CUBIERTO
3	
4	
5	DEPOSITO PRINCIPAL DESCUBIERTO

INGRESOS _____

DIMENSIONES _____



Anexo 4

Flujo de fondo de los programas en conjunto.