

# ***SEMINARIO FINAL***

**Empresa: *E. CACCIAVILLANI E HIJOS S.R.L.***

**Tema: *Plan Comercial***

**Carrera: *Licenciatura en Comercialización***

**Alumno: *Cacciavillani, Javier Eduardo***

**Legajo: *MKT607***

**Profesor: *Gonzalo Roque***

<i>Índice</i>	<i>páginas</i>
Introducción	1
Objetivo General del Trabajo	2
Marco teórico de Referencia	3
Metodología del Trabajo	11
Análisis Externo	13
Análisis de Contexto	13
Conclusión Análisis de Contexto	28
Análisis de Sector	30
Análisis de Competencia	38
Conclusión Análisis de Negocio de repuestos automotor	40
Conclusión Análisis de Negocio de comercialización de materiales para soldadura y oxígeno medicinal	41
Análisis de Escenarios	42
Análisis Interno	43
Historia de la Empresa	43
Misión y Negocio actual	44
Análisis de Empresa	44
Análisis de Costos y datos contables	51
Estimación de demanda	53
Cadena de Valor de la Empresa	54
Análisis FODA	57
Diagnóstico de la Empresa	58
Propuesta de aplicación	66
Objetivos y metas	66

Cuadro Estratégico	68
Planes de Acción	69
Programa de Producto “Compra inteligente”	70
Programa de Punto de Venta “Nueva visión”	73
Programa de Promociones y Comunicación “Promorep y Conociéndonos”	75
Conclusión Final del Trabajo	78
Análisis Financiero del Plan Comercial	79
Bibliografía	80
Anexo I	81
Anexo II	91
Diagrama de Gantt	99

## **E. CACCIAVILLANI E HIJOS S.R.L.:**

### **Introducción:**

La empresa E. Cacciavillani e Hijos S.R.L., se encuentra compitiendo comercialmente en los sectores de la comercialización de materiales para soldadura y de repuestos para el automotor dentro del subsector de la comercialización de partes de carrocería, parabrisas, faros y accesorios en la Ciudad de Bell Ville y ciudades vecinas, mercados que actualmente se encuentran en madurez, caracterizados por un crecimiento lento del mercado, una alta rivalidad entre los miembros de los sectores en cuestión, y junto a una sensible caída de sus ventas.

Por todo ello, si la empresa no desarrolla un proceso de planificación comercial acorde a sus necesidades verá desmejorada su situación a futuro. Dicho proceso de planeación generará beneficios<sup>1</sup> mutuos para la empresa y sus clientes actuales y potenciales, ya que permite:

- A la organización conseguir, dedicar y dirigir los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos fijados.
- Que cada miembro realice sus actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

La empresa mencionada comenzó sus actividades a comienzos de los años setenta, dedicándose a la comercialización de materiales para soldadura, anexándole en el año 1991 la línea de repuestos para el automotor, en lo que se refiere a partes de carrocería, parabrisas, faros y accesorios. Sin embargo, en estos tiempos enfrenta nuevos desafíos debido a la situación de inestabilidad en que se encuentran los sectores de repuestos para automotor (subsector de partes de carrocería, parabrisas, faros y accesorios) y de materiales para soldadura en donde opera.

El proyecto que se presenta resulta pertinente para la carrera (Licenciatura en Comercialización), debido a que la empresa E. Cacciavillani e Hijos S.R.L. necesita una planificación comercial para capitalizar las oportunidades y atenuar las amenazas que se prevén en los sectores de repuestos para el automotor (subsector de partes de carrocería, parabrisas, faros y accesorios) y materiales para soldadura

---

<sup>1</sup> Administración (5ta edición), James A. F. Stoner y R. Edward Freeman.

### **Objetivo General del Trabajo:**

Formular y desarrollar un plan comercial para E. Cacciavillani e Hijos S.R.L., para el período 2005.

### **Objetivos específicos:**

- Eficientizar el uso de los recursos humanos, financieros y de marketing.
- Evaluar la estructura competitiva, con el fin de mejorar su posición a futuro dentro de los sectores de repuestos para el automotor, materiales para soldadura y oxígeno medicinal en la ciudad de Bell Ville y zonas aledañas.
- Obtener y lograr ventajas competitivas sostenibles a mediano y largo plazo, en los sectores de repuestos para el automotor (subsector de partes de carrocería, parabrisas, faros y accesorios), de materiales para soldadura y oxígeno medicinal.

## **Marco Teórico de Referencia:**

El desarrollo del Plan de Marketing de la Empresa E. Cacciavillani e Hijos S.R.L. está dividido en las siguientes etapas:

### ***1. Análisis del Contexto Externo:***

Según Aaker<sup>2</sup>, el interés de realizar este análisis reside en identificar las tendencias y acontecimientos del entorno que tienen el potencial para afectar la estrategia de forma directa e indirecta. El análisis del entorno debería identificar tales tendencias y acontecimientos y estimar sus probabilidades de impacto. Dicho análisis puede dividirse en cinco áreas: tecnológico, gubernamental, económico, cultural y demográfico. En el presente trabajo se han incorporado otras áreas al fin de facilitar el análisis.

#### **▪ Tecnología:**

Una dimensión del análisis del entorno, son las tendencias tecnológicas o los acontecimientos que ocurren fuera de la industria y que el potencial de un importante impacto sobre las estrategias. Pueden representar oportunidades para aquellos que estén en posición de capitalizarlas.

#### **▪ Gobierno:**

La aparición o desaparición de trabas legislativas o reguladoras, pueden poner restricciones y oportunidades importantes.

#### **▪ Economía:**

La evaluación de algunas estrategias se verá afectada por juicios hechos sobre la economía, particularmente la inflación y el saneamiento económico general, medidos por el desempleo o crecimiento económico.

#### **▪ Cultura:**

Las tendencias culturales pueden presentar tanto oportunidades o amenazas para una amplia variedad de empresas.

#### **▪ Demografía:**

Las tendencias demográficas pueden ser una poderosa fuerza subyacente en un mercado. Las variables demográficas incluyen la edad, ingresos, educación y situación geográfica.

### ***2. Análisis del Sector Competitivo:***

---

<sup>2</sup> Aaker, David A., Management Estratégico del Mercado. Editorial Hispano Europea, Colección ESADE, España 1992.

Según Porter<sup>3</sup>, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. El aspecto clave del entorno de la empresa es el sector en el cual compete.

El objetivo de la estrategia competitiva para una empresa en un sector, es encontrar una posición dentro del mismo en la cual pueda defenderse mejor contra esas fuerzas competitivas (nuevos ingresos, amenazas de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores, y la rivalidad de los competidores actuales) o pueda inclinarlas a su favor.

- **Amenaza de ingreso:**

Ésta depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

- **Rivalidad entre los competidores existentes:**

La rivalidad se presenta porque uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad para mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente independientes. Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector en general en mejor posición. Si las jugadas y contrajugadas tienen una escalada, entonces todas las empresas del sector pueden sufrir y terminar en peores condiciones que antes.

- **Productos sustitutos:**

La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

- **Poder negociador de los compradores:**

Los compradores compiten en el sector forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. El poder de cada uno de los grupos de compradores depende de ciertas características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.

- **Poder negociador de los proveedores:**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector.

---

<sup>3</sup> Porter, Michael E., Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. CALZ, de TLALPAN NUM. 5022, México 22, D.F., 1992.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores.

### **3. Análisis Interno de la Empresa:**

Según Aaker<sup>4</sup>, el análisis interno es una observación detallada de la organización que determinan los niveles de performance, puntos fuertes, puntos débiles y restricciones. Es más amplio y profundo que un análisis de la competencia, debido a su importancia estratégica y a que ofrece mayor información. Del mismo modo que una estrategia puede desarrollarse a nivel de empresa, un grupo de UENs, una UEN o un área de negocios que incluye una UEN, puede resultar adecuado dirigir un análisis interno a cada uno de estos niveles. Naturalmente, el análisis inferirá en el énfasis y en el contenido, pero la estructura y el impulso serán los mismos.

El análisis interno incluye la identificación y el análisis de: performances históricas y futuras proyectadas, estrategias pasadas y actuales, problemas estratégicos, la organización interna, los costos, el portafolio de negocios, recursos financieros y restricciones, puntos fuertes y débiles de la organización.

- **Análisis de performance:**

El conocimiento de la performance del negocio puede contribuir a determinar si una estrategia debe ser revisada o modificada y también puede ayudar en otros aspectos del análisis interno. El análisis de performance su primer paso cuando se proyectan las perspectivas de una unidad de negocio. Por lo tanto, está relacionado con la decisión de inversión estratégica.

La cuantificación de la performance deberá estar ligada a objetivos que, a su vez, deberían reflejar las perspectivas de negocio a largo plazo, así como a corto plazo. Las ventas y la participación del mercado ofrecen medidas básicas de la situación de mercado, especialmente cuando se interpretan en el contexto de factores externos, tales como el saneamiento de la economía y la industria, en lo que se desarrolla el tipo de negocio. La rentabilidad puede medirse de diversas formas, incluyendo los beneficios antes de impuestos, el margen de contribución, retorno de la inversión o retorno de los activos. Otros objetivos, como la innovación, la productividad, los recursos físicos, el management y el desarrollo de la organización y actitud laboral, son quizás de mayor utilidad como indicadores de performance a largo plazo.

- **Estrategia pasada y actual:**

Una forma de determinar puntos fuertes y puntos débiles es revisar la estrategia pasada y actual. En algunas ocasiones, la estrategia evoluciona hasta que, de hecho, difiere de lo que resultó su conceptualización primaria.

- **Problemas estratégicos:**

Otro tema de interés es el de los problemas estratégicos o imperativos estratégicos ya que se trata de una situación en la cual la acción es imperativa. La mayoría de los directivos están cargados de problemas, muchos de los cuales son de naturaleza táctica y a corto plazo, pero en ocasiones unos pocos problemas tienen dramáticas implicaciones estratégicas, por lo que se hace esencial un programa de respuestas.

---

<sup>4</sup> Op.cit.

- **Análisis de organización interna de la empresa:**

La organización interna puede ser una fuente importante, tanto de puntos fuertes como débiles. Algunas empresas han podido establecer una fuerte cultura que se ha convertido en una fábrica de puntos fuertes para ellas. Sin embargo, la organización interna también puede afectar el costo e incluso la posibilidad de realización de algunas estrategias. Debe existir un ajuste entre una estrategia y los elementos de la organización. Si la estrategia no se ajusta bien, sería caro o incluso imposible hacerla funcionar.

- **Análisis de costos:**

Una ventaja o desventaja competitiva sostenida puede desarrollarse a partir de una ventaja o desventaja de costos. Por lo tanto, una parte importante del análisis interno sería determinar los costos y sus proyecciones. Dos principales fuentes de ventajas de costos serían los conceptos combinados de economía de escala y de curva de experiencia.

- **Análisis de portafolio o cartera de productos:**

Una parte muy útil del análisis interno la constituye el análisis de portafolio de productos, en el cual se examinan las diferentes unidades de negocios<sup>5</sup> para determinar el atractivo del mercado, la fuerza del posicionamiento de la empresa en ese mercado, y si el negocio ha generado o utilizado efectivo. Entonces, el análisis sugiere algunas decisiones fundamentales, por ejemplo de que manera deberían tratarse los diferentes negocios y si las disponibilidades líquidas deberían reinvertirse o no.

**Matriz de crecimiento –participación del Boston Consulting Group:** En el eje vertical, la misma indica el índice de crecimiento anual del mercado en el cual opera el negocio, y en el eje horizontal, la participación relativa del mercado que tiene la unidad de negocios.

La matriz se divide en cuatro celdas, y cada una de ellas indica un diferente tipo de negocios:

-Interrogante: son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero que cuya participación relativa del mercado es baja.

-Estrellas: Si el negocio interrogante tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es líder en un mercado de gran crecimiento.

-Vacas: cuando el crecimiento de mercado anual es menor al 10%, la estrella se convierte en vaca si aún tiene la mayor participación en el mercado.

-Perros: son empresas que tienen participaciones mínimas en mercados de bajo crecimiento. Típicamente generan pocas utilidades o pérdidas.

- **Recursos y limitaciones financieras:**

Un análisis financiero para determinar las fuentes probables, reales y potenciales de utilización de fondos, ayudará a dar una estimación de la capacidad de la empresa para ofrecer fuentes de inversión.

---

<sup>5</sup> Kotler, Philip, Dirección de la Mercadotecnia Séptima Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1993.

- **Puntos fuertes y débiles de la organización:**

Un paso básico en análisis interno es identificar los puntos fuertes y débiles de la organización. De hecho, gran parte del análisis interno, está motivado por la necesidad de detectarlos. Es importante reconocer que hay numerosas posibles fuentes generadoras de puntos fuertes y débiles.

Los puntos fuertes y débiles de la organización suelen derivarse de competencias distintivas o de activos o responsabilidades asociadas con la empresa. Una competencia distintiva es algo que la empresa hace en comparación con los competidores. Un activo es un stock de recursos físicos o humanos que constituyen la base para los puntos fuertes de la organización.

- **Análisis del cliente:**

En cuanto al análisis del cliente, según este libro existen tres pilares básicos: la segmentación del cliente, las motivaciones del mismo y sus necesidades insatisfechas.

- **Segmentación:**

Según Aaker<sup>6</sup>, la segmentación es la identificación de los grupos de clientes que responden a la estrategia de la competencia en una forma diversa respecto a otros grupos de clientes. La estrategia de segmentación vincula los segmentos identificados con un programa que realiza la oferta competitiva a aquellos segmentos. Así, el desarrollo de una buena estrategia de segmentación requiere una conceptualización, desarrollo y evolución de la oferta competitiva.

- **Motivación del cliente:**

Una vez identificados los grupos por segmentos de clientes, el siguiente paso consiste en analizar sus motivaciones: que es lo que subyace detrás de su decisión de compra.

- **Necesidad insatisfecha:**

Uno de los objetivos del análisis del cliente es el de identificar necesidades insatisfechas que puedan proporcionar la base para el desarrollo de un producto o la estrategia con una ventaja competitiva sostenible.

#### ***4. Diagnóstico de la Empresa:***

En el análisis interno, los puntos fuertes y débiles de la organización no sólo precisan ser identificados, si no también ser relacionados con los de la competencia y con los del mercado. El management estratégico del mercado, posee dos elementos interrelacionados. El primero es determinar áreas en las cuales invertir o desinvertir. La inversión podría destinarse a áreas de crecimiento tales como nuevos productos-mercados, o a planes diseñados para crear nuevas áreas de puntos fuertes o para apoyar a otras ya existentes. El segundo elemento del management estratégico del mercado sería desarrollar ventajas competitivas sostenidas en las diversas áreas en la que compete la empresa.

---

<sup>6</sup> Op. Cit.

El fundamento de la decisión estratégica debería basarse en tres tipos de valoraciones. El primero se refiere a los puntos fuertes y débiles de la organización. El segundo es el de los puntos fuertes y débiles de la competencia, ya que un punto fuerte de la organización tendrá menos relevancia si está neutralizado por otro de la competencia. El objetivo sería relacionar los puntos fuertes de la organización con los puntos débiles de la competencia. De igual modo, un punto débil tendrá poca importancia si los competidores también lo tienen; sería mucho más preocupante si se relacionara con algún punto fuerte de la competencia. La tercera valoración corresponde al sector, a su atractivo en sus factores clave de éxito. La mejor situación se manifestará en caso de existir un sector saneado y en expansión, cuyos factores clave de éxito se relacionan con los puntos fuertes de la empresa, mientras la competencia carece de ellos y difícilmente los pueda obtener. Si faltara alguno de estos elementos, el área de oportunidad sería entonces menos atractiva.

### **5. Formulación de Estrategias:**

Según Porter<sup>7</sup>, al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas existen tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector, las cuales pueden usarse una a una o en combinación para crear una posición defendible al largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector. Ellas son: liderazgo general en costo, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

- **Liderazgo general en costo:**

Esta estrategia requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño de la reducción en costos basado en la experiencia, de rígidos controles de costos y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Esa posición da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, defensa contra proveedores poderosos, también ponen sustanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costos. Por último, coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores.

Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir un elevado porcentaje en participación de mercado, el acceso favorable a materias primas, etc. A su vez, la implantación de la estrategia de bajo costo puede requerir la inversión de un fuerte capital inicial en equipos de primera categoría.

- **Diferenciación:**

La misma consiste, en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, cadena de distribuidores, etc. La estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien éstos no son el objetivo estratégico primordial.

---

<sup>7</sup> Op. Cit.

La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costos bajos. La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor y mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables. Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

▪ **Enfoque o alta segmentación:**

La misma consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategia de costo bajo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a éste, o a ambos.

La empresa que logre una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costos bajos con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas. El enfoque también puede utilizarse para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede o no implicar un trueque con la posición general de costos.

**Procedimiento de muestreo no probabilístico:**

Según Kinnear y Taylor<sup>8</sup>, en este caso, la selección de un elemento de la población para que forme parte de la muestra se basa, en parte, en el criterio del investigador.

**Muestreo por conveniencia:**

Las muestras por conveniencia se seleccionan de acuerdo con la conveniencia del investigador. No se puede medir el error muestral, ni se pueden hacer afirmaciones definitivas acerca de los resultados derivados de la muestra.

---

<sup>8</sup> Kinnear, Thomas C. y Taylor, James R., Investigación de Mercados Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill, Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá, Colombia, 1993.

**Entrevistas en profundidad:**

En base a Kinnear y Taylor<sup>9</sup>, es un método de recolección de datos no estructurado-directo, ya que utiliza una indagación exhaustiva para lograr que un solo encuestado hable libremente y exprese en forma detallada sus persuasiones y sentimientos sobre un tema.

---

<sup>9</sup> Op.cit.

## Metodología de trabajo:

En el trabajo que se presenta a continuación, la metodología que se aplicará para alcanzar los objetivos fijados, consiste en la utilización de las siguientes técnicas:

1. Realizar la inteligencia comercial del contexto externo, sector competitivo y del consumo. El presente punto conlleva a realizar :
    - Análisis del Contexto externo:**
      - Recopilar información crítica
      - Analizar la información del entorno.
      - Construcción del escenario.
    - Análisis del sector competitivo:**
      - Identificar y evaluar el poder de negociación de los principales competidores.
      - Identificar y evaluar el poder de negociación de los principales proveedores.
      - Identificar y evaluar el poder de negociación de los principales clientes.
      - Identificar la posibilidad de amenazas de nuevos ingresantes.
      - Identificar y evaluar la amenaza de productos sustitutos.
      - Realizar una evaluación general del sector competitivo.
    - Análisis del consumo:**
      - Identificar y evaluar los mercados más atractivos.
      - Identificar el o los segmentos más atractivos.
      - Investigar como, que, cada cuanto y para que compran los clientes.
  2. Realizar el análisis interno de la organización, que significa:
    - Identificar y evaluar la situación económico financiera de la empresa.
    - Identificar y evaluar los aspectos comerciales del negocio.
    - Identificar y evaluar los sistemas y procesos relevantes del negocio.
    - Identificar y evaluar el desempeño de los Recursos Humanos de la empresa (fuerza de ventas).
      - Identificar y evaluar las tecnologías empleadas por la empresa para desarrollar sus actividades.
  3. Realizar el balance de fuerzas.
    - Potenciar las oportunidades del ambiente externo con las fortalezas y debilidades de la empresa.
    - Atenuar las amenazas del entorno aprovechando las fortalezas y mejorando las debilidades de la empresa.
  4. Formulación del Plan Comercial, mediante el cual se deberán:
    - Establecer los objetivos del plan comercial.
    - Establecer las metas del plan comercial.
    - Establecer las estrategias del plan comercial.
    - Establecer las tácticas a seguir para cumplir con las estrategias del plan comercial.
    - Desarrollar el análisis de viabilidad del plan.
    - Desarrollar un sistema de monitoreo del plan.
- Datos a relevar y fuentes a consultar:
- Información de gestión de la empresa.

- Información del INDEC.
- Informes del Ministerio de Economía.
- Informes de la Dirección Nacional de Registros de Propiedad del Automotor.
  - Informes de la Policía de la Provincia de Córdoba.
  - Información periodística.
  - Páginas de internet sobre el sector de repuestos para el automotor y la industria.
  - Información primaria (entrevistas en profundidad con la gerencia de la empresa).

### **Diseño Metodológico:**

- Método de observación (Análisis de Empresa y de la competencia) en el mes de Septiembre de 2003.
- Encuestas a clientes de los sectores:

Población	Clientes repuestos	Clientes materiales para soldadura	Clientes oxígeno medicinal
Muestreo	No probabilístico por conveniencia	Ídem anterior	Ídem anterior
Herramienta	Cuestionario	Cuestionario	Cuestionario
Casos	60 casos	30 casos	2 casos
Ciudad	Bell Ville	Bell Ville	Bell Ville

Realizadas en el mes de Diciembre de 2003.

## **Análisis Externo:**

### **Análisis de Contextos:**

El 2003, fue para el país un año político muy convulsionado, debido a la gran cantidad de elecciones que se llevaron a cabo ( presidenciales, provinciales, municipales, legislativas); y a la profunda crisis institucional y económica que se está viviendo.

#### **▪ Elecciones presidenciales 2003:**

El 27 de abril de 2003, se llevaron a cabo en el país las elecciones presidenciales<sup>10</sup>, la cual arrojó un triunfo del ex presidente Carlos Menem con el 24% de los sufragios, el segundo lugar fue ocupado por Néstor Kirchner con el 22% de los sufragios y ya un poco más lejos en tercer lugar con el 16,34% de los sufragios Ricardo López Murphy, lo que provocó por primera vez en el país, se realizara una segunda vuelta electoral el 18 de mayo de 2003 donde se decidiera entre los dos candidatos más votados, el ex presidente Carlos Menem y Néstor Kirchner, quién conducirá los destinos del país en los próximos cuatro años.

Pero, días antes de la segunda vuelta electoral, confirmándose versiones que circulaban desde su entorno, el ex presidente Carlos Menem, al ver que las encuestas no le auguraban ninguna posibilidad de triunfo en las elecciones, decidió bajarse de su candidatura, proclamándose automáticamente como nuevo presidente a Néstor Kirchner, quién asumió el cargo el 25 de mayo del 2003, privando así a que la gente se manifieste con su voto y dejando en una situación de debilidad al nuevo Jefe de Estado.

#### **▪ Elecciones provinciales 2003:**

El 8 de junio de 2003, en la provincia de Córdoba se produjeron las elecciones<sup>11</sup> a gobernador por un nuevo período, el cual se extenderá entre el año 2003 y el 2007. La misma arrojó un nuevo triunfo del Partido Justicialista, cuyo candidato José Manuel De la Sota obtuvo su reelección con el 51% de los votos, contra el 37% del candidato de la Unión Cívica Radical Oscar Aguad. Con este resultado, el partido gobernante consolidó su hegemonía que ejerce en la provincia desde 1998 y también le abre nuevas perspectivas de proyección nacional al gobernador, que podrá exhibir ante el país un triunfo rotundo del Partido Justicialista.

#### **▪ Elecciones Municipales 2003:**

El 5 de octubre de 2003, se llevaron a cabo en la Ciudad de Bell Ville las elecciones<sup>12</sup> a intendente por un nuevo período, en el que fue reelecto el candidato de Unión por Córdoba Nelson Ipérico, al superar al candidato radical Luis Moncada por casi 17% (51,14% a 30,94%), quedando más atrás Santilli del (ARI) con 6,59% y en cuarto lugar Villarroel de Juntos por Bell Ville con el 5,52% de los votos. Es por segundo período consecutivo que la intendencia de la ciudad está en manos del Partido Justicialista en toda la historia de Bell Ville.

---

<sup>10</sup> *La Voz del Interior*, Lunes 28 de abril 2003.

<sup>11</sup> *La Voz del Interior*, Lunes 9 de Junio 2003.

<sup>12</sup> El Sudeste, Miércoles 8 de Octubre de 2003.

- **Población actual de la provincia de Córdoba:**

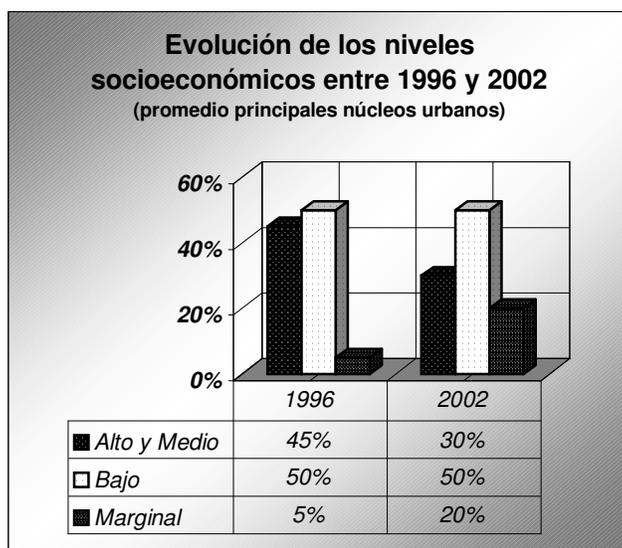
Según el Censo del 2001, realizado por el INDEC<sup>13</sup>, la población:

<i>Población</i>	<i>Censo 2001</i>
Total del País	36.260130 habitantes
Provincia de Córdoba	3.066.801 habitantes
Departamento Unión	100.247 habitantes
<b><i>Ciudad de Bell Ville</i></b>	<b><i>34.856 habitantes</i></b>

- **Movilidad entre los sectores socioeconómicos:**

Después de la devaluación, el nivel de ingresos de la mayoría de la población perdió poder de compra, y cientos de miles de familias pasaron a engrosar las filas de la pobreza. Advertida sobre esta nueva realidad, la Asociación Argentina de Marketing acaba de actualizar el Índice de Nivel Socioeconómico<sup>14</sup>, instrumento imprescindible para conocer la estructura de consumo de la población argentina.

Los resultados de esta redefinición del Inse en el año 2002, muestran la nueva realidad del país, la cual puede ser observada en el siguiente gráfico en comparación con el mismo índice del año 1996:



- **Nivel de concentración de la riqueza:**

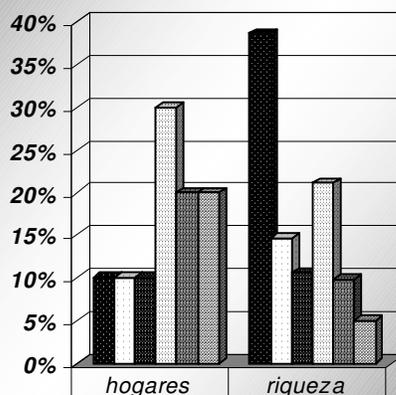
En lo que se refiere al nivel de *concentración de la riqueza*<sup>15</sup>, que es también un indicador importante, la A.A.M. tomando los datos de la Encuesta Permanente de Hogares del Indec, identificó lo siguiente:

<sup>13</sup> <http://www.indec.gov.ar>

<sup>14</sup> Informe del Índice de Nivel Socioeconómico de la Asociación Argentina de Marketing 2003.

<sup>15</sup> Encuesta Permanente de Hogares del Indec y Asociación Argentina de Marketing.

**Estructura por concentración de riqueza según nivel socioeconómico en el año 2002 en el país**



	hogares	riqueza
■ Alto	10%	38,60%
□ Medio Alto	10%	14,70%
■ Medio Típico	10%	10,60%
▨ Bajo Superior	30%	21,10%
■ Bajo Inferior	20%	9,90%
▨ Marginal	20%	5,10%

▪ **Nuevo perfil del consumidor:**

A medida que pasa el tiempo, la crisis nos va dejando definido un nuevo perfil de consumidor. Éste nuevo consumidor<sup>16</sup> se caracteriza por ser:

<i>Perfil del Nuevo Consumidor</i>	<i>Perfil del Consumidor Cordobés</i>
Más Racional	Más Educado
Más Sensible	Más Exigente
Más Solidario	Con Menores Ingresos
Más Esforzado	De Bajo Perfil
Más Austero	Emprendedor y Conservador
Más Patriota	Orgullosos de sus Referentes
Menos Machista	Disfruta del Aire Libre
	Más Deportista
	Más Racionalista
	De Buen Humor

▪ **Desempleo:**

Para De Bernis “la desocupación es un proceso que crea marginalización, desestructura la sociedad y genera un proceso migratorio con serias consecuencias.”

<sup>16</sup> *La Voz del Interior*, domingo 24 de agosto 2003.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos ( INDEC), la desocupación<sup>17</sup> en Mayo de este año es:

<i>Cantidad de desocupados (total del país)</i>	<i>Porcentaje</i>
2.202.000 personas	15,6%

Cifra que treparía al 21% sin los planes Jefas y jefes de Hogar de 150 pesos por mes, que deberían llegar, a 1.978.149 personas.

En cuanto al tema de la subocupación, esta llega en el país al 18,8%, ( 2.652.000 personas). Todo lo dicho antes tiene una fuerte incidencia sobre el consumo, en general de productos no básicos.

- **Pobreza e indigencia:**

Según un informe sobre la incidencia de la pobreza y la indigencia en los aglomerados urbanos<sup>18</sup> del 31 de julio de 2003, se pudo conocer a través de la Encuesta Permanente de Hogares realizada en Mayo de 2003, que la indigencia y la pobreza presentaban las siguientes proporciones en los totales urbanos comparados con los de la Región Pampeana (donde se sitúa la provincia de Córdoba):

<i>Región</i>	<i>Línea de Indigencia</i>		<i>Línea de Pobreza</i>	
	<i>Hogares</i>	<i>Personas</i>	<i>Hogares</i>	<i>Personas</i>
<b>Total Urbano EPH.</b>	<i>17,9%</i>	<i>26,3%</i>	<i>42,6%</i>	<i>54,7%</i>
<b>Región Pampeana</b>	<i>17,1%</i>	<i>24,4%</i>	<i>41,3%</i>	<i>52,8%</i>

Lo que quiere decir que 2.960.000 hogares, que equivalen a 13.002.000 personas, se encuentran bajo la línea de la pobreza, de los cuales 1.244.000 hogares se encuentran bajo la línea de indigencia lo que equivale a 6.251.000 personas.

Esto implica que incide mayormente sobre las personas, y que los hogares pobres tienen más miembros que los no pobres.

Otros datos importantes a tener en cuenta es el valor de la Canasta Básica Alimentaria por adulto en la Región Pampeana que es de \$100,58, contra los \$77,18 de agosto de 2002. Y el valor de la Canasta Básica Total, que implica bienes y servicios no alimentarios, es de \$ 210,21, con respecto a los \$175,20 que valía en agosto de 2002.

Por todo esto, se puede inferir la fuerte caída que se registra en el consumo, especialmente de los bienes no básicos. Esto implica también un aumento de la pobreza y la marginación, que traen consecuencias graves para la sociedad y afecta esencialmente a los niños que no tienen la posibilidad de acceder a una mejor alimentación, a una mejor educación y tener acceso a una obra social.

El mismo relevamiento, muestra también la incidencia que tiene el Plan Jefas y Jefes de Hogar en la Pobreza y en la Indigencia, la tabla a continuación refleja esa situación en comparación con octubre de 2002.

<sup>17</sup> <http://www.indec.gov.ar>

<sup>18</sup> <http://www.indec.mecon.gov.ar>

<b><i>Incidencia Plan Jefas/Jefes de Hogar en la Pobreza y en la indigencia</i></b>								
<b><i>Mayo 2003</i></b>					<b><i>Octubre 2002</i></b>			
	<b><i>Indigencia</i></b>		<b><i>Pobreza</i></b>		<b><i>Indigencia</i></b>		<b><i>Pobreza</i></b>	
	<b><i>Hogares</i></b>	<b><i>Personas</i></b>	<b><i>Hogares</i></b>	<b><i>Personas</i></b>	<b><i>Hogares</i></b>	<b><i>Personas</i></b>	<b><i>Hogares</i></b>	<b><i>Personas</i></b>
<b><i>Total Urbano E.P.H.</i></b>	17,9%	26,3%	42,6%	54,7%	19,5%	27,5%	45,7%	57,5%
<b><i>Recálculo excluyendo Plan Jefas/Jefes de hogar</i></b>	20,5%	29,7%	43,2%	55,3%	21,9%	30,5%	46,2%	58,1%

▪ **Pérdida del poder adquisitivo:**

El poder adquisitivo de los argentinos viene reduciéndose en los últimos 33 años, casi en forma constante, de acuerdo a un estudio reciente elaborado<sup>19</sup>:

<b><i>Año</i></b>	<b><i>Salario Medio</i></b>
1970	\$ 1375
1975	\$ 1570
2003	\$ 528

▪ **Índice de confianza de los ciudadanos en la economía:**

Este indicador<sup>20</sup> mide la confianza de los ciudadanos ( consumidores, ahorristas y familias), en que la economía mejore y es el más representativo que se hace en el país ( cubre 8 aglomerados). El índice pasó de 42,5% a 35,5% en agosto.

El informe arroja como datos más destacados a los siguientes:

- Los problemas del consumidor que demandan solución son:

<b><i>Problemas del Consumidor ( en %)</i></b>	
Desempleo	46,9%
Seguridad	18,6%
Educación	11,6%
Salud	10,0%
Otros (Pobreza, Corrupción, Jubilados, Crecimiento)	12,8%

- El 86% considera que aún no hay soluciones concretas a los distintos problemas.
- En mayo el 21,6% de los encuestados le daba seis meses al gobierno para que concrete soluciones, en agosto ese porcentaje bajó al 17%.
- Las familias que ahorran son el 3,8% de los encuestados contra los 4,8% del mes de julio. En marzo de 1999, el 36,6% de las familias ahorraban.
- En cuanto a la compra de bienes durables, los niveles son casi inexistentes. Su compra depende siempre a las cuotas y se hace en base a la confianza en la economía, ya que el consumidor se endeuda si cree que su situación en el futuro mejorará. En agosto sólo el 3,3% de las familias pensaban en comprar algún

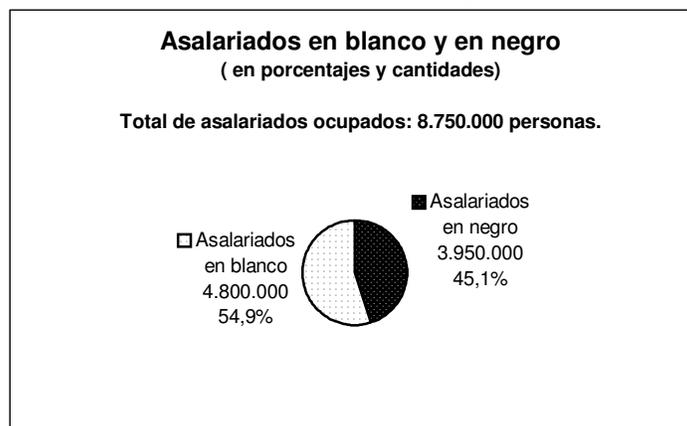
<sup>19</sup> Informe Oficial Organización Internacional del Trabajo y Ministerio de Trabajo.

<sup>20</sup> Índice de confianza de los consumidores en la economía de la Fundación Mercado, agosto 2003.

bien durable ( aquel que tiene una vida útil mayor a 3 años), contra 3,5% de julio y 3,7% de junio.

- **Trabajo Precario:**

Según los últimos datos del Instituto de Estadísticas y Censos ( INDEC)<sup>21</sup>, el empleo en negro registró en mayo pasado un nuevo récord (ver gráfico):



Esto quiere decir que en la actualidad casi cuatro millones de personas trabajan sin derechos laborales, ni seguridad social y en general ganan un 50% menos que la gente que trabaja registrada.

Actualmente se desprende de la información brindada por el Instituto de Estadísticas y Censos ( INDEC), que el trabajo precario en la provincia de Córdoba es de:

<b>Córdoba</b>	<b>47,2%</b>
----------------	--------------

En lo que se refiere a este importante tema el Gobierno anunció a través del presidente Néstor Kirchner un plan<sup>22</sup>. El mismo tendrá cobertura en todo el país, será aplicado de forma coordinada por la Administración Federal de Ingresos Públicos, el Ministro de Trabajo y las Direcciones de Relaciones Laborales de todas las provincias, contemplará una intensificación de las tareas de fiscalización (inspección de establecimientos) en forma conjunta entre trabajo y AFIP. Estas reparticiones también encararán campañas de concientización de los empleadores y empleados sobre los efectos negativos de la contratación en negro. Se intensificarán las acciones punitivas contra los infractores, junto a la capacitación de inspectores para mejorar el control.

- **Fondo Monetario Internacional:**

Siguiendo con la línea del anterior gobierno, el actual gobierno argentino presidido por Néstor Kirchner, logró sellar el 10 de septiembre un acuerdo por tres años con el Fondo Monetario. El convenio<sup>23</sup> es para refinanciar obligaciones por 21091 millones, con metas solo para el 2004.

<sup>21</sup><http://www.indec.gov.ar>

<sup>22</sup> Clarín, martes 26 de agosto 2003.

<sup>23</sup> Fondo Monetario Internacional, Gobierno Nacional.

- **Cuentas Nacionales:**

En cuanto al Proyecto de Presupuesto<sup>24</sup> para el 2004, el gobierno prevé gastar \$3300 millones más que este año. Se destinarán esos recursos para fortalecer los planes sociales, la educación y la salud. También prevé otros \$1000 millones para desarrollar un plan nacional de obras públicas. Según la letra del mismo, el gasto público subirá \$4816 millones respecto de este año, la siguiente tabla muestra la distribución:

<i>Distribución del aumento en el Presupuesto 2004 (incremento de \$4.816 millones)</i>		
<i>Rubro</i>	<i>Porcentaje en aumento</i>	<i>Monto en millones de pesos</i>
Seguridad Social	35%	1.693
Planificación e infraestructura	21%	1.004
Desarrollo Social	20%	982
Educación, Ciencia y tecnología	13%	610
Resto	11%	527
Total	100%	4.816

El proyecto de presupuesto, se dice, que respeta a rajatabla el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional: el superávit fiscal primario será del 3% del Producto Bruto Interno. El crecimiento de la economía se estimó en un 4%. El tipo de cambio con el que se hicieron los cálculos de ingresos y egresos fiscales se fijó en \$2,95 por dólar. La inflación se habría estimado en un 10%. Como los precios de los bienes no están aumentando, el 10% vendría a representar un probable aumento de tarifas en esa magnitud.

La variable clave para esto es la recaudación. Para el año que viene, se cree que la recaudación de impuestos aumentaría un 10% y alcanzaría los \$80.000 millones, por lo que el paquete antievasión jugará un rol clave.

- **Producto Interno Bruto:**

Según el Ministerio de Economía, a través de Roberto Lavagna<sup>25</sup>, estimó que la economía argentina en el 2003 y se ubicaría 14,3% por debajo de los niveles del PBI de 1998 y que crecería alrededor de un 5% con respecto al 2002.

En la tabla siguiente se muestra la evolución del Producto Interno Bruto a precios de mercado<sup>26</sup>, serie anual desde 1993 en adelante:

<sup>24</sup> Presidencia de la Nación.

<sup>25</sup> Ministro de Economía.

<sup>26</sup> <http://www.indec.gov.ar>

<i>Año</i>	<i>En millones de \$ a precios constantes de 1993</i>	<i>Variación % con respecto al período anterior</i>	<i>En \$ a precios corrientes</i>	<i>Variación % con respecto al período anterior</i>
1993	236.505		236.505	
1994	250.308	5,8	257.440	8,9
<b>1995</b>	<b>243.186</b>	<b>-2,8</b>	<b>258.032</b>	<b>0,2</b>
1996	256.626	5,5	272.150	5,5
1997	277.441	8,1	292.859	7,6
<b>1998</b>	<b>288.123</b>	<b>3,9</b>	<b>298.948</b>	<b>2,1</b>
1999	278.369	-3,4	283.523	-5,2
2000	276.173	-0,8	284.204	0,2
2001	263.997	-4,4	268.697	-5,5
<b>2002</b>	<b>235.236</b>	<b>-10,9</b>	<b>312.580</b>	<b>16,3</b>

▪ **Dólar e impuestos:**

Con respecto a estos temas fundamentales el gobierno para el año 2004 basa su presupuesto con un dólar a \$2,95. Actualmente la cotización del dólar está estabilizada, con pocas variaciones en los últimos meses. La misma se halla entre los siguientes valores<sup>27</sup> (\$2,80 y los \$3). Esta tranquilidad de la moneda extranjera repercute favorablemente en la economía doméstica, donde los precios se mantienen estables.

En lo referido a la nueva Reforma Tributaria, el gobierno anunciaría en el corto plazo la implementación gradual de la misma, que se iniciaría en principios con la reducción al 1% del impuesto al cheque que en estos días está en el 1,2%, para tratar de eliminarlo completamente en el 2005. Con ello el gobierno buscaría frenar el aumento de los pagos en efectivo, que la gente realiza para eludir el pago del impuesto y dar una señal política sobre el inicio de la reforma.

Un dato importante<sup>28</sup> a tener en cuenta es la cantidad de cheques emitidos en el segundo cuatrimestre de 2003, que bajó un 25% en comparación con el mismo período del 2002, afectando sensiblemente a la recaudación.

▪ **Sistema Financiero cordobés:**

➤ **Reestructuración:**

<i>Mes /Año</i>	<i>Cantidad de sucursales</i>
Diciembre 2001	418
Junio 2003	373

A nivel nacional la cantidad de depósitos desde el estallido de la crisis evolucionó de la manera que la tabla muestra:

<i>Evolución de los depósitos totales ( en todo el país)</i>	
<i>Mes/ Año</i>	<i>Millones de pesos</i>
Diciembre 2001	\$66.969,5
Enero 2002	\$80.170,1
Abril 2002	\$70.618,6
Junio 2003	\$82.942,5

<sup>27</sup> Cotización de Entidades Bancarias.

<sup>28</sup> Informe del Banco Central de la República Argentina.

Vale destacar que de este total, 71.880 millones corresponden a colocaciones del sector privado no financiero. En tanto la cantidad de depósitos reprogramados se había reducido a esa fecha a 7.000 millones de pesos.

<i>Depósitos Provincia de Córdoba</i>	<i>Millones de pesos</i>
Junio 2003	\$5.100

▪ **Inversiones en la Argentina:**

A pesar de que la mayoría de los pronósticos hablan de que la economía Argentina crecerá este año alrededor de un 7%, existe en los distintos ámbitos de la economía un cierto grado de alerta, debido al bajo nivel de inversiones productivas, ya que puede llegar a neutralizar el repunte que se viene dando actualmente en la economía, con lo que será casi imposible poder superar los niveles actuales de pobreza y de indigencia. Durante el segundo trimestre del año, la tasa de inversión<sup>29</sup> representó algo más del 13% del Producto Interno Bruto. Pero para que crezca la capacidad productiva de la economía se requiere una inversión superior al 16%.

Por lo que de no cambiar las actuales condiciones, el principal riesgo, es que la economía se estanque y que terminemos con un Producto Interno Bruto estacionario.

Entonces la principal pregunta que se hacen los economistas es ¿cómo hacer para crecer? La respuesta de la mayoría de los economistas a esta pregunta, coinciden en que la única forma de atraer fondos y así insertarlos a la economía ya sean internos o externos es construyendo confianza y credibilidad.

Por el momento, las inversiones directas extranjeras, no volverán a los niveles de la década del '90, debido a que los procesos de privatizaciones y de fusiones están agotados. Es por ello, que el crecimiento de la economía, hoy por hoy, se deberá sostener con inversión doméstica y a través de la reinversión de utilidades, según Alberto Dumont<sup>30</sup>.

Un dato elocuente es que a partir de 1999, las Inversiones Directas Extranjeras<sup>31</sup> fueron disminuyendo notoriamente como lo muestra la tabla siguiente:

<i>Evolución de la Inversiones Directas Extranjeras en el país</i>	
<i>Año</i>	<i>Monto ( en miles de millones de dólares)</i>
1999	24
2000	11
2001	3
<b>2002</b>	<b>1</b>

▪ **La Industria Nacional:**

Después de cuatro meses de subas consecutivas, la producción industrial según el Estimador Mensual Industrial (EMI), cayó en septiembre el 1,4% en relación a agosto. A pesar de ello el proceso de recuperación sigue su curso. Los sectores que más cayeron fueron la industria metalmeccánica (-6,8%) y la refinación del petróleo (-6,3%). Para sostener la idea de recuperación el INDEC presentó un indicador de la utilización de la capacidad instalada que es del 67,2%, y viene creciendo desde principios de este año.

<sup>29</sup> Informe de Coyuntura del Ieral de Fundación Mediterránea.

<sup>30</sup> Alberto Dumont, Secretario de Industria de la Nación.

<sup>31</sup> Informe sobre las inversiones en el mundo realizado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

▪ **Una Radiografía de la Industria Cordobesa:**

Los efectos de la crisis económica nacional, han afectado a las Pyme de Córdoba, como así también a las del resto del país.

De acuerdo a un informe del Departamento de Economía de Apyme<sup>32</sup>, delegación Córdoba, entre el segundo trimestre de 1998 y el mismo período de este año, la producción industrial de las empresas cordobesas:

<i>Producción manufacturera Provincia de Córdoba. ( base 100 4to trimestre 1998)</i>	
<b>Tipo de empresa</b>	<b>Año 1998 versus Año 2003 ( variación %)</b>
Industria manufacturera	-49%
Grandes empresas	-20%
Pyme	-68%

- **Productividad industrial asimétrica:** Las asimetrías en la evolución de la productividad del sector manufacturero en la provincia entre las Pyme y las grandes empresas, explican las causas del proceso de concentración de la industria, como lo muestra la tabla a continuación:

<b>Productividad (relación producción física/ horas trabajadas 4to trim 1995 igual trimestre 2002)</b>		
<b>Global</b>	<b>Pymes</b>	<b>Grandes Industrias</b>
Aumentó 50%	Cayó 11,5%	Aumentó 91,1%

Tomando como referencia la encuesta Industrial<sup>33</sup>, el índice de producción industrial de las Pyme de la provincia pasó de 109 puntos en 1998, a apenas 34,8 puntos en el segundo trimestre de 2003.

Es por ello que, ‘La desindustrialización cordobesa es cada vez más marcada, con porcentajes de participación industrial en el Producto Bruto Interno total cada vez menores debido al modelo aperturista llevado a cabo por la provincia’, explica Gabriel Tobal<sup>34</sup>.

A pesar de que se nota una cierta reactivación en el sector, el retroceso industrial de la provincia es 3,7 veces superior a la merma que afectó al aparato manufacturero argentino en su conjunto. Desde 1998, la producción industrial nacional cayó un 13,2 %, contra el 49% que descendió en la provincia.

- Otro dato importante a tener en cuenta es la capacidad ociosa de las Pyme industriales cordobesas, que es de alrededor de un 50% de su aparato productivo.
- **Relación Concentración y trabajo:** Desde mediados de la década pasada, las Pyme cordobesas muestran una caída en su nivel de actividad del 65%, mientras que las grandes empresas del sector crecieron casi un 73%. Es por eso que la continuidad de este proceso permite explicar también la expulsión de mano de obra.

**Los sectores relacionados con la actividad agrícola** funcionan al máximo de su capacidad, debido al buen desempeño del sector agropecuario. Las perspectivas a futuro son buenas, pero necesitarán del retorno del crédito.

<sup>32</sup> Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios.

<sup>33</sup> Informe Encuesta Industrial, Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Nacional de Río Cuarto.

<sup>34</sup> Gabriel Tobal, Titular del Departamento de Economía de Apyme.

- **Salarios:**

De acuerdo al relevamiento realizado a través de la Encuesta Permanente de Hogares<sup>35</sup>, en el mes de Mayo de 2003, la mitad de los asalariados argentinos gana menos de \$400 por mes.

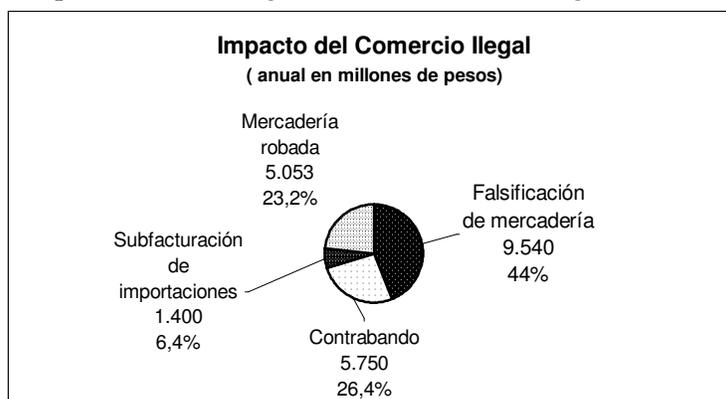
<i>Ciudad</i>	<i>Mediana Salarial</i>
Total del País	\$400
Córdoba	\$389

En cuanto al salario promedio, que equivale a la suma de los valores de todos los salarios cobrados por los trabajadores, dividida por el total de trabajadores, es de:

<i>Ciudad</i>	<i>Salario Promedio</i>
Total del País	\$528
Córdoba	\$456,50

- **Comercio Ilegal en la Argentina:**

El comercio ilegal<sup>36</sup>, incluyendo venta ilegal y competencia desleal, supera los 25.000 millones de pesos anuales. La cifra surge de una estimación hecha por la consultora IFPC, contratada por la Cámara Argentina de Comercio(ver gráfico).



En este punto el Gobierno Nacional, con el fin de aumentar la seguridad de las personas, lanzó un plan contra el delito. El mismo, en una de sus partes, consta de una ofensiva contra los desarmaderos, chacaritas, compra venta de autos, talleres mecánicos y vendedores de piezas usadas, con el objetivo de ponerle un freno al mercado negro de autopartes, que se alimenta de los robos de vehículos, el delito que más ha crecido en los últimos años. Al mismo tiempo el Gobierno de la provincia de Córdoba<sup>37</sup> decidió adherirse al plan al igual que otras provincias, con la reglamentación de la ley que crea un Registro Único de desarmaderos de autos distribuidores de piezas, vendedores y revendedores de repuestos y endureciendo los controles a nivel provincial.

- **Robo de Automotores:** La cantidad de autos robados<sup>38</sup> a nivel nacional cayó un 33,5% comparando julio 2002 con el mismo mes de 2003.

<sup>35</sup> Informe Encuesta Permanente de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

<sup>36</sup> Informe de la Consultora IFPC International Group, contratada por la Cámara Argentina de Comercio.

<sup>37</sup> La Mañana de Córdoba, martes 15 de julio de 2003.

<sup>38</sup> <http://www.revistatororiesgo.com.ar> Año 7- Número 77 Agosto 2003.

<i>Zonas con mayor cantidad de robos (en el país)</i>	<i>Modelos más sustraídos</i>	<i>Modalidad de Robo</i>
Gran Buenos Aires	Fiat Duna	1-En modelos más antiguos cuando la unidad está estacionada.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Peugeot 504	2-En modelos más nuevos en robos a mano armada.
Córdoba	Fiat Uno	
Santa Fé		

Según datos de la Policía<sup>39</sup>, primero la ofensiva contra los desarmaderos, luego fue el turno de los talleres mecánicos y de chapa y pintura. Más tarde las playas de estacionamiento y en octubre las agencias de remises “truchas”, están dando sus frutos, ahora tendrá su complemento en una intensificación de las investigaciones de organizaciones criminales, dedicadas a las operaciones de escala. Con este paso, la Policía cree que podrá producir un quiebre en el negocio y bajar aún más los robos de autos. En este año la cantidad de robos fue:

<i>Meses</i>	<i>Cantidad de Robos</i>	<i>Cantidad de Robos (por día)</i>
Enero a Junio 2003	2.063	12
Julio a Octubre 2003	1.175	9,5

- **Ley 25761: “Régimen Legal para el desarmado de automotores y ventas de sus autopartes:**

El Senado y Cámara de diputados de la Nación Argentina sancionaron con fuerza de Ley<sup>40</sup> el 16 de Julio de 2003, el Régimen Legal para el desarmado de automotores y venta de sus autopartes.

La presente ley crea un Régimen legal para todas las personas físicas o jurídicas que procedan al desarmado de un automotor de su propiedad o de terceros y para aquella cuya actividad principal, secundaria o accesoría, sea la comercialización de repuestos usados para automotores.(ver anexo).

- **Tecnología en las comunicaciones:**

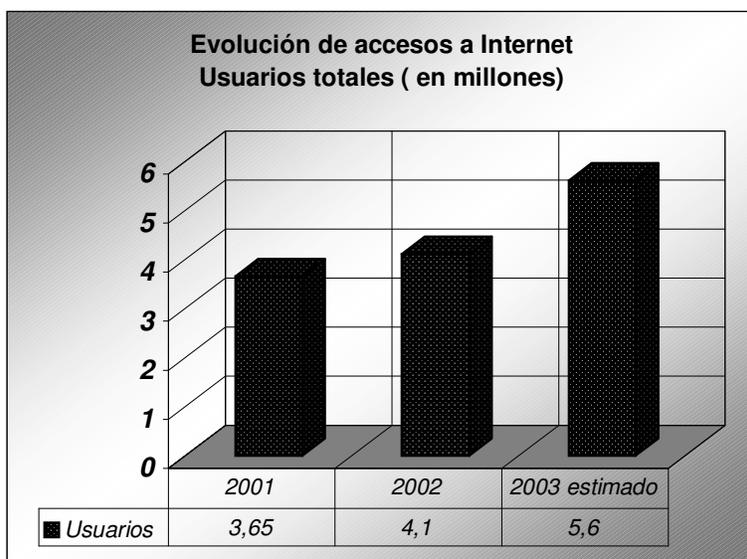
El surgimiento de nuevas tecnologías en las comunicaciones en los últimos años como internet, sumados a la publicidad televisiva, radial, etcétera, usadas por la mayoría de las empresas, tienen una incidencia positiva, ya que permitirá mejorar la comunicación con los clientes y de esta forma generar una nueva forma de vinculación con los mismos.

En cuanto a Internet podemos decir que, para los principales analistas de dicha actividad en la Argentina, a fin de este año habrá entre 5,2 millones y 5,6 millones de usuarios<sup>41</sup>, frente a los 4,1 millones que existían en diciembre del 2002, lo que implica un crecimiento aproximado de un 30%, ver gráfico de usuarios. En Córdoba, habría unos 278.800 usuarios, cerca de 7 por ciento del total.

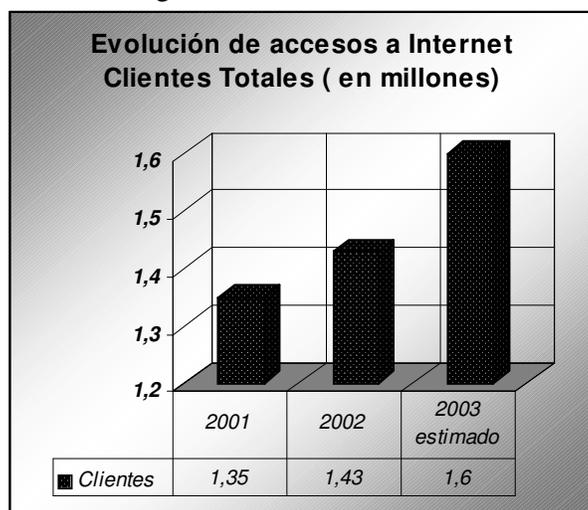
<sup>39</sup> Policía de la Provincia de Córdoba.

<sup>40</sup> Ley 25761, publicada en el Boletín Oficial el 11 de agosto de 2003.

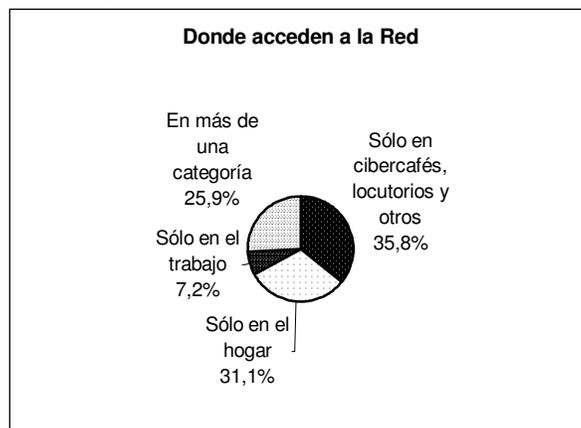
<sup>41</sup> Informe de Prince & Cooke



Para la consultora Prince & Cooke, este año el número de clientes trepará en todo el país, a 1,6 millones, lo que implica un crecimiento de 11,8%. Este crecimiento, según la consultora, estará motorizado fundamentalmente por el incremento de los accesos gratuitos y de banda ancha, ver gráfico clientes.



Los usuarios de Internet, según dicho estudio acceden a la Red de la siguiente manera:



Del mismo estudio se desprende también lo referido al acceso por tipo de abono, como lo muestra el siguiente gráfico:



Otra consultora IDC Trends Consulting pronostica que se venderán en el país 380.000 PC, lo que representa un crecimiento de 140 por ciento con relación al 2002, alimentando las perspectivas de los proveedores de Internet.

- **Más Pyme suben a la Red:**

Según un estudio publicado recientemente por IDC Trends Consulting, el 93% de las empresas medianas y grandes del país tendrán un sitio web hacia fin de año. Esa proyección refleja un incremento de un 4% con respecto a la misma medición del 2002. El relevamiento involucró a 132 empresas que facturan, en conjunto, 75 mil millones de pesos anuales.

El estudio anticipa también un aumento en el acceso a Internet de las empresas. Para fines del 2003, 45,7 por ciento de los empleados de las empresas locales podrá navegar por Internet, mientras que un 78,1 por ciento tendrá una casilla de e-mail. La misma muestra concluye que Impsat, Telefónica y Telecom son los principales proveedores de acceso a Internet corporativo.

- **Transacciones on line:**

El despegue de Internet no sólo representa mayores potencialidades de negocios para los proveedores de Internet (ISP), sino que las empresas usuarias prevén incrementar su nivel de transacciones virtuales<sup>42</sup>.

De ese modo, mientras que a fines de 2002 el 27,3% de las empresas argentinas ofrecía servicios de comercio electrónico (Business to Business), IDC anticipa que la cifra crecerá a 37,1% hacia diciembre de este año.

Mientras tanto, la difusión de prácticas de comercio electrónico minorista (Business to Consumers), tendrá una menor penetración, ya que involucrará a sólo el 26,5% de las empresas.

- **Informatización de los procesos empresariales:**

La introducción de tecnologías apuntadas a informatizar los procesos comerciales (software y hardware); en la mayoría del sector empresario de la provincia de Córdoba, provoca una incidencia positiva para la generalidad de las empresas permitiendo así el logro de objetivos estratégicos, operativos y de control.

---

<sup>42</sup> Informe de IDC Trends Consulting.

▪ **Impacto de las variables del Contexto en las Empresas del sector:**

<i>VARIABLES</i>	<i>IMPACTO</i>		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
Elecciones Presidenciales, Provinciales, Municipales 2003			<b>×</b>
Población actual de la Provincia de Córdoba		<b>×</b>	
Movilidad entre los sectores socioeconómicos	<b>×</b>		
Nivel de concentración de la riqueza	<b>×</b>		
Perfil del nuevo consumidor	<b>×</b>		
Desempleo	<b>×</b>		
Pérdida del Poder Adquisitivo	<b>×</b>		
Indice de confianza de los ciudadanos en la Economía	<b>×</b>		
Trabajo precario	<b>×</b>		
Fondo Monetario Internacional	<b>×</b>		
Cuentas Nacionales	<b>×</b>		
Producto Interno Bruto	<b>×</b>		
Dólar e Impuestos	<b>×</b>		
Pobreza e Indigencia	<b>×</b>		
Sistema Financiero	<b>×</b>		
Inversiones en la Argentina	<b>×</b>		
Una radiografía de la Industria Cordobesa	<b>×</b>		
Salarios	<b>×</b>		
Comercio Ilegal en la Argentina	<b>×</b>		
Robo de Automotores	<b>×</b>		
Ley 25761	<b>×</b>		
Tecnología en las Comunicaciones		<b>×</b>	
Más Pyme suben a la Red		<b>×</b>	
Transacciones on line			<b>×</b>
Informatización de los Procesos Empresariales	<b>×</b>		

## Conclusión del Análisis del Contexto Externo:

Luego de todo lo acontecido en el 2002, este año fue muy complejo en todos los niveles, especialmente en el político para el país, hubo elecciones presidenciales, provinciales y municipales, donde los argentinos tuvieron que elegir a sus gobernantes para los próximos cuatro años, con el objetivo de salir de esta crisis institucional, económica y social.

Para los próximos años se observa que existe una tendencia a incrementarse la población y se confirma la desaparición de la clase media, es decir, que los segmentos altos y bajos crecerán por sobre el segmento medio. Debido a esta tendencia de la sociedad, las mujeres salen cada vez más a buscar trabajo, los cuales son en general en condiciones precarias (empleos en negro). El salario real, es decir el poder de compra sigue con tendencia a la baja, por lo que se puede pensar que los sueldos que percibirán no permitirán cambiar en gran medida el estándar actual de vida.

La polarización de la sociedad en la clase alta y baja, conjuntamente con el valor del Producto Bruto Interno, indican que éste seguirá acumulándose (38,60%) en el segmento alto, que representa al 10% de la sociedad. Por consiguiente, el consumo de productos no básicos, seguirán siendo los más perjudicados. Al verse debilitado, lo que queda del segmento medio seguirá siendo cada vez más exigente, en función de que sus ingresos son cada vez menores y por consiguiente los gastos que antes realizaban representarán una porción mayor de sus ingresos.

A partir de 1998 con el ingreso del país en recesión, se notó una fuerte retracción de toda la economía, la merma de créditos se hizo notar cada vez más y las tasas de interés comenzaron a inestabilizarse. Con el estallido de la crisis en diciembre del 2001 (corralito, corralón), el mercado financiero sufrió un duro impacto con una fuerte reducción de los depósitos debido a la gran desconfianza de la gente en colocar el dinero de sus ahorros en una entidad bancaria ya sea pública, privada (nacional o extranjera). A todo ello las entidades bancarias para hacer frente a la crisis cerraron una gran cantidad de sucursales en todo el país, para reducir costos. En los últimos meses, al notarse un cierto período de estabilidad las entidades bancarias parecieran ir recuperando los depósitos aunque no logran llegar a los niveles que existían antes de la crisis. Lo antes mencionado está repercutiendo de manera negativa en todo tipo de sector, ya que por un lado los empresarios no podrán obtener créditos a tasas convenientes por el momento para poner en marcha nuevos proyectos, y por otro lado los créditos a nivel personal están frenados por el temor de la gente a endeudarse, con lo que el capital circulante en manos de los clientes se verá disminuido momentáneamente. La caída de las inversiones en los últimos años, y la falta de inversiones inmediatas juntamente con la disminución de el efectivo circulante, harán que los empresarios vean disminuido el tamaño de sus mercados y por consiguiente sus ventas. Se prevé un leve crecimiento para el año 2004, y no está claro que sucederá en el período 2005-2006, donde para crecer la economía necesitará de nuevas inversiones (nacionales y extranjeras).

El precio del dólar, es otra variable a tener en cuenta, ya que una variación del mismo provoca un aumento de los precios de los bienes y servicios en el mercado, actualmente está estable y se espera que mantenga dicha tendencia en el 2004.

Existe una tendencia que indica que los consumidores son y serán cada vez más exigentes en cuantos a los servicios adicionales que brinden los comercios, la calidad de los productos que ofrecen y los precios de los mismos, debido al incremento de la polarización de la sociedad y a la fuerte concentración de los ingresos en la clase alta, principalmente para los comercios cuyo mercado meta está compuesto fuertemente por el segmento medio, cada vez más reducido.

Los bajos salarios que posee la mayoría de la gente junto al aumento en los últimos años debido a la crisis de la pobreza y la indigencia, hacen que estos eviten la compra de productos que no forman parte del consumo básico (repuestos de automotor), a no ser que la misma sea muy necesaria.

En este último tiempo, es decir, desde la aparición de la crisis, se está observando un incremento del comercio ilegal en todos los rubros, es por ello que los comerciantes del país esperan que el gobierno aplique políticas más estrictas de control y castigue a los culpables. Con respecto a este tema puntual que afecta al rubro de repuestos para el automotor, se sancionó en diputados la Ley 25761 que se refiere a la implementación de un Régimen Legal para el desarmado de automotores y venta de sus autopartes, con el que se busca controlar más exhaustivamente las operaciones que llevan a cabo los desarmaderos, disminuyendo ostensiblemente en julio de 2003 con respecto a julio de 2002 el robo de automotores en las ciudades del país con mayor parque automotor.

El auge de las nuevas tecnologías en la comunicación (implementación de software y hardware en las empresas y la explosión de Internet), impactan de manera positiva ya que hacen que las distintas empresas las utilicen con el objetivo de conocer y acercarse más a sus clientes, muchas veces modificando las formas de contacto con los mismos.

## **Análisis Sector:**

### **Definición del sector:**

La empresa E. Cacciavillani e Hijos S.R.L. se encuentra en el sector de la comercialización de repuestos para el automotor en el nicho que comprende (partes de carrocería, faros, ópticas y accesorios); y en el sector de la comercialización de materiales para soldadura en la ciudad de Bell Ville y zona aledañas.

El objetivo del análisis del sector<sup>43</sup> es encontrar una posición en el mismo, donde la empresa pueda defenderse mejor contra las demás fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor. El análisis es el soporte fundamental para formular la estrategia competitiva adecuada para la organización.

Las fuerzas que se analizarán para los dos sectores serán las siguientes:

- Estructura de los sectores (repuestos para el automotor y materiales para soldadura)
- Panorama actual de los sectores.
- Situación a futuro de los sectores.
- Niveles de ventas de los sectores.
- Cadena de valor de los sectores.
- Inventarios.
- Competencia desleal en el sector automotor.
- Análisis de las 5 fuerzas competitivas
- Lay out.
- Productos.  
Usos de los mismos
- Organización interna.
- Producción y venta de automóviles 0 kilómetros.
- Composición del parque automotor.
- Envejecimiento del parque automotor.
- Conclusiones de los sectores.

Para ello y así poder permitir una mejor y una más agilizada lectura del trabajo en primer lugar se desarrollará el análisis del sector repuestos para el automotor y en segundo término se podrá observar el análisis pertinente al sector de comercialización de materiales para soldadura.

---

<sup>43</sup> Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, 2da. Edición Marzo 1992.

<i>Síntesis de Análisis de Sector</i>			
<i>Variables</i>	<i>Sector de Repuestos para el automotor</i>	<i>Sector de comercialización de materiales para soldadura</i>	<i>Sector de comercialización de oxígeno medicinal</i>
<i>Estructura del Sector</i>	Maduro. Utilidades estables. Productos no básicos. Se divide en 5 subsectores: A)Repuestos de mecánica B)Partes de carrocería C)Ópticas D)Parabrisas E)Lubricantes	Maduro. Utilidades estables. Producto importante para el cliente.	Maduro. Utilidades estables. Producto importante para el cliente.
<i>Niveles de ventas</i>	En 2002, aumentaron las ventas 80/90% en pesos, pero no implica un incremento en la cantidad de unidades vendidas, que se mantuvieron estables.	En 2002 las ventas se mantuvieron estables en pesos, pero disminuyeron en cantidad de unidades vendidas debido a la crisis. En el 2003 se observa un cierto repunte en pesos y cantidades vendidas.	En 2002, las ventas se mantuvieron a niveles estables. Dichas ventas pueden aumentar o disminuir dependiendo de la salud de la población.
<i>Cadena de Valor del Sector</i>	Fabricante- Distribuidor- Repuestero “socios”. Desarmaderos mucho de ellos ilegales.	Fabricante- Distribuidor-Comercio Mayorista-Comercio minorista.	Distribuidor- Revendedor- Clínicas.
<i>Niveles de Inventarios</i>	Rotación baja. Solución: “comprar inteligente”.	Rotación alta (oxígeno, carburo, electrodos).	Rotación alta.
<i>Panorama actual</i>	La situación del sector se está normalizando. La crisis provocó <sup>44</sup> un aumento de la competencia y la devaluación causó la atomización del mercado.	Debido a un repunte de la industria agroindustrial de la región que está trabajando al máximo de su capacidad, la situación tiende a mejorar.	La crisis financieras que afrontan las distintas obras sociales, hacen que las distintas clínicas tengan problemas para el pago a sus proveedores.
<i>Posibilidades futuras del sector</i>	“Si el dólar se mantiene estable la situación será manejable” <sup>45</sup> . Otro factor es que “Ante la falta de crédito los usuarios no compran vehículos nuevos, sino que reparan el usado, favoreciendo al sector”.	De persistir esta situación en la industria, se prevé una perspectiva favorable para el sector al igual que con el aumento de la actividad microempresarial.	De continuar dicha tendencia se puede ver afectada la subsistencia de alguna de ellas.

<sup>44</sup> <http://www.aftermarket.com.ar>

<sup>45</sup> Edgar Panero, Presidente de la Cámara de Empresarios de Repuestos Automotor y afines de Córdoba.

<b>Competencia desleal</b>	En el rubro de parte de carrocería, ópticas, la competencia desleal es muy fuerte, por parte de los desarmaderos, que venden artículos de dudosa procedencia. Con la crisis han aumentado estos negocios al igual que los niveles de robos <sup>46</sup> de automotores. Según estimaciones judiciales, publicadas por diarios nacionales, el mercado ilegal mueve \$700 millones en el país.		
<b>Amenazas de ingreso</b>	Bajas (ver anexo)	Bajas (ver anexo)	Bajas (ver anexo)
<b>Rivalidad en el sector</b>	Alta (ver anexo)	Alta (ver anexo)	Alta (ver anexo)
<b>Barreras de Salida</b>	Altas (ver anexo)	Altas (ver anexo)	Altas (ver anexo)
<b>Productos sustitutos</b>	No (ver anexo)	No (ver anexo)	No (ver anexo)
<b>Poder de negociación de los compradores</b>	Medio (ver anexo)	Bajo (ver anexo)	Medio (ver anexo)
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Alto (ver anexo)	Alto (ver anexo)	Alto (ver anexo)
<b>Lay-Out</b>	Infraestructura pequeña. Productos expuestos en forma tradicional.	Infraestructura amplia. Productos expuestos según los criterios del gerente, sin rotación de vidriera.	Infraestructura amplia.
<b>Organización Interna</b>	Estilo de conducción autoritario, por ser empresas familiares, y mentalidad tradicionalista. Personal de larga trayectoria.	Estilo de conducción autoritario. Personal de mediana trayectoria.	Estilo de conducción autoritario. Personal de larga trayectoria.
<b>Análisis de los clientes</b>	<u>Clientes Actuales:</u> Chapistas, Mecánicos Consumidores finales Remiseros Taxistas Compañías de Seguros. <b>Características:</b> Todos se basan en	<u>Clientes Actuales:</u> Municipio Chapistas, Mecánicos Consumidores finales Empresas <u>Clientes Potenciales:</u> Empresas microempendedoras.	<u>Clientes Actuales:</u> Clínicas de la Ciudad de Bell Ville, y particulares. <b>Características:</b> Exigen atención inmediata y personalidad,

<sup>46</sup> <http://www.aftermarket.com.ar>

<i>actuales y potenciales del sector</i>	precio/calidad y exigen la entrega inmediata. Los chapistas son generalmente leales y suelen actuar de nexo entre la empresa y los particulares, asesorando en la compra del producto. <u>Cientes Potenciales:</u> Empresas Remiseras y de Taxis.				responsabilidad y seriedad. Son leales 100%. Son clientes desde el inicio de la empresa. <u>Cientes Potenciales:</u> Clínicas de ciudades vecinas.	
<i>Análisis de Ventas del Sector y la Competencia</i>	No hay datos.		No hay datos.		No hay datos.	
<i>¿Cómo compran<sup>47</sup> los Clientes del sector?</i>	1) en el primer caso el Cliente (consumidor final) se dirige directamente a la empresa repuestera, las recorre en búsqueda de calidad y precio, para luego decidirse. 2) Los consumidores finales se dirigen al chapista de su confianza (influyente), y éste le recomienda la casa que le conviene más. O le deja la decisión al chapista que es al final quien decide la compra en alguna empresa.		1) Los Clientes (Chapistas, Mecánicos, Empresas y el Municipio), se dirigen directamente a la empresa para la compra del producto.		1) Las distintas Clínicas hacen telefónicamente el pedido del producto, siendo la Empresa a través de un tercero la encargada de acercarle el pedido a la misma. 2) Los particulares en caso de necesitar del producto se acercan a la Empresa.	
<i>Hábitos de compra<sup>48</sup> del Cliente del sector</i>	<b>Tipo de cliente</b>	<b>Hábito de compra</b>	<b>Tipo de cliente</b>	<b>Hábito de compra</b>	<b>Tipo de cliente</b>	<b>Hábito de compra</b>
	Chapistas y mecánicos	1 vez por semana	Chapistas y mecánicos	1 vez por semana	Clínicas	1 ó 2 veces por semana
	Consumidores finales, remiseros, taxistas, y compañías de seguros.	Cuando es necesario	Empresas Tornerías.	1 vez por semana	Particulares	Según la demanda de la afección que tengan.

<sup>47</sup> Encuestas a los clientes y potenciales clientes de los sectores de repuestos para el automotor, materiales para soldadura y oxígeno medicinal, en la Ciudad de Bell Ville, en diciembre de 2003.

<sup>48</sup> Encuestas a los clientes y potenciales clientes de los sectores de repuestos para el automotor, materiales para soldadura y oxígeno medicinal en la Ciudad de Bell Ville, en diciembre de 2003.

			Municipio	2 veces al mes		
<i>Usos<sup>49</sup> de los productos</i>	Los repuestos del automotor, son utilizados para la reparación de la unidad.	Los materiales para soldadura, son utilizados para la reparación y mantenimiento de maquinarias y para la producción de otro bien.	En el caso del oxígeno medicinal, el mismo es utilizado en pacientes graves y en operaciones.			
<i>¿Qué<sup>50</sup> productos compran?</i>	Partes de carrocería, faros, ópticas, accesorios, etcétera.	Oxígeno, carburo, electrodos, etcétera.	Oxígeno medicinal y servicio.			

▪ **Producción y ventas de automóviles 0 Kilómetro:**

A continuación se muestra una tabla con los niveles de producción y de ventas<sup>51</sup> de unidades cero kilómetro, donde se puede observar que durante el 2002 debido a la crisis disminuyeron drásticamente.

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Producción</b>	234.283	159.046	103.625 a Agosto 2003.
<b>Ventas</b>	176.708	62.159	No hay datos

Otro dato importante es en Córdoba la disminución en un 30% de la venta de automóviles 0 kilómetro:

<i>Período</i>	<i>Unidades</i>
Enero-Abril 2001	8.103
Enero-Abril 2002	5.712

Los modelos de autos más vendidos en el país son:

<i>Modelos más vendidos en el país</i>
VW Corsa
Fiat Uno
Ford Ka
Toyota Hilux
VW Gol
Renault Clio
Peugeot 206
Ford Ranger

<sup>49</sup> Encuestas a los clientes y potenciales clientes de los sectores de repuestos para el automotor, materiales para soldadura y oxígeno medicinal en la Ciudad de Bell Ville, en diciembre de 2003.

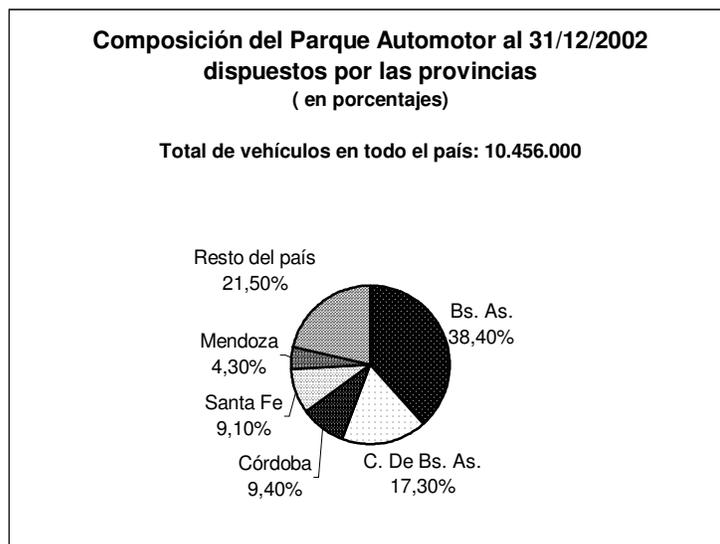
<sup>50</sup> Encuestas a los clientes y potenciales clientes de los sectores de repuestos para el automotor, materiales para soldadura y oxígeno medicinal en la Ciudad de Bell Ville, en diciembre de 2003.

<sup>51</sup> <http://www.acara.org.ar>

- **Composición del parque automotor:**

El parque automotor de la República Argentina posee una Dirección Nacional de los Registros Nacionales de la propiedad del automotor y de créditos prendarios en la Ciudad de Buenos Aires, el cual regula a los distintos Registros del automotor<sup>52</sup> que existen en el país.

A continuación se muestra como está dispuesta la composición del parque automotor de las principales provincias del país al 31 de diciembre de 2002:



Según fuentes proporcionadas por los distintos Registros del país, el parque automotor circulante, sería un 35% inferior a las cifras vertidas anteriormente.

Como podemos ver en el gráfico de la composición del parque automotor al 31 de diciembre de 2002, la provincia de Córdoba posee el 9,40% del parque automotor total del país, que se desglosa de la siguiente forma:

<b>Composición del Parque automotor de la Provincia de Córdoba</b>		
<b>Ciudades</b>	<b>Parque al 31/12/2002</b>	<b>Porcentaje</b>
Córdoba	381.000	38,80%
Villa María	43.300	4,40%
Marcos Juárez	28.400	2,90%
<b>Bell Ville</b>	<b>21.600</b>	<b>2,20%</b>
Justiniano Posse	13.200	1,30%
Resto de la provincia	495.500	50,40%
Total	983.000	100%

- **Envejecimiento del parque automotor:**

La crisis económica que estalló en diciembre de 2001 y la recesión en que entró el país a fines de 1998 se reflejan con claridad en las calles de las distintas ciudades del país, donde se nota un sostenido envejecimiento<sup>53</sup> de la edad promedio del parque de vehículos. Esto impacta directamente en el tránsito y en las condiciones de seguridad de

<sup>52</sup><http://www.dnrpa.gov.ar>

<sup>53</sup> La Mañana de Córdoba, Martes 28 de Octubre de 2003.

las ciudades, junto con la desinversión de la infraestructura vial, son los dos principales factores para los accidentes, además del humano (errores del conductor).  
Las estadísticas dicen que:

<i>Porcentaje del parque automotor</i>	<i>Antigüedad del parque automotor</i>
55%	+ 10 años
30%	+ 20 años

### **Posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor en el sector de repuestos para el automotor:**

Según la encuesta realizada<sup>54</sup>, donde se consulta a clientes y potenciales clientes del sector de repuestos para el automotor, sobre que empresas conoce del mismo, la misma arroja como resultado:

<i>Empresa</i>	<i>1er Lugar</i>	<i>2do Lugar</i>	<i>3er Lugar</i>	<i>4to Lugar</i>	<i>5to Lugar</i>	<i>6to Lugar</i>
Payra	35%	23%	25%	10%	6%	0%
Rochaix	29%	27%	28%	16%	10%	0%
Turcutto	9%	10%	5%	22%	35%	28%
<b><i>E. Cacciavillani</i></b>	<b>19%</b>	<b>29%</b>	<b>28%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>
Renato	8%	11%	10%	25%	28%	27%
R.G.	0%	0%	4%	12%	21%	45%
<b>Total de casos (60)</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

La misma encuesta consulta sobre donde el cliente y el potencial cliente del sector repuestos para el automotor realiza o realizaría sus compras, la que mostró el siguiente resultado:

<i>Empresa</i>	<i>1er Lugar</i>	<i>2do Lugar</i>	<i>3er Lugar</i>
Payra	35%	24%	26%
Rochaix	30%	26%	28%
Turcutto	8%	8%	4%
<b><i>E. Cacciavillani</i></b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>29%</b>
Renato	7%	10%	10%
R.G.	0%	2%	3%
<b>Total de Casos (60)</b>	100%	100%	100%

### **Posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor en el sector de la comercialización de materiales para soldadura:**

A través de la encuesta realizada<sup>55</sup>, a clientes y potenciales clientes del sector de comercialización de materiales para soldadura, sobre que empresas conoce del mismo, la misma arroja como resultado:

<sup>54</sup> Encuesta a clientes y potenciales clientes del sector de repuestos para el automotor en la Ciudad de Bell Ville.

<sup>55</sup> Encuesta a clientes y potenciales clientes del sector de comercialización de materiales para soldadura en la Ciudad de Bell Ville.

<i>Empresa</i>	<i>1er Lugar</i>	<i>2do Lugar</i>	<i>3er Lugar</i>	<i>4to Lugar</i>	<i>5to Lugar</i>
Ferretería Santiago Martín	50%	35%	16%	3%	0%
Solbell	20%	27%	17%	11%	9%
Bursi	1%	4%	16%	36%	61%
Ferretería Alcorta	11%	12%	23%	18%	11%
<i>E. Cacciavillani</i>	18%	22%	28%	32%	19%
<b>Total de Casos (30)</b>	100%	100%	100%	100%	100%

La misma encuesta consulta sobre donde el cliente y el potencial cliente del sector de comercialización de materiales para soldadura realiza o realizaría sus compras, la que mostró el siguiente resultado:

<i>Empresa</i>	<i>1er Lugar</i>	<i>2do Lugar</i>	<i>3er Lugar</i>
Ferretería Santiago Martín	50%	37%	14%
Solbell	16%	24%	16%
Bursi	1%	7%	13%
Ferretería Alcorta	15%	12%	29%
<i>E. Cacciavillani</i>	18%	20%	28%
<b>Total de Casos (30)</b>	100%	100%	100%

**Análisis de la Competencia de la Empresa en el sector de repuestos para el automotor:**

<i>Variables<sup>56</sup></i>	<i>Payra</i>	<i>Rochaix</i>	<i>Renato</i>	<i>Turcutto</i>	<i>RG</i>
<b>Cantidad de locales</b>	1	1	2	1	1
<b>Ubicación de los locales</b>	Microcentro	Fuera del Microcentro	Microcentro	Microcentro	Microcentro
<b>Tamaño de los locales</b>	Pequeño	Mediano	Pequeños	Pequeño	Pequeño
<b>Infraestructura</b>	La infraestructura de los locales del sector son similares, con la misma disposición.				
<b>Cantidad de empleados</b>	2	2	2	1	1
<b>Tipo de empresa</b>	<u>Antes:</u> sociedad <u>Hoy:</u> familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar
<b>Trayectoria de la empresa</b>	25 años aprox.	5 años	20 años aprox.	20 años aprox.	20 años aprox.
<b>Productos que comercializan</b>	Amortiguadores, correas agrícolas, baterías, frenos, tren delantero y en menor proporción partes de carrocería y ópticas.	Igual que Payra más línea de camiones.	Repuestos de mecánica (fiat, peugeot, renault); accesorios, parabrisas. Y en el otro local, accesorios deportivos y de sonido para el automotor.	Repuestos de mecánica (renault, rastrojero y rodamientos en general). En algunas ocasiones partes de carrocería.	Repuestos de mecánica (fiat) y a pedido partes de carrocería y faros.
<b>Exposición de los productos en el local</b>	Tradicional	Tradicional	Tradicional	Tradicional	Tradicional
<b>Campañas publicitarias</b>	TV, gráfica y radio habitualmente.	TV, gráfica y radio esporádica	FM, y gráfica esporádicamente	Publicidades esporádicas.	No realiza actividad publicitaria.
<b>Eje de posicionamiento</b>	Las empresas buscan diferenciarse apuntando a vender una cierta marca de repuestos y de un grupo de marcas especiales a pesar de comercializar de otras. Las publicidades en general, son parecidas y del mismo estilo. A su vez, buscan distinguirse en precio y calidad.				
<b>Participación del mercado</b>	No hay datos.				

<sup>56</sup> Análisis de la competencia en el sector de repuestos para el automotor en la ciudad de Bell Ville, a través del Método de observación, en septiembre 2003.

**Análisis de la Competencia de la Empresa en el sector de la comercialización de materiales para soldadura y oxígeno medicinal:**

<b>VARIABLES<sup>57</sup></b>	<b><i>Solbell</i></b>	<b><i>Bursi</i></b>	<b><i>Ferretería Santiago Martín</i></b>	<b><i>Ferretería Alcorta</i></b>
<b><i>Ubicación del local</i></b>	Microcentro	Afuera del microcentro.	Centro	Microcentro
<b><i>Cantidad de locales</i></b>	1	1	1	1
<b><i>Tamaño del local</i></b>	Pequeño	Mediano	Grande	Mediano
<b><i>Infraestructura</i></b>				
<b><i>Cantidad de empleados</i></b>	1	2	4	2
<b><i>Tipo de Empresa</i></b>	Familiar	Familiar	Familiar	Sociedad
<b><i>Trayectoria de la Empresa</i></b>	10 años aprox.	20 años aprox.	100 años.	8 años aprox.
<b><i>Productos que comercializan</i></b>	Oxígeno industrial, electrodos y carburo.	Oxígeno industrial, electrodos y carburo.	Electrodos, herramientas, herrajes y artículos de ferretería.	Repuestos de máquinas agrícolas, y de jardín, herramientas, electrodos.
<b><i>Exposición de los productos</i></b>	Tradicional	Tradicional	Tradicional	Tradicional
<b><i>Campañas Publicitarias</i></b>	Radio y gráfica esporádicas.	Gráfica esporádica.	Tv, gráfica y radial esporádicamente.	FM, gráfica, Tv y en eventos.
<b><i>Eje de posicionamiento</i></b>			Segunda ferretería a nivel provincial.	Como ferretería agroindustrial.
<b><i>Participación del mercado</i></b>	No hay datos.	No hay datos.	No hay datos.	No hay datos.

<sup>57</sup> Análisis de la competencia en el sector de materiales para soldadura y oxígeno medicinal en la ciudad de Bell Ville, a través del método de observación, en septiembre de 2003.

## **Conclusión del Análisis del Negocio de repuestos para el automotor:**

El sector de la comercialización de repuestos para el automotor presenta una estructura que se divide en cinco rubros, ellos son: repuestos de mecánica (A), partes de carrocería (B), ópticas (C), parabrisas (D) y lubricantes (E), donde los diversos competidores trabajan dentro de un mix de rubros generalmente (teniendo uno principal y varios secundarios).

Cabe destacar que a futuro no se espera que ingresen nuevos competidores, no sólo por los grandes requisitos de capital y experiencia de manejo, sino fundamentalmente por la etapa en que se encuentra el sector (madurez) donde la competencia se intensifica, las ventas suelen decaer, esto se debe a que la torta total no crece y los empresarios tratan de agrandar su porción del mercado.

La experiencia y el conocimiento del rubro (proveedores, clientes) permite a las empresas generar una posible fuente de ventaja competitiva.

En este sector no se observan riesgos de sustitución, ya que no existen productos que puedan reemplazar de forma similar y con el mismo grado de aceptación por parte de los clientes al producto de dicho sector. Con lo anterior podemos deducir que no hay productos de este tipo, que presenten la posibilidad de impactar notoriamente en el sector de repuestos para el automotor.

Los clientes del sector de repuestos para el automotor son en general chapistas, mecánicos, consumidores finales, remiseros, taxistas y compañías de seguro. Su hábito de compra es de 1 vez por semana para los dos primeros y cuando es necesario para los demás.

Por otro lado se nota un problema de lay-out en el sector (pequeños locales en la mayoría de las empresas del sector), el mismo no ha presentado variaciones en los últimos años, lo que puede estar muy relacionado con la falta de diferenciación del producto que no obliga al comerciante a organizarlo (merchandising) de modo tal que puedan percibirse las diferencias. A futuro no se ve una inquietud por mejorar este factor por lo que un cambio en este sentido sería revolucionario debido a la falta de innovación en el sector.

También sucede lo mismo con el personal y el estilo conductivo de las empresas del sector repuestero que se encuentran en las mismas condiciones y no presentan intenciones de cambio a futuro. Lo anteriormente descrito demuestra una "miopía" general en los directivos de este sector ante los cambios que demanda el mercado, tales como la mejora de los servicios adicionales, trato personalizado e incremento del valor agregado del circuito comercial.

La cadena de valor del sector actual está formada por el Fabricante de las piezas, el distribuidor y el repuestero. Los dos primeros se han dado cuenta que el repuestero es su socio en esto, es decir, si al repuestero le va bien a ellos también le va bien.

## **Conclusión del Análisis del Negocio de comercialización de Materiales para Soldadura y Oxígeno medicinal:**

El sector de la comercialización de materiales para soldadura posee una gran diversidad de competidores. Por otro lado las barreras de ingreso y salida del sector son altas, por lo que la rentabilidad del sector es alta, por la dificultosa entrada al sector, lo que asegura una menor distribución de la torta del mercado, pero riesgosa por el riesgo de no poder salir en el momento deseado.

Vale la pena destacar, que en el futuro cercano, no se espera que ingresen al mercado nuevos competidores, debido a la etapa de madurez en que se encuentra el sector de la comercialización de materiales para soldadura, donde se ha intensificado la competencia, las ventas han tendido a estabilizarse en un cierto volumen, y hasta algunos competidores pueden llegar a quedar fuera del mercado, a pesar de las barreras de salida, ya que la torta no crece y las empresas tratan de agrandar su parte de mercado. En cuanto al cliente del sector de la comercialización de materiales para soldadura en general son chapistas, mecánicos, clínicas, empresas y el municipio. Su hábito de compra es en general de 1 vez por semana.

En este sector no se observan riesgos de sustitución, ya que actualmente no existen productos que puedan reemplazar de forma similar y con el mismo grado de aceptación por parte de los clientes a los productos de dicho sector. Con lo que podemos deducir que no hay productos de este tipo, que presenten la posibilidad de impactar en el sector de la comercialización de materiales para soldadura.

Por otro lado, se nota un lay-out que no ha presentado variaciones en años, los mismos por lo general son amplios, su exposición es tradicional. No se percibe a futuro una inquietud por mejorar este punto por lo que un cambio en este sentido produciría un efecto positivo en este sector tan tradicional.

El personal y el estilo de conducción han permanecido inalterables a lo largo del tiempo, encontrándose en las mismas condiciones y no presentan intenciones de cambio en el futuro.

## Análisis de Escenarios:

A través del análisis de escenarios podemos observar el impacto de un cambio en el contexto en las variables que afectan a las empresas de los dos sectores. A continuación se muestra la evolución de cada contexto según el escenario que se plantee:

- Escenario Optimista: dólar a menos de \$2,95, probabilidad de ocurrencia 25%.
- Escenario Normal: dólar entre \$2,95 y \$3,00, probabilidad de ocurrencia 45%.
- Escenario Pesimista: dólar a más de \$3,00, probabilidad de ocurrencia 30%.

<i>Contexto</i>	<i>Escenarios</i>		
	<b>Optimista (25%)</b>	<b>Normal (45%)</b>	<b>Pesimista (30%)</b>
<i>Contexto Demográfico</i>	Muy Positivo	Positivo	Neutro
<i>Contexto Socio-Cultural</i>	Neutro	Negativo	Muy Negativo
<i>Contexto Tecnológico</i>	Muy Positivo	Positivo	Neutro
<i>Contexto Económico-Financiero</i>	Neutro	Negativo	Muy Negativo
<i>Contexto Político-Legal</i>	Positivo	Neutro	Negativo

## **Análisis Interno:**

### **Revisión del Negocio:**

### **Historia de la empresa:**

La empresa surgió a principios de los años setenta en la ciudad de Bell Ville, fundada por Emilio Cacciavillani, la misma se dedicó desde sus primeros años hasta principios de la década de los 90 a la comercialización de artículos y maquinarias para soldadura y la venta de oxígeno industrial y medicinal a las clínicas de la ciudad.

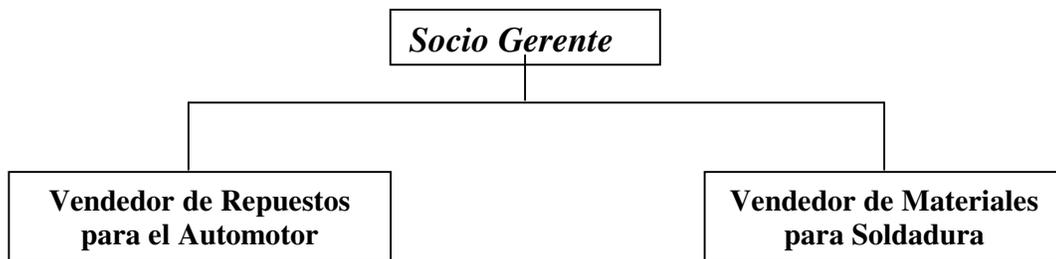
En el año 1991 al delegar el mando el socio fundador se hizo cargo de la firma su actual socio gerente Eduardo Cacciavillani, hijo del anterior, el mismo decidió incorporar al negocio en forma gradual la línea de productos para todo tipo de automotores en lo que refiere a: partes de carrocería, faros, ópticas y accesorios, casi inexistente hasta ese momento en el mercado de la ciudad.

A la empresa por estos días se la puede dividir en tres grandes unidades de negocios, la primera que se refiere a productos para soldadura y generales, la segunda referida a los productos del automotor, y la tercera referida a la comercialización de oxígeno medicinal.

La compañía actualmente tiene dos empleados más que se dedican a la atención del público, siendo el socio gerente el responsable de la administración y de la toma de decisiones en la empresa.

Los sectores donde se encuentra compitiendo la empresa están en la etapa de la madurez caracterizada por un lento crecimiento, una alta competitividad y una paulatina declinación en el nivel de facturación.

### **Organigrama de la Empresa:**



### **Funciones de los miembros de la empresa:**

E. Cacciavillani e Hijos S.R.L. está compuesta por tres miembros, un socio-gerente y dos vendedores, donde uno se encarga de la atención al cliente en lo que se refiere a los productos de materiales para soldadura y el otro se encarga de la atención de los clientes de repuestos para el automotor. Los vendedores también se encargan de la cobranza de las cuentas corrientes y le comunican al socio-gerente de la falta de stock de los productos de las dos unidades de negocios.

El socio-gerente se encarga principalmente de la administración de los recursos de la empresa decidiendo cual es el mejor destino de los mismos, además de las compras de los productos a los distintos proveedores y a la atención personalizada de los clientes más importantes de la empresa.

### **Misión Actual:**

Misión corporativa definida: La misma está definida en base al socio-gerente. Brindar productos de buena calidad y buenos precios, para la satisfacción de necesidades básicas en la reparación del automóvil y materiales de soldadura a empresas de la ciudad y a particulares.

### **Negocio Actual:**

E. Cacciavillani e Hijos S.R.L. se dedica actualmente a la comercialización de materiales para soldadura, partes de carrocería, parabrisas, faros y accesorios, dirigidos a particulares, chapistas, y a distintas empresas.

### **Análisis de Empresa:**

E. Cacciavillani e hijos S.R.L. es una empresa que tiene la capacidad de realizar economías de escala en cuanto a las compras de mercaderías que realiza, beneficiándose con la obtención de costos unitarios menores.

Cabe destacar que la empresa tiene la capacidad de reunir el capital necesario a corto y largo plazo por medio de pasivo/ capital contable, ya que es una empresa con gran trayectoria comercial por lo que cuenta con un amplio apoyo por parte de entidades financieras de la ciudad. Con todo esto podemos deducir que esta empresa tiene un alto potencial para desarrollar estrategias e implementar las acciones pertinentes sin verse, limitada por los requisitos de capital.

En los sectores donde actúa E. Cacciavillani e hijos S.R.L., se han identificado un conjunto de factores claves de éxito de un negocio de este tipo (calidad, precio, formas de pago, variedad de productos, atención al cliente y asesoramiento en la compra). Los consumidores del sector perciben que la empresa es una de las que mejor cumple con estos factores, a pesar de algunas falencias, con lo que la misma se dota de una ventaja competitiva clara con respecto a sus competidores directos. De esta forma adquiere la mayor participación del mercado en el sector de repuestos para el automotor en relación a la comercialización de faros, ópticas, partes de carrocería y accesorios.

A los clientes de E. Cacciavillani e hijos S.R.L., se los puede segmentar por tipo de clientes, en el caso de la unidad de negocios para materiales de soldadura se los agrupa en empresas metalúrgicas de la ciudad y zonas cercanas, talleres, clínicas y consumidores finales. En cuanto a la unidad de negocios de repuestos para el automotor se destacan remiseros, consumidores finales y chapistas que reparan automotores. Para ambas unidades de negocios los clientes consideran en su gran mayoría que los factores más importantes en un negocio como éste son el precio, la atención del cliente y fundamentalmente el asesoramiento en la compra. Se puede decir que los clientes del negocio no son tan leales al mismo, lo cual se debe a que buscan el menor precio y una buena atención al cliente (tener el producto en stock).

E. Cacciavillani e hijos S.R.L. presenta una muy buena capacidad financiera, por lo que es capaz de reunir el capital necesario a corto plazo pero posee una falta de planificación a mediano y largo plazo con lo que dicha fortaleza no está siendo aprovechada para obtener una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Se puede observar que E. Cacciavillani e hijos S.R.L. tiene una política de compra basada fundamentalmente en la financiación, formas de pago que otorgan los proveedores y busca los menores costos para los clientes.

La falta de generación de nuevos negocios es una de las principales debilidades de la empresa, debido a que el sector se encuentra en la etapa de madurez (materiales para soldadura y productos para el automotor).

La fuerza financiera se debe a la venta de productos para el automotor, ya que representa entre un 60 y un 70% de los ingresos de la empresa, con lo que es el principal generador de dinero, a pesar de que estos productos no tienen una alta rotación y provocan una elevada inmovilización de capital.

La toma de decisiones se realiza en forma totalmente centralizada.

### **Cartera de Productos:**

La empresa posee tres unidades de negocio, la primera de materiales para soldadura, la segunda productos para el automotor y una tercera de oxígeno medicinal.

La unidad de negocios de productos para soldadura representa alrededor de un 30% de las ventas totales de la empresa. Tiene una utilidad promedio del 30% y presentan una oferta de una variada gama de productos que son:

- Electrodo, Carbuero, Discos de corte,
- Oxígeno industrial y medicinal,
- Caños de goma,
- Equipos de protección para soldadura,
- Llaves y herramientas,
- Equipos de soldaduras,

En cuanto a la forma de venta es directa, la misma se realiza en el local que posee la empresa en el centro de la ciudad y en forma personal y en menor medida por otros medios tales como el teléfono, las formas de pago son (principalmente de contado, cuenta corriente, tarjetas de crédito, cheque, etc.). La forma de exhibición de los mismos es tradicional.

La unidad de negocios de productos para el automotor representan un 55% de las ventas totales de la empresa, tiene una utilidad promedio del 40%. Las principales líneas de productos son:

- Faros traseros y delanteros todas las marcas,
- ópticas de todas las marcas,
- artículos de chapería ( guardabarros, paneles de puertas, zócalos, pisos, frentes, rejillas, capó y otros), de todas las marcas.
- accesorios del automotor ( cubrealfombras, alfombras, espejos y otros), de todas las marcas.
- parabrisas y vidrios de puertas de todas las marcas.

De los productos de esta unidad de negocios se poseen en el inventario existente de los principales modelos de autos que circulan en la ciudad y en algunos casos se trabaja a pedido los cuales en días subsiguientes se los tiene en la empresa.

La unidad de negocios de oxígeno medicinal representa el 15% de las ventas totales de la empresa.

### **Descripción general de los mismos:**

En esta sección se realiza una breve descripción de los principales productos que comercializa la empresa E. Cacciavillani e Hijos S.R.L.:

Las partes de carrocería son productos estándares, se diferencian una marca de otra por una calcomanía con el nombre del fabricante o distribuidor, o por el color de la pintura dada como base, y por los distintos grosores de la misma. Además pueden existir pequeñas variaciones en las mismas al pasar de un modelo de auto de un año a otro.

Los faros existen varias marcas originales y sus imitadoras, se diferencian unas de otras por el dibujo que existen en los vidrios y en precio.

Los parabrisas y vidrios de puertas son productos estándares, la posible diferencia está dada en el caso que el automóvil posea o no aire acondicionado.

Cabe destacar que los productos que pertenecen a la unidad de negocios de repuestos para el automotor tienen un bajo índice de rotación de stock.

En cuanto a la unidad de negocios de materiales para soldadura podemos decir que el oxígeno viene en envases de distinto color para diferenciar el medicinal (blanco) del industrial (azul) en el caso del proveedor que tiene la empresa, los competidores no tienen ningún color especial y junto con el carburo de calcio que es también un producto estándar son los productos con mayor índice de rotación de stock de la empresa.

Los electrodos existen de varias marcas, son de distintas medidas y sirven para distintos tipos de trabajo, los mismos tienen una rotación de stock diferenciada del resto de los productos de esta unidad de negocios (índice de rotación medio). Con respecto a los demás insumos para soldadura que comercializa la empresa el índice de rotación de los mismos es baja.

### **Posición del Ciclo de Vida en que se encuentran los productos:**

Los productos de E. Cacciavillani e Hijos S.R.L., en general, se encuentran en la etapa de madurez, a continuación se detalla en qué situación se encuentran los mismos.

Los productos de la unidad de negocios de repuestos para el automotor se encuentran en la siguiente situación:

Las *partes de carrocería, faros y accesorios* se encuentran en una situación de crecimiento lento, signado por la fuerte competencia que existe en el sector y a la competencia desleal, como son los desarmaderos que se encuentran en Villa María donde se encuentran productos muy por debajo de los costos.

En lo que se refiere a los productos que se comercializan en la unidad de negocios de materiales para soldadura los mismos se encuentran también en una situación similar.

El *oxígeno medicinal* se encuentran en una situación de madurez, existiendo un período de mayor demanda en los meses de invierno, y en los meses restantes disminuye un poco pero se mantiene bastante constante.

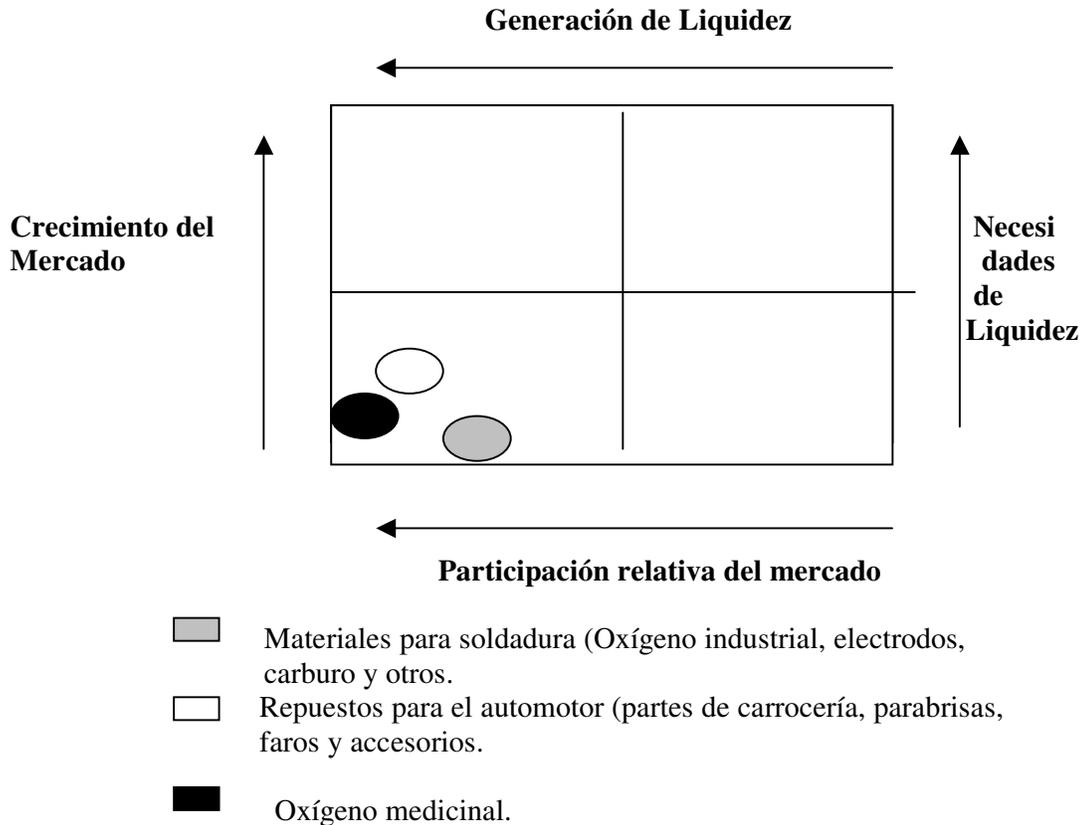
El *oxígeno industrial* se sitúa en una situación similar al oxígeno medicinal, pero su demanda se mantiene generalmente constante todo el año excepto enero y febrero donde decae.

Los demás productos también se encuentran en la madurez, debido al estancamiento en los niveles de venta y en la competencia existente en el mismo.

## Matriz Boston Consulting Group:

E. Cacciavillani e Hijos S.R.L. es una empresa compuesta por artículos muy variados y para diferentes usos, es por ello que algunos años atrás el socio gerente decidió dividir a la empresa en dos unidades estratégicas de negocios, para un mejor análisis y tratar de desarrollar estrategias congruentes para cada tipo de productos, ya que esas secciones persiguen fines propios. A la vez la consecución de los mismos da por resultado un crecimiento de la misma como un todo integrado.

La matriz B.C.G.<sup>58</sup> muestra en forma gráfica, las diferencias existentes entre divisiones, en términos de la participación relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento del sector.

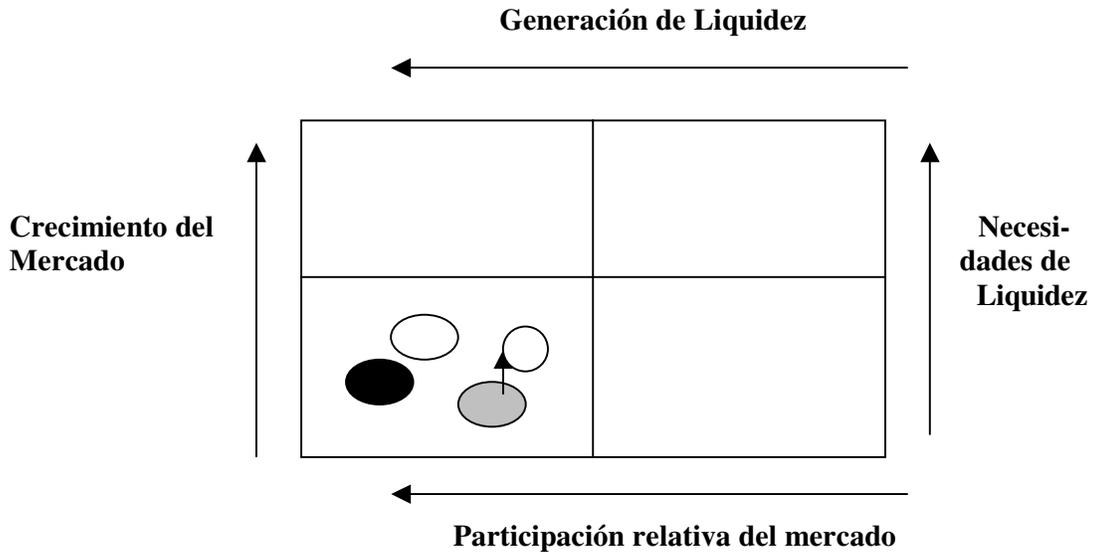


Como se puede observar en la matriz, los repuestos para el automotor se encuentran en posición de vaca lechera, ya que se encuentra en un mercado de bajo crecimiento y tiene una excelente participación relativa del mercado. Es decir, que los repuestos de automotor son generadores del cash flow de la empresa y el posible soporte económico para nuevos negocios. Por otro lado, se observa que los materiales de soldadura también se encuentran en una posición de vaca lechera y de generar divisas para la empresa, pero dicha unidad de negocios posee una cuota menor de mercado, aunque se encuentra dentro de las principales empresas del rubro, y en un mercado de muy bajo crecimiento.

<sup>58</sup> Dirección de la Mercadotecnia (7ma Edición), Philip Kotler

### Análisis Dinámico de la Cartera de Productos- Mercado:

En la presente matriz se analizan los cambios previstos a futuro para los distintos productos de la empresa. Como podemos observar, se estima un posible crecimiento del mercado para los materiales para soldadura y un estancamiento del mercado para el rubro de repuestos para el automotor y de oxígeno medicinal.



-  Materiales para soldadura (Oxígeno industrial, electrodos, carburo y otros).
-  Repuestos para el automotor (partes de carrocería, parabrisas, faros y accesorios).
-  Oxígeno medicinal.

### **Estrategia de precios para los productos:**

La empresa, E. Cacciavillani e Hijos S.R.L., en la unidad de negocios de *repuestos para el automotor* intenta aplicar una estrategia de liderazgo en precios buscando aprovechar su experiencia en el sector y de diferenciación del producto en lo referido a la calidad de los mismos, tratando de lograr así destacarse de sus principales competidores.

En cuanto a la unidad de negocios de *materiales para soldadura* la empresa debe seguir lo dictaminado por las empresa productora-distribuidora de los productos.

### **Método de fijación de precios aplicado por la empresa:**

La empresa E. Cacciavillani e Hijos S.R.L. es una empresa que posee una gran variedad de artículos en las dos unidades de negocios, (repuestos para el automotor y materiales para soldadura). La compañía para ambos casos utiliza el método de cargarle al costo de la mercadería un cierto margen que varía de acuerdo al tipo de producto que se trate (en el caso de las partes de carrocería es de entre un 50% y un 60% si es importada y de entre 30% y 40% en los productos para soldadura) y que cubra el flete y otros gastos dejando una cierta utilidad.

Muchas veces, también se puede aplicar un descuento sobre el monto de la compra que oscila entre un 10% y un 15%, cuando el cliente compra un volumen alto de un determinado producto, el cual es decidido por el socio-gerente de la empresa.

### **Cultura Organizacional:**

La empresa E. Cacciavillani e Hijos S.R.L., por ser de origen familiar, es una firma donde se encuentran arraigados desde su nacimiento un estilo de conducción autoritario, a pesar de que el Socio Gerente trate de disimular un poco todo ello.

En función de ese estilo, la toma de decisiones principales (compras, ofrecer descuentos, administración) y de supervisión son llevadas a cabo por el mismo socio gerente, no teniendo injerencias algunas los dos empleados que se dedican a atender al público.

La organización, por su estructura y composición, no emplea un proceso estructurado de planificación de objetivos a corto, mediano o largo plazo. A pesar de ello, la empresa se ha planteado actualmente los siguientes objetivos:

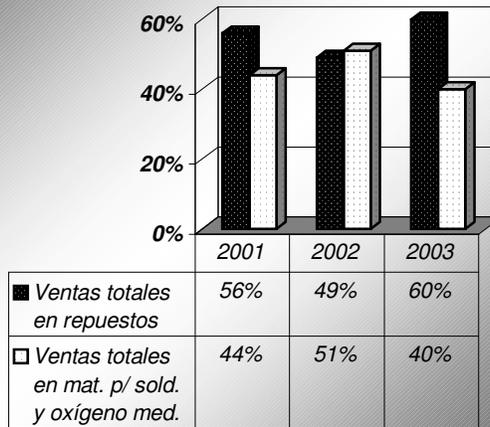
- Aumentar las ventas existentes en las tres unidades de negocios.
- Posicionar a la empresa como comercializadora de repuestos para el automotor y de materiales para soldadura.
- Buscar nuevos mercados para los productos actuales.
- Incorporar nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Los dos empleados de la firma poseen un índice muy bajo de motivación y debido a ello el grado de pertenencia a la misma es muy bajo. La principal motivación que tienen los empleados es pura y netamente económica.

### **Análisis de ventas de la empresa por Unidades Estratégicas de Negocios:**

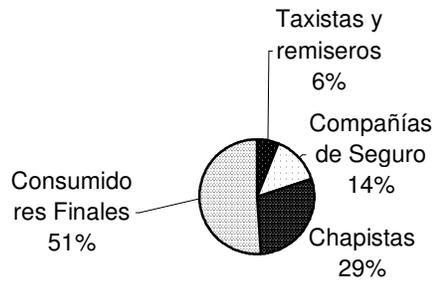
Según lo informado por la empresa, las ventas totales se distribuyen de la siguiente forma por cada unidad de negocios en los últimos tres años:

### Porcentajes de Ventas Totales por Unidad de Negocios

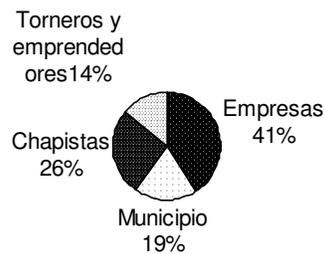


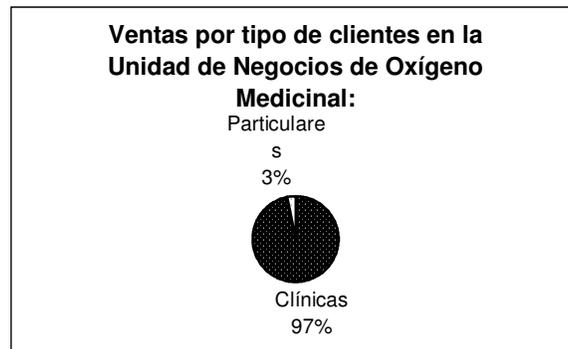
A continuación mostramos como se distribuyen las ventas totales de cada unidad de negocios y el porcentaje de ellas por cada tipo de cliente:

#### Ventas por tipo de cliente en la Unidad de Negocios de repuestos:



#### Ventas por tipo de cliente en la Unidad de Negocios de materiales para soldadura:

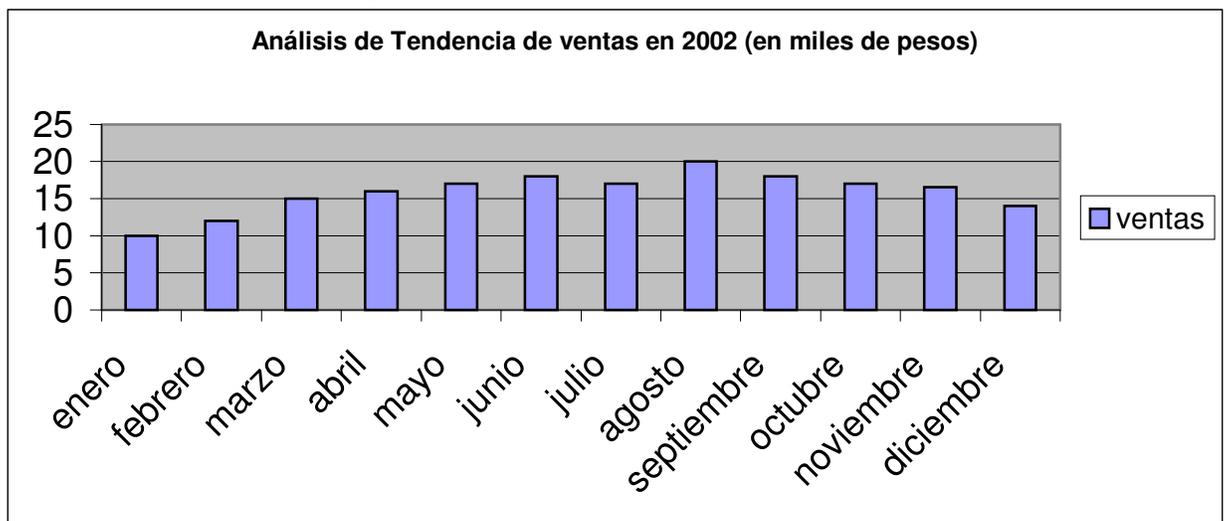




En las ventas de la unidad de negocios de repuestos para el automotor, se puede observar unas fuertes bajas en los meses de enero y febrero de cada año, aumentando para los meses siguientes con altos picos de ventas en agosto y marzo.

Observando las ventas de la unidad de negocios de materiales para soldadura, se puede observar que las mismas disminuyen en los meses de verano (diciembre-febrero), y de acuerdo a los niveles de la industria.

A continuación se muestra un gráfico con las tendencias de ventas de la empresa:



Analizando las ventas en conjunto se puede observar que el 2002 fue un año atípico, debido a la grave crisis económica que vivió el país, el primer semestre del 2002 las ventas cayeron vertiginosamente, para en la última parte del año tuvieron un pequeño repunte.

#### **Análisis de costos y datos contables de E. Cacciavillani e hijos S.R.L.:**

E. Cacciavillani e hijos S.R.L. presenta<sup>59</sup>, una gran estructura de costos fijos. Dichos costos fijos quitan a la empresa, margen de maniobra para la realización de acciones estratégicas debido a que maximizan los riesgos ante posibles emprendimientos. La estructura de costos fijos mensuales que presenta la empresa, asciende a \$3560 aproximadamente y se compone de la siguiente manera:

<sup>59</sup> Informes Contables brindados por la empresa.

Sueldo Básico más aportes y contribuciones de seguridad social del personal	\$ 1869.
Impuestos y servicios del inmueble.....	\$ 448.
Gastos Generales.....	\$ 344.
Fletes y Acarreos.....	\$ 602.
Otros gastos.....	\$ 297.
Total.....	\$ 3560.

Lo antes mencionado significa que la empresa para poder seguir compitiendo en el mercado en el que está inmersa debe vender productos que le permitan cubrir esos \$3560 mensuales de gastos que tiene para el desempeño normal de sus actividades.

Facturación mensual = \$11.110  
 Costo de mercaderías vendidas = \$7.019  
 Resultado Bruto = \$4.091  
 + Descuentos ganados = \$295  
 Utilidad = \$4.386  
 % de utilidad de la cartera de productos **39,5% en promedio.-**  
 Gastos mensuales = \$3.560  
 Resultado Final = \$826  
 Utilidad final = 7,4%

**Análisis de Punto de Equilibrio:**

Punto de Equilibrio = Ventas - (Costos de Mercaderías Vendidas + Gastos)			
0	=	X	- 7.019 + 3.560
X	=	\$10.579	

**Estimación de la Demanda:**

<b>Variables<sup>60</sup></b>	<b>Sector repuestos para el automotor</b>	<b>Sector de materiales para soldadura</b>	<b>Sector de Comercialización de oxígeno medicinal</b>
<b>Mercado meta</b>	22.620 vehículos en la zona, 14.040 en la ciudad.	210 (empresas, municipio, chapistas y consumidores finales).	5 Clínicas en la Ciudad de Bell Ville y en menor medida particulares.
<b>Zona geográfica</b>	Bell Ville y zonas aledañas.	Bell Ville y zonas aledañas.	Bell Ville.
<b>Restricciones al consumo</b>	Desempleo, dólar, rotura del automotor.	Caída de la industria, clientes cautivos.	Salud de las personas.
<b>Compras promedio anuales por cliente</b>	Chapistas 20 (1 por semana) Consumidores finales, remiseros y taxistas (según la cantidad de roturas del auto), 6 compañías de seguro (2 veces por mes).	Chapistas 20 (1 por semana) Empresas y municipio 150 (2 por mes), 5 Torneros (2 por mes), Consumidores finales (1 vez por mes).	5 Clínicas ( 2 veces por semana).
<b>Compras totales por año en la categoría</b>	Consumidores finales, remiseros y taxistas (según la cantidad de roturas del auto), Chapistas 20*51=1020, Compañías de seguro 6*2*12=144.	Chapistas 20*51=1020 Empresas y municipio 150*3*12=5.400 Consumidores finales (12 al año), 5 Torneros (120 al año).	5 Clínicas 2*4*12=96*5=480 al año.
<b>Precio Promedio (producto)</b>	Partes de carrocería \$15 y \$500 Faros \$10 y \$600	Carburo \$3,50 el kilo. Electrodos y alambres \$11 el kilo. Oxígeno Industrial \$5,50 el metro.	Oxígeno Medicinal \$5 el metro.
<b>Monto total de compras</b>	Consumidores Finales, remiseros y taxistas (según la cantidad de roturas del auto), Chapistas (1020* el precio del repuesto), Compañías de seguro (144* el precio del repuesto)	Chapistas 1020*\$20=\$20.400, Empresas y municipio 5400*\$50=\$270.000, Consumidores finales, Torneros 120*50=\$6.000	Clínicas 480*\$53=\$25.440.

<sup>60</sup> Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia, Roman G. Hiebing, Jr y Scott W. Cooper.

<b><i>Participación de la empresa en las compras</i></b>	Participación 2003 = \$79.990, Participación estimada 2004 = \$89.325.	Participación 2003 = \$34.663, Participación estimada 2004 = \$38707.	Participación 2003 = \$18.665, Participación estimada 2004 = \$20.843.
<b><i>Expectativas de demanda final</i></b>	\$148.875 a fines del 2005.		

### **Importancia de E. Cacciavillani e hijos S.R.L. para el grupo proveedor:**

E. Cacciavillani e hijos S.R.L. no es un cliente importante del grupo proveedor en los 2 rubros, a pesar de que en el rubro automotor en la venta de faros, ópticas accesorios y partes de carrocería maneja una gran parte del volumen comercializado en el sector en la ciudad. Esto se debe a que los proveedores de la empresa están situados en mercados más grandes (Córdoba, Rosario, Buenos Aires).

### **Cadena de Valor de E. Cacciavillani e hijos S.R.L.:**

Para analizar todas las actividades que una empresa desempeña y como interactúan, es necesario paralizar las fuentes de ventajas competitivas que dicha empresa posee y estudiar las actividades de una manera sistemática. Para ello utilizamos una herramienta denominada Cadena de Valor.

La Cadena de Valor<sup>61</sup> de la empresa disgrega sus actividades estratégicas relevantes, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Podemos decir que la empresa va a lograr una ventaja competitiva si logra desempeñar las actividades más importantes con un menor costo o de mejor manera que sus competidores.

### **Actividades de Apoyo:**

A) *Infraestructura de E. Cacciavillani e hijos S.R.L.:* Su infraestructura está compuesta por un local comercial propio, ubicado en una de las principales esquinas dentro del área céntrica de la ciudad. El inmueble que mencionamos está dividido en tres partes bien diferenciadas, la primera es el salón principal que se encuentra en la esquina y es donde se exhiben una parte de los principales productos y se encuentra la oficina del socio gerente. El segundo salón se encuentra unido al principal por medio de una puerta y en el se encuentran los tubos de oxígeno, los materiales de soldadura y parte del resto de los productos sin tener ellos una adecuada exhibición de los mismos, y por último el tercer salón que es el depósito donde se guarda la mercadería que no puede ser exhibida en los dos anteriores. Cabe aclarar que el financiamiento se hace con frecuencia en el ámbito de la corporación, mientras que la administración de la calidad se hace en el ámbito de cada unidad estratégica en la que se divide el negocio. La administración general, planeación, finanzas y contabilidad se efectúa al nivel del socio gerente de la firma.

B) *Administración de Recursos Humanos:* E. Cacciavillani e hijos S.R.L. tiene 3 empleados con un promedio de edad de 55 años y una antigüedad promedio de

<sup>61</sup> Ventaja Competitiva, Capítulo 2. Michael E. Porter, 2da. Edición 1992.

30 años. Son personas con gran experiencia en el rubro, lo que les da la capacidad de asesorar a los clientes fundamentalmente en cuanto al requerimiento de los productos, según las necesidades de dichos clientes. Cabe destacar que el personal no brinda en su gran mayoría asesoramiento en cuanto al producto.

En el caso de contrataciones del personal cuando se realizan las hace el socio gerente de la empresa.

De esto se puede observar una alta centralización en cuanto a la toma de decisiones y por otro lado un bajo grado de pertenencia por parte de los empleados. No se registran acciones de motivación del personal, lo cual consideramos es la causa principal del bajo índice de pertenencia. Los empleados no buscan desarrollarse, ni crecer en las funciones de la empresa, lo que puede considerarse como una consecuencia del carácter familiar de la organización y de la percepción de las características del mismo, por parte de dichos empleados.

Por otro lado no se nota una clara definición de la misión de la empresa dentro del plantel, lo que lleva a la pérdida del objetivo final de la actividad. Si bien se fijan objetivos a mediano y largo plazo, sólo se realizan análisis de las acciones pasadas (ventas, créditos otorgados, cobranzas, etc.) con lo que no se llega a cristalizar un proyecto formal de planeación, por medio del cual se puedan optimizar los procesos llevados a cabo por la empresa.

- C) *Desarrollo Tecnológico*: es una empresa que no necesita un gran desarrollo tecnológico para mejorar el producto, ya que la empresa comercializa productos ya terminados. Pero si requiere un buen desarrollo tecnológico en cuanto al proceso de acercarle los productos a los clientes. En cuanto a esto, podemos destacar que la tecnología aplicada al proceso, es decir el sistema de información utilizado, se pueden chequear los niveles de venta por día, por producto y por rubro, control de stock, márgenes de utilidades, facturación, datos de proveedores y clientes, administración general y compras.
- D) *Abastecimiento*: Todas las compras de los productos que comercializa la empresa ( productos para el automotor y materiales de soldadura), son comprados por el socio gerente a los distintos proveedores de Córdoba, Rosario y Buenos Aires.

#### **Actividades primarias:**

- A-B) *Logística Interna – Operaciones*: Por ser E. Cacciavillani e hijos S.R.L. una empresa que comercializa productos terminados, no existen operaciones, y muy poco de logística interna. Para ello podemos decir que la compra de mercaderías sería la logística interna.  
Esta actividad es desempeñada por el socio gerente de la firma; la compra de la mercadería está basada en gran parte en la búsqueda de reducir costos para la empresa y así trasladársela a los clientes ( productos para el automotor y soldadura); además en los productos para el automotor se trabaja a pedido por la alta inmovilización del capital que estos producen.
- C) *Logística Externa*: El almacenamiento de la mercadería es realizado por los vendedores de cada sección, bajo la supervisión del socio gerente que recibe los pedidos, y verifica que todo esté en condiciones. En un segundo paso los

productos son colocados en los salones principales para su exhibición y o en depósito según corresponda por los empleados ( vendedores).

Los mismos no guardan ninguna relación (ej: Códigos por ser adquiridos a distintos proveedores), aunque los mismos son ordenados por tipo de producto (materiales para soldadura); y los productos para carrocería del automotor por el tamaño que estos tienen. Los faros y ópticas son ubicados en sus cajas en los distintos salones.

La distribución de los productos en el salón no siguen una estrategia, sino que son colocados en exhibición por criterio del socio gerente, esto quiere decir que, E. Cacciavillani e hijos S.R.L. no tiene una política definida de Lay-Out.

D) *Mercadotecnia y Ventas:* La empresa no mantiene ninguna estrategia de ventas definida, ni efectúa estrategia de ventas a largo ni a corto plazo.

La colocación de los productos en los distintos salones, como dijimos, no siguen una estrategia determinada.

A los clientes se le ofrecen todas las formas de pago disponibles: contado, tarjetas de crédito, cheques y cuentas personales.

En lo referido al canal de ventas no podemos decir mucho ya que sus productos en su totalidad son de venta directa.

La empresa realiza campañas comerciales en cuanto a publicidad radial o gráfica esporádicamente.

E) *Servicios:* La empresa presta el servicio de flete a cargo de una persona ajena a la empresa, llamándosela cuando se la necesita, para trasladar los tubos de oxígeno a las distintas clínicas de la ciudad y a algunos compradores de productos para el automotor que lo deseen. La empresa no brinda el servicio de colocación de faros y ópticas, como así también lo de partes de carrocería porque se debería contratar a una persona para ello (chapista), debido a que una acción de este tipo acarrearía problemas con los demás chapistas del medio que no logren ese puesto.

### **Comunicación de E. Cacciavillani e Hijos S.R.L.:**

La empresa habitualmente no realiza campañas comunicacionales. La misma ha sabido llevar campañas en TV. (local y Justiniano Posse), donde buscaba comunicar los productos que la firma comercializa, y también en los medios gráficos de la ciudad y región; el estilo era similar a las que hacen las empresas del sector, dando a conocer el nombre de la empresa, productos que vende, dirección del local y teléfono.

Si bien los resultados de la publicidad no se pueden medir directamente en las ventas, la misma ha provocado un leve repunte en los montos de ventas en esos momentos.

El eje de posicionamiento de la empresa pasa por dar a conocer la empresa, mostrar que comercializa y como acceder a ella.

## **Análisis FODA:**

A continuación se enumeran las principales Fortalezas y Debilidades de la empresa, junto a las Oportunidades que le ofrece el contexto y a las Amenazas que deberá hacer frente:

( para observar el listado completo dirigirse al anexo).

<b>Fortalezas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mejor conocimiento del mercado de chapas y faros.</li><li>▪ Seriedad y honestidad de la familia.</li><li>▪ Trayectoria comercial.</li><li>▪ Mayor mix de productos en stock.</li><li>▪ Líder del mercado en venta de oxígeno medicinal.</li><li>▪ Mejor precio de productos en plaza.</li><li>▪ Muy buena relación con proveedores.</li><li>▪ Buena situación financiera.</li></ul>	<b>Debilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Falta de publicidad con mayor continuidad.</li><li>▪ Deficiente exhibición de los productos.</li><li>▪ Deficiente señalética externa del local.</li><li>▪ Déficit en atención al cliente en horarios picos.</li><li>▪ Falta diferenciación en los productos que se comercializan.</li></ul>
<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aumento del parque automotor.</li><li>▪ Envejecimiento del parque automotor.</li><li>▪ Surgimiento de nuevos microemprendimientos en la región.</li><li>▪ Aumento de la producción en empresas de maquinarias agrícolas de la región.</li></ul>	<b>Amenazas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ La gran cantidad de competidores.</li><li>▪ Falta de diferenciación de los productos del sector.</li></ul>

## Diagnóstico de la Empresa:

### Matriz de Impacto:

Ítem	Oportunidades			Amenazas	
	++	+	0	-	--
1-Aumento de la población.	✗				
2-Aumento del parque automotor.	✗				
3-Aumento de la actividad industrial en la rama automotriz y agroindustrial.		✗			
4-La aplicación de una política agresiva del gobierno nacional y provincial al comercio ilegal.			✗		
5-Incorporar nuevos negocios.	✗				
7-La existencia de desarmaderos que venden a menos del precio de costo.					✗
8-La gran cantidad de competidores en los dos rubros.					✗
9-Situación económica en que está inmerso el país.					✗
10-Aumento de la rivalidad en los sectores, implica una tendencia a una mayor pérdida de la rentabilidad.					✗
11-Caída del salario real.					✗
12-Desempleo.				✗	
13-Trabajo precario.				✗	
14-Falta de diferenciación de los productos.				✗	
15-Percepción de la calidad de vida negativa.				✗	
16-Estancamiento del crédito y las inversiones.					✗
17-Concentración de los Ingresos.					✗
18-Bajo crecimiento de los sectores.					✗
19-Deterioro de la clase media.					✗
20-Tendencia a disminuir los márgenes de los productos.					✗
21-Falta de crecimiento en la demanda.					✗
22-El surgimiento de nuevos microemprendimientos.	✗				

### Matriz Fortalezas /Debilidades

Items	Fortalezas			Debilidades	
	(++)	(+)	0	(- -)	(-)
Seriedad y honestidad de la familia.	✗				
Líder en el mercado en ventas de oxígeno medicinal a clínicas.	✗				
Líder en el mercado automotor en venta de artículos de chapería y faros.	✗				
Productos de excelente calidad.	✗				
Trayectoria comercial del negocio.	✗				
Mejor precio de productos en plaza.	✗				
Buena situación financiera.		✗			
Muy buena relación con los proveedores.			✗		
Bajo nivel de endeudamiento con proveedores.		✗			
Mejor conocimiento del mercado de chapería y faros.	✗				
Mejor soporte físico.		✗			
Inexistencia de productos sustitutos en los dos rubros.		✗			
Productos para el automotor en posición de generación de capital.		✗			
Capacidad para reunir capital.		✗			
Mayor mix de productos en stock.		✗			
Economías de escala en la compra.		✗			
Falta de conocimiento del negocio por cierto grupo de clientes potenciales.					✗
Falta de publicidad con mayor continuidad.				✗	
Centralización en la toma de decisiones.				✗	
Deficiente exhibición de los productos.					✗
Deficiente señáletica					✗

externa del local.					
Demora en la entrega de los productos cuando no están en stock.				×	
Déficit en la atención al cliente.					×
Altas barreras de salida.				×	
Falta de generación de nuevos negocios.				×	
Falta de planificación estratégica.					×
Baja frecuencia de compra en el rubro automotor (particulares).				×	
Inmovilización de capital en el rubro automotor.					×
Falta de diferenciación en los productos.				×	
Altos costos fijos.				×	
Problema para fijar una posición de la imagen de la empresa.					×
Falta de motivación del personal.				×	
Falta de una misión explícita.					×

**Matriz de Oportunidades: (Probabilidad de éxito/ Atractivo Potencial)**

**Probabilidad de éxito (posibilidad de aprovecharla)**  
**Alto** **Bajo**

<b>Alto</b>	1-Aumento población y su densidad. 2- Aumento parque automotor. 3- Aumento de la actividad industrial en la rama autotriz y agroindustrial.	4-La aplicación por parte del gobierno nacional y provincial de una política agresiva en contra del comercio ilegal.
<b>Bajo</b>	22-El surgimiento de nuevos microemprendimientos. 5- Incorporar nuevos productos.	

**Matriz de Amenazas: (Probabilidad de éxito/ Atractivo Potencial)**

**Probabilidad de éxito (posibilidad de evitarla)**

**Alto**

**Bajo**

**Alto**

**Atractivo Potencial  
(grado de importancia para la empresa)**

**Bajo**

<p>16-Estancamiento del crédito e inversiones.</p>	<p>10-Aumento de la rivalidad. 11-Caída de los salarios. 12-Desempleo. 13-Trabajo precario. 18-Bajo crecimiento de los sectores. 15-Empeoramiento de la percepción de la calidad de vida. 17-Concentración de los ingresos. 7-La existencia de desarmaderos que venden a menos del costo. 20-Tendencia a disminuir los márgenes de los productos. 21-Amesetamiento de la demanda.</p>
<p>9-Situación económica del país. 19-Fuerte deterioro de la clase media.</p>	<p>14-Falta de diferenciación de los productos. 8-Gran cantidad de competidores en los dos rubros.</p>

## Matriz de Probabilidad de Ocurrencia:

### *Plazo de Ocurrencia*

		2004
Probabilidad de Ocurrencia	Alto	<i>Trabajo Precario.</i> <i>Desempleo.</i> <i>Caída del salario.</i> <i>Falta de diferenciación del producto.</i> <i>Amesetamiento de la demanda.</i> <i>Empeoramiento de la percepción de la calidad de vida por los segmentos meta.</i> <i>Desaparición de la clase media.</i> <b>Aumento de la población.</b> <i>Falta de crédito e inversiones.</i> <i>Concentración de los ingresos.</i> <b>La aplicación de una política agresiva del gobierno contra el comercio ilegal.</b> <b>Incorporación de nuevos productos.</b> <b>El surgimiento de nuevos microemprendimientos.</b>
	Medio	<i>Tendencia a disminuir los márgenes de los productos.</i> <i>Aumento de la rivalidad.</i> <i>Situación económica negativa del país .</i> <i>Bajo crecimiento de los sectores.</i> <b>Aumento del parque automotor.</b> <b>Aumento de la actividad industrial (agroindustrias).</b>
	Bajo	<i>La gran cantidad de competidores.</i> <i>La existencia de desarmaderos que venden a menos del costo.</i>

En negrita oportunidades.

En cursiva amenazas.

### Balance de fuerzas:

Oportunidades:

Aumento de la actividad industrial (automotriz, agroindustrial y microemprendedores).	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Seriedad y honestidad de la familia.</li> <li>○ Productos de excelente calidad.</li> <li>○ Mejor precio de los productos en plaza.</li> <li>○ Bajo nivel de endeudamiento con los proveedores.</li> </ul>
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de diferenciación de los productos que se comercializan.</li> <li>○ Altos costos fijos.</li> <li>○ Falta de generación de nuevos negocios.</li> <li>○ Falta de conocimiento del negocio por algunos clientes.</li> </ul>

Parque automotor (Aumento y envejecimiento).	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Seriedad y honestidad de la familia.</li> <li>○ Productos de excelente calidad.</li> <li>○ Trayectoria comercial del negocio.</li> <li>○ Mejor precio de producto en plaza.</li> <li>○ Mejor conocimiento del mercado de chapería y faros.</li> <li>○ Productos para el automotor en posición de generar capital.</li> </ul>
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de conocimiento del negocio por algunos clientes.</li> <li>○ Deficiente exhibición de los productos.</li> <li>○ Demora en la entrega de los productos cuando no están en stock.</li> <li>○ Baja frecuencia de compra por parte de los consumidores finales, remiseros y taxistas en el rubro automotor.</li> <li>○ Altos costos fijos.</li> <li>○ Inmovilización de capital en el rubro automotor.</li> <li>○ Déficit en la atención al cliente.</li> <li>○ Falta de una publicidad con mayor continuidad.</li> </ul>

Surgimiento de nuevos microemprendimientos	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Producto de excelente calidad.</li> <li>○ Mayor cantidad de productos.</li> <li>○ Mayor mix de productos.</li> </ul>
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de generación de nuevos negocios.</li> <li>○ Falta de planificación estratégica.</li> </ul>

Amenazas:

Gran cantidad de competidores en los dos rubros (empresas, desarmaderos), bajo crecimiento de los sectores, tendencia a disminuir de los márgenes y aumento de la rivalidad.	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trayectoria comercial del negocio.</li> <li>○ Líder del mercado automotor en venta de chapería y faros.</li> <li>○ Productos de excelente calidad.</li> <li>○ Mejor precio de productos en plaza.</li> </ul>
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de conocimiento del negocio por algunos clientes.</li> <li>○ Falta de una publicidad con mayor continuidad.</li> <li>○ Altas barreras de salida.</li> <li>○ Altos costos fijos.</li> <li>○ Falta de planificación.</li> <li>○ Falta de generación de nuevos negocios.</li> </ul>

Falta de diferenciación de los productos	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejor precio del producto en plaza.</li> <li>○ Productos de excelente calidad.</li> <li>○ Inexistencia de productos sustitutos.</li> </ul>
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Deficiente exhibición de los productos.</li> <li>○ Deficiente señalética interna del local.</li> <li>○ Demora de los productos cuando no están en stock.</li> </ul>

(ver Anexo I).

## **Propuesta de Aplicación:**

### **Objetivos y metas:**

El presente plan estratégico tiene la finalidad de aumentar la utilidad neta que posee actualmente Eduardo Cacciavillani e hijos S.R.L. a través del mejoramiento de la posición lograda en la mente de los clientes actuales y la obtención de una posición igual o similar en los clientes potenciales. Por último pretende lograr un cambio en la imagen actual de Eduardo Cacciavillani e hijos S.R.L. hacia un perfil moderno e innovador.

A partir de lo anterior, podemos explicitar los objetivos que se persiguen con el plan estratégico que se desarrollará a continuación. Cabe destacar que el mismo ha sido diseñado con una planificación de acciones a un año.

### **Objetivos generales del Plan Estratégico:**

- Incrementar las ventas<sup>62</sup> un 11% en el año 2005.
- Posicionar a la empresa E. Cacciavillani e Hijos S.R.L. entre las dos primeras en el sector de repuestos para el automotor y de materiales para soldadura en el 2005.

### **Objetivos específicos del Plan Estratégico:**

Con respecto a los objetivos expuestos, se han planteado las metas u objetivos intermedios, que se deben cumplir para la consecución de los mismos.

Objetivos específicos del primer Objetivo General:

- Ampliar la cartera de productos de modo tal que al cabo del año los nuevos productos representen el 15% de la facturación total.
- Identificar nuevos nichos de mercado en el próximo año.
- Mejorar los plazos de entrega de los productos cuando estos no están en stock a dos días de pedido por el cliente en el próximo año.
- Rediseñar el punto de venta en el próximo año.

Objetivos específicos del segundo Objetivo General:

- Mejorar el posicionamiento de E. Cacciavillani e Hijos S.R.L., en cuanto al nivel de recordación entre los clientes, es decir que 6 de cada 10 clientes nombre a la empresa en los primeros dos lugares cuando se les pregunte por empresas de los dos sectores (repuestos para el automotor y materiales para soldadura) en el próximo año.
- Mantener el posicionamiento logrado por la empresa de mejor precio-calidad percibida entre los clientes de los sectores en que trabaja en el próximo año, cuando se evalúen dichos factores al cabo del año.

---

<sup>62</sup> Esta información surge a través del método de Inclusión de Gastos y el ajuste cualitativo de los factores cuantitativos.

## **Metas:**

Con respecto a los objetivos expuestos, se han planteado la metas, que se deben cumplir para la consecución de los mismos.

Correspondientes al primer objetivo general:

**Primer objetivo específico: “Ampliar la cartera de productos de modo tal que al cabo de un año los nuevos productos representen un 15% de la facturación total.”**

- Ampliar la cartera de productos, de modo tal que al cabo de los primeros 3 meses los nuevos productos representen el 3% de la facturación total.
- Ampliar la cartera de productos, de modo tal que al cabo de los primeros 6 meses los nuevos productos representen el 9% de la facturación total.
- Ampliar la cartera de productos, de modo tal que al cabo de los 12 meses los nuevos productos representen el 15% de la facturación total.

### Cuadro Estratégico:

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivo Específicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Plan de Acción</b>
<b>1. Aumentar las ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Buscar y captar nuevos clientes.</li><li>-Mantener los clientes actuales.</li><li>-Ampliar la cartera de productos.</li><li>-Mejorar los plazos de entrega de los productos.</li><li>-Rediseñar el punto de venta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Penetración de mercados.</li><li>-Desarrollo de una nueva cartera de productos para el mercado actual.</li><li>-Liderazgo en precios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Programa de Producto (Compra inteligente y Nuevo mix de productos).</li><li>-Programa de Punto de Venta (Lay –out, Distribución de los productos en el local).</li><li>-Programa comunicacional (Promociones, Comunicándonos).</li></ul>
<b>2. Reposicionar a la empresa en los dos rubros.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Mejorar el posicionamiento de la empresa.</li><li>-Mantener el precio y calidad percibida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Desarrollo de una nueva cartera de productos para el mercado actual y nuevos.</li><li>-Mantenimiento del posicionamiento en el mercado actual con la nueva cartera de productos (fidelizar).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Programa Comunicacional .</li><li>-Programa Punto de Venta.</li><li>-Programa de Producto.</li></ul>

## Planes de Acción:

Los cursos de acción del presente plan de marketing, tienen una vital importancia para la consecución de los objetivos planteados por la empresa. Los mismos están estudiados y se llevarán a cabo de tal forma, permitiéndole a la empresa en el mediano plazo encontrar una posición prometedor y sustentable.

A continuación se presentará un breve resumen de cada programa de acción con el fin de explicar de que manera se va a desarrollar cada uno.

### Programa de Producto:

El mismo consistirá en la incorporación gradual de nuevos productos dentro de los dos rubros en que trabaja la empresa (materiales para soldadura y repuestos para el automotor), con el fin de satisfacer la demanda de los clientes actuales y potenciales clientes.

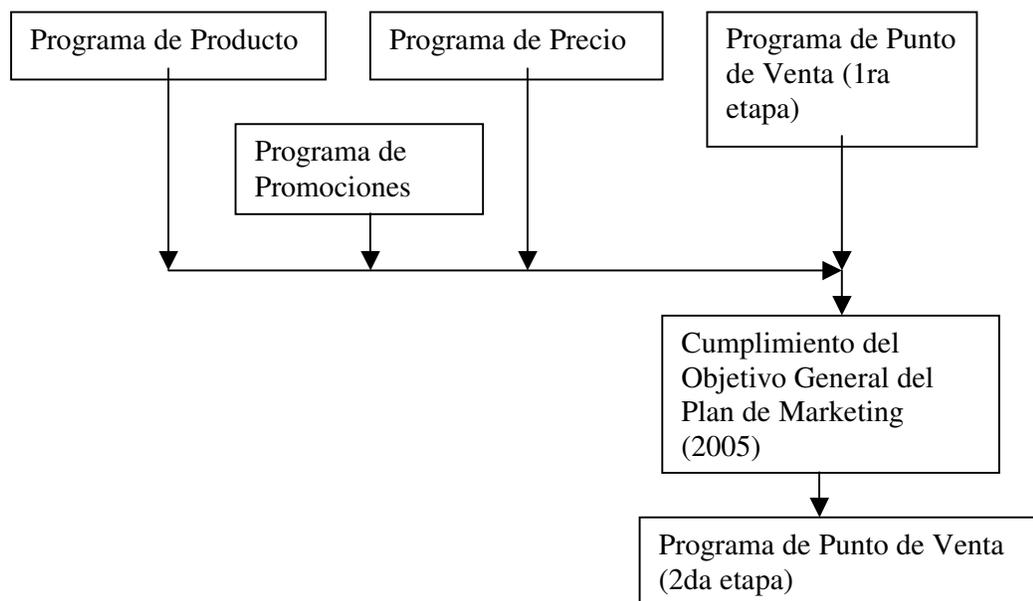
### Programa de Punto de Venta:

Este curso de acción buscará conseguir, primero un mejor aprovechamiento de la estructura edilicia que posee la firma y en segundo lugar se realizará la remodelación completa del local.

### Programa de Promoción:

En el presente plan de acción la empresa buscará lograr una mayor presencia en los distintos medios de la ciudad y la zona promocionando los productos que comercializa, con el fin de ocupar un lugar privilegiado en la mente de los consumidores.

Para un mejor entendimiento de las distintas relaciones entre los planes de acción, se creó el siguiente esquema que se muestra más adelante:



## Programa de Producto ‘Compra Inteligente’:

El presente programa consiste en la incorporación gradual de nuevos productos a la cartera actual de productos que comercializa la firma a partir de Marzo de 2004. Dicha ampliación abarca la incorporación de nuevas líneas de producto y completar las ya existentes:

- Máquinas levanta cristales y manijas interiores levanta cristales
- Accesorios para el automotor (portaequipajes, fundas, tazas, etcétera)
- Manijas interiores y exteriores (de puerta)
- Burletes de puertas, parabrisas, baúl, lunetas traseras
- Paragolpes delanteros y traseros
- Ópticas, Faros auxiliares y traseros
- Parabrisas y vidrios de puerta
- Máquinas y equipos para soldadura
- Herramientas.

A través de este plan de acción se busca incorporar productos que se complementen con los que ya comercializa la empresa, buscando cumplir con la misión que ha definido el Socio Gerente de la empresa.

Estos productos tienen una buena rentabilidad y se incorporarán con el objetivo de satisfacer cada día de mejor manera a los clientes actuales y a potenciales clientes de la ciudad y zonas vecinas.

### Objetivos del Programa:

- Ampliar la cartera de productos para satisfacer cada día mejor a los clientes de la empresa y a los potenciales clientes de la ciudad y zonas vecinas.
- Aprovechar los clientes que tiene la empresa para brindarles nuevos productos.
- Lograr una ventaja competitiva sostenible en el mediano plazo con respecto a los demás competidores.
- Lograr la repetición de la compra.

### Procedimiento :

La empresa organizará los distintos salones en secciones bien diferenciadas (observar programa de punto de venta). La comercialización de los distintos productos es en forma directa a través de los distintos vendedores, en el propio salón comercial. Los productos serán etiquetados con el código y nombre del artículo al momento de ingreso de los mismos para una mayor agilización de la atención y ahorro de tiempo para los vendedores y clientes en momentos de gran afluencia de clientes.

Además, la empresa de manera gradual, irá ampliando su mix de productos mediante la incorporación de nuevas líneas y completando las actuales.

La compra de la mercadería se tratará por medio de proveedores en Córdoba, Rosario y Buenos Aires en forma directa, con el objeto de reducir los costos (compra inteligente, la cual consiste en comprar lo necesario).

En la unidad de negocios de repuestos para el automotor los productos que se incorporarán al nuevo e innovador mix de productos son los siguientes:

- Máquinas levanta cristales y manijas interiores levanta cristales:
- Accesorios para el automotor (portaequipajes, fundas, tazas, etcétera)
- Manijas interiores y exteriores (de puerta)
- Burletes de puertas, parabrisas, baúl, lunetas traseras
- Paragolpes delanteros y traseros

- Ópticas, Faros auxiliares y traseros
- Parabrisas y vidrios de puerta.

Estos productos se caracterizan por su bajo grado de rotación, debido a que los mismos no son de consumo básico, y de necesitarse, por lo general generan un impacto excesivo para el bolsillo del consumidor. Su rentabilidad es levemente alta. Durante el año 2005 la incorporación de mercaderías a esta unidad será por un monto de \$4586.

En la unidad de negocios de materiales para soldadura, los productos que se incorporarán de manera sistemática y gradual está compuesta por:

- Máquinas y equipos para soldadura
- Herramientas.

Dichos productos, son por lo general de rotación media, ya que son parte importante para el cliente en su trabajo diario. La compra de los mismos es espaciada en el tiempo y son productos de rentabilidad alta. La inversión en ella será para el período 2005 de \$2314.

Responsable del programa:

El responsable del programa es el Socio Gerente de la empresa, el cual analiza los informes vertidos por los vendedores de cada sección sobre los faltantes de mercaderías en las mismas o que productos es deseable incorporar a la cartera por sugerencia de clientes. El Socio Gerente deberá conjuntamente con sus vendedores tener reuniones a fin de llevar control de las ventas, para lograr el retorno de la inversión adecuado y por otro lado monitorear el funcionamiento de las dos unidades de negocio de la empresa.

Involucrados:

Los involucrados en el programa de producto serán todos los miembros de la empresa, el Socio Gerente en mayor medida, y de los vendedores en menor medida.

Inversión necesaria:

Costo de rótulos para la mercadería (por dos mil unidades).	\$ 100
Inversión en compra de mercaderías en repuestos	\$4586 (en el primer año).
Inversión en compra de mercaderías en materiales para soldadura	\$2314 (en el primer año).
<b>Total del programa durante el 2004</b>	<b>\$7050</b>

Mecanismo de Control:

En el presente plan de acción el principal mecanismo de control se basará fundamentalmente en el control del recupero de la inversión . Dicho control primero tendrá en cuenta los objetivos de recupero planteados, siguiendo la presente tabla de cumplimiento de los mismos.

Línea de productos	6to Mes	Al año	A los 2 años	3 años o más
Máquinas levanta cristales y manijas interiores .	10%	30%	50%	100%
Accesorios	5%	20%	45%	100%
Manijas interiores y exteriores de puerta	20%	50%	100%	
Burletes.	12%	20%	40%	100%
Paragolpes.	15%	35%	55%	100%
Faros auxiliares.	20%	35%	60%	100%
Faros traseros y delanteros	30%	55%	75%	100%
Parabrisas, lunetas traseras y vidrios de puerta.	5%	35%	75%	100%
Opticas	8%	25%	50%	100%
Máquinas y equipos para soldadura	15%	35%	75%	100%
Herramientas	5%	20%	45%	100%

La tabla anterior nos muestra el porcentaje de recupero de la inversión que espera la empresa tener en los meses subsiguientes a la inversión realizada. En caso de no cumplirse en algún momento con ello, la empresa deberá plantear acciones correctivas de tales desviaciones.( el análisis financiero requerido para tales acciones se efectuarán en caso de ser necesarias).

## Programa de Punto de Venta ‘Nueva visión’:

El programa de Punto de Venta está diseñado para llevarse a cabo en dos etapas bien marcadas, la primera que constará en el ordenamiento de las mercaderías por secciones y que se llevará a cabo dentro de este plan comercial, y una segunda etapa que se realizará en los períodos 2005 y 2006 que versará en la remodelación del lay- out de la empresa. Los planes son :

- Mercaderías por secciones
- Lay out.

### Objetivo del Programa:

- Crear un cambio en la mentalidad del cliente de ambos sectores basado en una propuesta innovadora.
- Optimizar el diseño interno del salón de ventas.
- Lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, a través de la imposibilidad de los competidores de imitar el cambio por razones de infraestructura.
- Lograr una adecuada exhibición de los productos, para favorecerle la compra al cliente actual y potencial.
- Lograr la repetición de la compra por parte de los clientes.

### Procedimiento:

En función de un estudio de observación llevado a cabo con el fin de optimizar la asignación de espacios, se concluyó que el plan de Punto de Venta se llevará a cabo en dos etapas bien marcadas. La primera consistirá en una distribución de los productos por afinidad (secciones) en los distintos salones de la empresa y su debida separación con señalética interna en :

- Ópticas, faros delanteros, traseros y auxiliares por marcas
- Partes de carrocería
- Electrodo
- Herramientas y equipos para soldadura
- Espejos exteriores por marcas
- Paragolpes delanteros y traseros
- Accesorios
- Nuevos productos

Y en una segunda etapa que se desarrollará próximamente en los años 2006 y 2007, la cual consistirá en la remodelación de la parte edilicia del salón comercial, siempre respetando el estilo tradicional de la empresa.

### Responsable del programa:

Serán llevado a cabo por los vendedores de las dos unidades de negocio, bajo la supervisión del Socio Gerente de la empresa.

### Involucrados:

Al ser una empresa pequeña en cantidad de personal, los involucrados son todos los miembros de la empresa.

Inversión necesaria:

Primera etapa:

Costo de la señalética interna	\$248
Total del programa	\$248

Mecanismos de control:

En la primera etapa del plan, el mecanismo de control estará a cargo del Socio Gerente, el cual supervisará dichas tareas.

Durante la segunda etapa, el control será llevado a cabo por el arquitecto encargado de la remodelación edilicia de la empresa, bajo la supervisión del Socio Gerente de la empresa.

## Programa de Promociones y Comunicación: ‘Promorep y Conociéndonos’:

El presente plan de acción consistirá en la realización de promociones especiales de duración mensual (Promorep), con los distintos productos de la empresa en los meses del año (marzo y diciembre), donde generalmente las ventas disminuyen, tratando de lograr una cierta estimulación a la compra por parte de los clientes particulares (consumidores finales), como así también se generarán acciones especialmente para chapistas. Se buscará llevar a cabo conjuntamente una campaña de comunicación (Conociéndonos) en los principales medios de la ciudad y la región dando a conocer la propuesta de productos y servicios de la empresa.

### Objetivo del programa Promociones y Comunicación:

- Incrementar la facturación a través de la captación de nuevos clientes y la repetición de compra de parte de los clientes actuales.
- Comunicar la gama de productos que posee la empresa.
- Lograr crear en el consumidor un cierto grado de estimulación latente de compra, buscando generar en un futuro mayores ventas.
- Mejorar el posicionamiento en la mente del consumidor por parte de la empresa.

### Conociéndonos:

#### Procedimiento de Conociéndonos:

Se realizará una campaña comunicacional donde se utilizarán tres medios, los cuales fueron seleccionados en función al segmento meta al que se dirige la empresa.

El primer medio a utilizar será el Diario Nueva Tribuna. La publicidad en el mismo consistirá en la presentación de la empresa, dirección, teléfono, productos que ofrece, horario de atención y del programa Promorep. La presente buscará encontrar y afianzar un lugar en la mente del consumidor.

La publicidad será en cada edición del diario que es de una salida por semana, la duración de la misma será anual.

El segundo medio a utilizar será la televisión por cable en el canal local dentro del noticiero de la ciudad que es el programa mayor visto. La misma consistirá, en una duración de 15 segundos mostrando los salones de la empresa con los productos y con la información de la publicidad gráfica (voz en off). La misma será diaria durante los tres primeros meses y luego se realizará cada mes de por medio.

La tercera forma será a través de volantes que serán distribuidos en eventos importantes que se produzcan en la ciudad, o se dejarán en los parabrisas de los automóviles y o en las puertas de las casas de familia. La misma se llevará a cabo dos veces al año.

#### Responsable del programa:

El responsable del presente programa será el Socio Gerente de la empresa.

#### Involucrados:

El involucrado en el presente programa es el Socio gerente.

Inversión necesaria:

La inversión necesaria para la ejecución de este plan asciende a \$2450 y se distribuye de la siguiente manera:

Televisión local:	\$1750 (7 meses)
Periódico Nueva Tribuna:	\$ 600 (12 meses)
Impresión volantes:	\$ 100
Total del programa:	\$2450

Mecanismo de control:

Se controlarán dichas campañas mediante la afluencia de público al local comercial y mediante la observación de la publicidad en el noticiero local y la compra del diario semanalmente.

### **Promorep:**

Procedimiento programa Promorep:

#### ***Promorep para el público particular o consumidor final:***

Conjuntamente con lo antes mencionado en (Conociéndonos) será lanzada una campaña promocional (Promorep), de los productos de la unidad de repuestos para el automotor, la misma consistirá en la colocación en promoción de los distintos productos, durante la época en que generalmente disminuyen las ventas (meses de marzo y diciembre), orientada al público particular (consumidor final).

Los cupones de la promoción serán distribuidos en el ejemplar del periódico Nueva Tribuna (3500 ejemplares de tirada). El cupón consiste en el aviso del periódico. Luego el cliente deberá acercarse a la empresa con el mismo, otorgándole un descuento del 10% en el monto total de la compra. Esto, lo hace acreedor previo a dejar sus datos en una urna a tal fin ubicada en el salón principal de la empresa a participar del sorteo final por un kit de faros auxiliares para su automóvil.

#### ***Promorep para chapistas:***

Vale la pena destacar, que también se llevarán a cabo en forma bimestral, visitas personales a los distintos chapistas del medio, a fines de darles a conocer y entregarles un folleto informativo con las ofertas de determinados productos (repuestos para el automotor), los cuales serán seleccionados a criterio del Socio gerente de la empresa, para generar un aumento en la rotación de estos. Las ofertas de estos productos tendrán una duración de 35 días o hasta agotar stock.

Los resultados de las distintas acciones del programa Promorep (particulares/ consumidores finales y chapistas), serán monitoreados al finalizar cada campaña promocional. Las mismas deberán obtener como mínimo un dos por ciento de tasa de respuesta debido a que los productos no son de consumo básico.

Responsable del programa:

Los responsables en el presente programa son el Socio Gerente y los vendedores que deben estar en contacto con los clientes en el momento de la venta. Los vendedores deben saber el momento de inicio y fin de la campaña.

Mientras el gerente general deberá ir monitoreando los resultados que vayan arrojando las distintas promociones, para ir ejerciendo los ajustes necesarios para la próxima campaña.

Involucrados:

Todos los miembros de la empresa.

Inversión necesaria:

La inversión necesaria en el presente programa será la impresión de 7000 cupones para cada una de las distintas campañas promocionales (marzo y diciembre).

Costo de los cupones (7000): \$300. a (\$0,05 cada uno).

Costo del premio: \$150

Costo total de folletos (1400):\$100 al año a (\$0,07 cada uno)

Total del Programa \$550

Mecanismo de control:

El mecanismo de control de la promoción será llevado a cabo por el Socio gerente de la empresa, quién irá monitoreando el funcionamiento de dicha campaña e irá creando una carpeta donde se archivarán los números que arrojen dichas campañas año tras año.

## Conclusión Final del Trabajo:

De acuerdo al exhaustivo estudio realizado para E. Cacciavillani e Hijos S.R.L. se deduce que, ésta se encuentra compitiendo en tres sectores bien diferenciados.

Ellos son :

- Repuestos para el automotor,
- Materiales para soldadura y,
- Oxígeno medicinal a clínicas.

Los sectores antes mencionados se caracterizan por estar en la etapa de madurez, la gran cantidad de competidores en los dos primeros y la falta de diferenciación en los productos, ya que son estándares.

Como es sabido la crisis de Diciembre de 2001, impactó de lleno en todos los sectores económicos, y más aún en los estratos sociales (medio y marginal); afectando principalmente al consumo de productos no básicos. Ante todo esto, las distintas empresas deben saber cambiar a tiempo, e irse adecuando a las nuevas reglas de juego.

E. Cacciavillani e Hijos S.R.L. es una empresa de una larga trayectoria comercial, basada en la seriedad y honestidad de la familia, posee su local comercial propio situado en una de las principales esquinas del centro de la ciudad de Bell Ville. La misma es líder en la comercialización de oxígeno medicinal a clínicas, tiene el mayor mix de productos en lo que se refiere a partes de carrocería y faros, conjuntamente con el mayor conocimiento de dichos mercados, y el mejor precio en plaza. Pero la deficiente exhibición de los productos, la falta de señalética externa del local y de una publicidad con mayor continuidad, generan una cierta falta de conocimiento en los consumidores, provocando así un efecto negativo en las ventas.

Surge del presente trabajo, que a pesar de la crisis existente, el contexto externo le brinda a la empresa nuevas perspectivas en los tres sectores:

- El aumento y a su vez el envejecimiento del parque automotor.
- El surgimiento de nuevos microemprendimientos y,
- El aumento de la producción de las empresas de maquinaria agrícola en la región.

Bajo estas circunstancias a la empresa E. Cacciavillani e Hijos S.R.L., se le recomienda a corto plazo:

- Desarrollar la cartera de productos actuales,
- Desarrollar campañas de promoción y comunicación orientadas a los chapistas y consumidores en general.

Y se le sugiere para el mediano y largo plazo:

La remodelación del Lay-out de la empresa, además de continuar con las acciones establecidas anteriormente para el corto plazo.

## **Análisis Financiero del Plan Comercial:**

La inversión estimada necesaria para la puesta en marcha del presente plan comercial, asciende a \$10.048, y se desglosa de la siguiente manera:

- Programa de Producto ‘Compra inteligente’:\$7.050
- Programa de Punto de Venta ‘Nueva Visión’:\$248
- Programa de promociones ‘Promorep y Conociéndonos’:\$3.000

Dicha cantidad equivale a un 6,91% de las ventas proyectadas por el presente plan de marketing.

## **Análisis de Recuperación de la inversión:**

El siguiente análisis de recuperación, que se detallará más adelante determina si las ventas proyectadas cubrirán los gastos de mercadotecnia, permitiendo así una aportación a los costos fijos y a los indirectos.

Supuestos:

- El plan comercial producirá un incremento del 11% en las ventas durante el año 2005.
- El costo de las mercaderías vendidas promediará un 55% a lo largo del año 2005.

Ventas	\$148.875	
Menos Costo mercaderías Vendidas	( \$ 81.881,25)	
Utilidad Bruta	\$ 66.993,75	
Menos:		
Costo programa de producto	\$7.050	
Costo programa de promoción	\$3.000	
Costo programa de punto de venta	\$ 248	
Total de herramientas de mercadotecnia		(\$10.298)
Costos Fijos		(\$45.000)
Utilidad antes de impuestos		\$11.695,75

## **Análisis de Situación:**

En este punto se puede observar una comparación entre la situación actual y el efecto que se espera del presente plan comercial.

Variable	Situación Actual	Situación esperada
Facturación anual	\$133.318	\$148.875
Utilidad Anual	39,5%	40%
Costos Fijos anuales	\$45.000	\$45.000

## **Bibliografía:**

- PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. CALZ., de TLALPAN NUM. 5022, MÉXICO 22, D.F., 1992.
- AAKER, David A., Management Estratégico del Mercado. Editorial Hispano Europea, Colección ESADE, impreso en España, 1992.
- ROMAN G. HIEBING, Jr y COOPER, Scott W., Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A., 1992.
- KOTLER, Philip, Dirección de la Mercadotecnia Séptima Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1993.
- STONER, James A.F. y FREEMAN, R. Edward, Administración Quinta Edición.
- KINNEAR, THOMAS C. Y TAYLOR, JAMES R., Investigación de Mercados Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana, S.A..Santafé de Bogotá, Colombia, 1993.

## **ANEXO I:**

### **LEY 25.761**

REGIMEN LEGAL PARA EL DESARMADO DE AUTOMOTORES Y VENTA DE SUS AUTOPARTES.

BUENOS AIRES, 16 DE JULIO DE 2003.

BOLETÍN OFICIAL, 11 DE AGOSTO DE 2003.

-LEY VIGENTE –

El Senado y Cámara de diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc.

Sancionan con fuerza de Ley:

#### **TEMA**

AUTOMOTORES – REGISTRO DE LA PROPIEDAD AUTOMOTOR – REGISTRO UNICO DE DESARMADEROS DE AUTOMOTORES Y ACTIVIDADES AFINES – DESARMADO DE AUTOMOTORES – AUTOPARTES.

#### **OBSERVACIONES GENERALES**

CANTIDAD DE ARTICULOS QUE COMPONEN LA NORMA: 16

**ARTICULO 1** – Las disposiciones de esta ley rigen para todas las personas físicas o jurídicas que procedan al desarmado de un automotor de su propiedad o de un tercero, y para aquellas cuya actividad principal, secundaria o accesorio, sea la comercialización de repuestos usados para automotores.

**ARTICULO 2** – Todo propietario de un automotor que proceda a su desarmado con el objeto de utilizar sus autopartes, deberá solicitar su baja ante el registro seccional del automotor que corresponda.

En el caso de desear recuperar alguna pieza, deberá acompañar un listado preciso y detallado de aquellas que sean pasibles de recuperación, con la identificación numérica de aquellas que la posean o lo que disponga la reglamentación de la presente ley.

En el caso de las autopartes de seguridad es de aplicación lo dispuesto por el artículo 28 de la Ley N° 24.449, su decreto reglamentario 779/95 y modificaciones.

**ARTICULO 3** – Los registros seccionales de la Dirección Nacional del Registro de la Propiedad del Automotor y de Créditos Prendarios, dependientes del Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos de la Nación, o el organismo que lo sustituyere en el futuro, deberán emitir un certificado de baja y desarme, donde constará:

- Identificación del automotor (marca, modelo, patente, número de motor, número VIN y color).
- Fecha de baja.
- Identificación del propietario.
- Identificación del desarmadero responsable.
- Listado de autopartes no reutilizables.

**ARTICULO 4** – Los registros seccionales de la Dirección Nacional del Registro de la Propiedad del Automotor y de Créditos Prendarios deberán, para confeccionar el legajo:

1. Retener la documentación de identificación y registro del vehículo.
2. Solicitar la entrega de una foto color del vehículo al momento de la entrega la que no podrá ser digital.

**ARTICULO 5** – Las compañías o empresas de seguros en el caso de ser titulares o poseedoras de un rodado que calificaren en categoría de “destrucción total” estarán obligadas a inscribirlo en el Registro Nacional de la Propiedad del Automotor, acompañando un acta de inspección que así lo acredite y solicitando el certificado de baja.

**ARTICULO 6** – Emitido el certificado de baja de acuerdo a lo prescripto por el artículo 3, queda autorizado el desarme. A las autopartes que no posean número de identificación y que estén incluidas en el listado que elabore la Secretaría de Industria, Comercio y Minería, se les debe incorporar el número identificador con la metodología que ésta disponga. Para elaborar el listado, deberá tenerse en cuenta el valor y la frecuencia de reemplazo.

**ARTICULO 7** – Toda persona física o jurídica cuya actividad principal, secundaria o accesoria, sea la comercialización de repuestos usados o su transporte, deberá cumplir los siguientes recaudos:

- a) La factura, remito o documento equivalente deberán contener el número identificador de la pieza cuando se trate de un repuesto usado.
- b) Abstenerse de ofrecer a la venta o mantener en stock repuestos que carecieran de la identificación que establece el artículo 6.

**ARTICULO 8** – Toda persona física o jurídica cuya actividad principal, secundaria o accesoria, sea la comercialización o almacenamiento de repuestos usados deberá presentar una declaración jurada, en la oportunidad y en la forma que fije la autoridad de aplicación.

La declaración debe describir el stock de piezas en su poder a la fecha de presentación. En el caso de las autopartes que posean número de identificación, éste debe ser incluido junto con la marca. En el caso de las puertas deberá especificar modelo, lado y color; y en el caso de los techos modelo y color.

**ARTICULO 9** – Créase en el ámbito de la Dirección Nacional del Registro de la Propiedad del Automotor y de Créditos Prendarios, el Registro Único de Desarmaderos de Automotores y Actividades Conexas. Deberá inscribirse en este registro toda persona física o jurídica, cuya actividad principal, secundaria o accesoria sea desarmar y/o comercializar las partes producto de su actividad.

**ARTICULO 10** – Todas las personas físicas o jurídicas incluidas en el registro creado en el artículo anterior, tendrán la obligación de documentar el ingreso y egreso de vehículos y partes de acuerdo a lo establecido en el artículo 3°. Por cada automotor ingresado para su desarme deberán registrar: marca, modelo, tipo de combustible utilizado, fecha de fabricación, país y establecimiento de fabricación, certificado de baja y desarme y destino de las autopartes extraídas con sus correspondientes números de identificación.

Las piezas no aptas para su reciclaje deberán ser destruidas.

Se deberá conservar esta documentación por un plazo de diez años a partir del ingreso del vehículo y presentarla ante la autoridad de control cuando les fuera requerida.

**ARTICULO 11** – Facúltase a las autoridades policiales y a las fuerzas de seguridad para que por intermedio de las divisiones correspondientes, realicen las inspecciones de la documentación pertinente de todas las personas físicas o jurídicas cuya actividad

principal, secundaria o accesorio, sea el desarmado de automotores y/o la comercialización y/o almacenamiento de repuestos usados para automotores, con la metodología y formalidades que disponga la reglamentación de la presente ley.

**ARTICULO 12** – En el supuesto de haberse tramitado proceso penal, en los casos en que correspondiere la devolución al propietario de los repuestos y autopartes de automotores que hubieren sido secuestrados y que no se encontraren registrados según lo establecido por la presente ley, el juez deberá ordenar al propietario de los mismos su registro o regularización en el Registro Nacional de la Propiedad del Automotor, como condición previa a la entrega de dichos objetos.

**ARTICULO 13** – El que procediere al desarmado de un automotor con el objeto de utilizar sus autopartes, sin la autorización que establece la presente ley, será penado con multa de PESOS UN MIL (\$ 1.000) a PESOS TREINTA MIL (\$ 30.000), siempre que el hecho no constituyere un delito más severamente penado. Si se hiciere de ello una actividad habitual, la pena será de prisión de QUINCE (15) días a TRES (3) meses y multa de PESOS CINCO MIL (\$ 5.000) a PESOS CIEN MIL (\$ 100.000).

Aquellas personas cuya actividad principal, secundaria o accesorio sea el desarmado de automotores y/o la comercialización, transporte o almacenamiento de repuestos usados para automotores, e incumplieren lo dispuesto en la presente ley, serán penadas con prisión de QUINCE (15) días a TRES (3) meses y multa de PESOS DIEZ MIL (\$ 10.000) a PESOS DOSCIENTOS MIL (\$ 200.000) e inhabilitación especial de UNO (1) a TRES (3) años.

**ARTICULO 14** – En el ámbito de la Dirección Nacional del Registro de la Propiedad del Automotor y de Créditos Prendarios, se organizará un servicio gratuito de recepción de denuncias relacionadas con el incumplimiento de las disposiciones de la presente que actuará en coordinación con las autoridades judiciales y policiales, las fuerzas de seguridad y las policías provinciales, previa adhesión de las jurisdicciones correspondientes.

**ARTICULO 15** – El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley dentro del plazo de NOVENTA (90) días a partir de su promulgación.

**ARTICULO 16** – Comuníquese al Poder Ejecutivo.

## **LEY 24.449**

### ***ARTICULO 28: RESPONSABILIDAD SOBRE SU SEGURIDAD***

Todo vehículo que se fabrique en el país o se importe para poder ser librado al tránsito público, debe cumplir las condiciones de seguridad activas y pasivas, de emisión de contaminantes y demás requerimientos de este capítulo, conforme las prestaciones y especificaciones contenidas en los anexos técnicos de la reglamentación, cada uno de los cuales contiene un tema del presente título.

Cuando se trata de automotores o acoplados, su fabricante o importador debe certificar bajo su responsabilidad, que cada modelo se ajusta a ellas.

Cuando tales vehículos sean fabricados o armados en etapas con direcciones o responsables distintos, el último que intervenga, debe acreditar tales extremos, a los mismos fines bajo su responsabilidad, aunque la complementación final la haga el usuario. Con excepción de aquellos que cuenten con autorización, en cuyo caso quedarán comprendidos en lo dispuesto en el párrafo precedente.

En el caso de componentes o piezas destinadas a repuestos, se seguirá el criterio del párrafo anterior, en tanto no pertenezca a un modelo homologado o certificado. Se comercializarán con un sistema de inviolabilidad que permita la fácil y rápida detección de su falsificación o la violación del envase.

Las autopartes de seguridad no se deben reutilizar ni reparar, salvo para las que se normalice un proceso de acondicionamiento y se garanticen prestaciones similares al original.

A esos efectos, son competentes las autoridades nacionales en materia industrial o de transporte, quienes fiscalizan el cumplimiento de los fines de esta ley en la fabricación e importación de vehículos y partes, aplicando las medidas necesarias para ello.

Pueden dar validez a las homologaciones aprobadas por otros países.

Todos los fabricantes e importadores de autopartes o vehículos mencionados en este artículo y habilitados, deben estar inscriptos en el registro oficial correspondiente para poder comercializar sus productos.

Las entidades privadas vinculadas con la materia tendrán participación y colaborarán en la implementación de los distintos aspectos contemplados en esta ley.

## Análisis de las 5 fuerzas competitivas:

<b>Fuerza Competitiva</b>	<b>Variable</b>	<b>Sector repuestos para el automotor</b>	<b>Sector de materiales para soldadura</b>	<b>Sector de comercialización de Oxígeno Medicinal</b>
Amenazas de Ingreso	Economías de escala	Alta	Media	Alta
	Diferenciación de producto	Baja	Alta	Alta
	Requisitos de capital	Alto	Alto	Alto
	Costos cambiantes	Altos	altos	Altos
	Acceso a Canales de distribución	Alto	Alto	Alto
	Acceso favorable a productos	Alto	Alto	Alto
	Ubicación favorable	Alto	Alto	Alto
	Curva de aprendizaje	Alta	Alta	Alta
	Política Gubernamental	Media	Media	Alta
Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	Gran número de competidores	Alto	Alto	Alto
	Crecimiento lento del sector	Alto	Alto	Alto
	Costos fijos elevados	Altos	Altos	Altos
	Falta de diferenciación	Alta	Alta	Alta
	Competidores diversos	Alto	Alto	Alto
	Intereses estratégicos elevados	Alto	Alto	Alto
Barreras de Salida	Activos especializados	Alto	Alto	Alto
	Costos fijos de salida	Altos	Altos	Altos
	Barreras emocionales	Altas	Altas	Altas
	Interrelaciones estratégicas	Altas	Altas	Altas
Productos Sustitutos		No hay	No hay	No hay
Poder de negociación de los compradores	Está concentrado	Bajo	Bajo	Bajo
	Costos bajos por cambio de proveedor	Alto	Alto	Alto
	Los productos son estándares	Alto	Medio	alto
	El comprador posee información total	Alto	Alto	Alto

	El producto del sector no es importante para la calidad del servicio o del producto del comprador	Bajo	Bajo	Bajo
	Devenga bajas utilidades	Alto	Alto	Alto
	Las materias primas que compra el sector representan una fracción importante de los costos o compras de los proveedores	Baja	Baja	Baja
Poder de negociación de los proveedores	Esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector al que vende	Alto	Alto	Alto
	La empresa nos es un cliente importante para el grupo proveedor	Alto	Alto	Alto
	Los productos del grupo proveedor estén diferenciados	Bajo	Bajo	Bajo
	No estén obligados a competir con otros productos sustitutos	Bajo	Bajo	Bajo
	Los proveedores vendan un insumo importante para el negocio del comprador	Alto	Alto	Alto
	El grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante	Bajo	Bajo	Alto

## **Análisis FODA:**

### **Fortalezas:**

- Seriedad y honestidad de la familia (debido a la trayectoria comercial de la familia y la seriedad en el trabajo por parte de la misma desde su radicación en Bell Ville).
- Líder del mercado en venta de oxígeno medicinal a clínicas (porque la empresa atiende a todas las clínicas de la ciudad).
- Líder en el mercado automotor en venta de chapería y faros (por tenencia en stock de los productos, y la competencia no).
  - Productos de excelente calidad (según los clientes la empresa trabaja con productos de alta calidad).
  - Trayectoria comercial del negocio (los años de la familia en el rubro comercial de la ciudad).
  - Mejor precio de productos en la plaza (líder en costos en el rubro del automotor en lo que tiene que ver con partes de carrocería, parabrisas y ópticas).
  - Buena situación financiera (no posee deudas).
  - Muy buena relación con los proveedores (la empresa por su trayectoria y cumplimiento con los mismos).
  - Bajo nivel de morosidad en los clientes.
  - Bajo nivel de endeudamiento con los proveedores.
  - Mejor conocimiento del mercado de la chapería y faros (conocimiento de proveedores, calidad de los productos).
  - Mejor soporte físico (el espacio físico de la empresa es el más amplio en el rubro automotor y de comercialización de materiales para soldadura, es uno de los mejores ubicados).
  - Inexistencia de productos sustitutos en los dos rubros.
  - Productos para el automotor en posición de generación de capital.
  - Capacidad para reunir el capital necesario a corto plazo y a largo plazo mediante pasivo/ capital contable (la empresa no posee deudas, y goza de buena reputación en la ciudad y por ende con las instituciones bancarias).
  - Mayor mix de productos en stock en cuanto a chapería y faros (la empresa es la que posee el mix más amplio en ese rubro más de 1500 ítems en stock y en lista de productos).
  - Economías de escala en la compra (la empresa por su experiencia y conocimiento del sector las obtiene).

### **Debilidades:**

- Falta de conocimiento del negocio por algunos clientes potenciales (según el cuestionario la empresa no es muy reconocida por la gente).
- Falta de una publicidad con mayor continuidad (la empresa no realiza habitualmente campañas de publicidad).
  - Centralización de la toma de decisiones en el socio gerente (cultura organizacional).
  - Deficiente exhibición de los productos (falta de una política de merchandising adecuada).
  - Deficiente señalética externa del local (falta de un logotipo representativo de la firma).

- Demora en la entrega de los productos cuando estos no están en stock (si bien se han reducido los plazos en esos casos, existen aún ciertas falencias).
- Déficit en la atención al cliente (existe en momentos picos una deficiencia en la atención).
- Altas barreras de salida (emocionales).
- Falta de generación de nuevos negocios.
- Falta de una planificación estratégica a mediano y largo plazo (la empresa no aplica un proceso de planificación estructurado).
- Baja frecuencia de compra por parte de los clientes (particulares), en el rubro automotor (los mismos compran el producto cuando es necesario).
- Inmovilización de capital en el rubro automotor (está dado por la baja rotación de estos productos).
- Falta de diferenciación en los productos que se comercializan (materiales para soldar y productos para el automotor).
- Altos costos fijos (para mantener abierto el negocio).
- Al ser dos rubros muy distintos existe un problema para fijar la futura posición de la empresa.
- Falta de motivación del personal (por carencia de visión de progreso).
- Falta de una misión explícita (por ser una empresa familiar la misión generalmente no es escrita).

#### **Oportunidades:**

- Aumento de la población (según datos del Censo 2001 y proyecciones).
- La aplicación de una política agresiva del gobierno nacional contra el comercio ilegal: (Ley 25761 y plan contra el delito).
- Posibilidad de generar nuevos negocios.
- Envejecimiento del parque automotor (la crisis económica que afecta al país, provoca una disminución en el mercado de los 0 kilómetro, por lo que la gente busca reparar más su auto usado).
  - Aumento del parque automotor (el parque automotor ha crecido este año, pero no ha recuperado los niveles de años anteriores debido a la crisis económica).
  - Aumento de la producción de las empresas de maquinaria agrícola (debido al incremento en el rendimiento del sector agrario).
- El surgimiento de nuevos microemprendimientos en la región.

#### **Amenazas:**

- La existencia de desarmaderos en la zona, los cuales venden a menos del precio de costo, productos para el automotor.
- La gran cantidad de competidores existentes en la ciudad en los dos rubros (Análisis de competidores).
- La situación económica en la que está inmerso el país (genera una alta inestabilidad social).
- La posibilidad de un aumento de la rivalidad en el sector lo que provocaría una mayor pérdida de rentabilidad.
  - Disminución del salario real (salarios, poder adquisitivo).
  - Desempleo (la actual crisis a generado en el país la tasa de desempleo más alta de la historia, lo que provoca un aumento de la pobreza y la indigencia).
  - Trabajo precario (el aumento del empleo en negro, genera en la gente inseguridad y pérdida de derechos como las vacaciones, a un trato más equitativo y a una obra social).

- Falta de diferenciación de los productos (por ser productos estándares en su mayoría).
  - Bajo crecimiento del sector comercial automotor y soldadura (debido a que se encuentran en sectores maduros).
  - Fuerte deterioro de la clase media (desde hace unos años a esta parte se está observando una desaparición paulatina de la clase media, según el Índice de Nivel Socio Económico de la Asociación Argentina de Marketing).
  - Empeoramiento en la percepción de la calidad de vida por parte de los distintos tipos de clientes (según el índice de confianza por parte del consumidor).
  - Estancamiento del crédito (caída de las inversiones y temor de la gente a endeudarse).
  - Estancamiento en la demanda de productos para el automotor y soldadura (la caída de los salarios en el país genera la disminución de la compra de productos no básicos).
  - Tendencia a la disminución de los márgenes de los productos (soldadura y automotor).
  - Concentración de los ingresos (según el estudio de concentración de la riqueza de la Asociación Argentina de Marketing).
- Posibilidad de integración hacia delante de los proveedores de oxígeno medicinal.

### Balance de Fuerzas:

Oportunidades:

Posibilidad de generación de nuevos negocios.	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejor soporte físico.</li> <li>○ Mayor participación de mercado en el nicho (partes de carrocería y faros).</li> <li>○ Producto de excelente calidad.</li> <li>○ Muy buena relación con los proveedores.</li> <li>○ Capacidad para reunir el capital necesario a corto y largo plazo.</li> </ul>
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Centralización del poder.</li> <li>○ Altos costos fijos.</li> <li>○ Altas barreras de salida.</li> <li>○ Falta de planificación estratégica.</li> <li>○ Inmovilización de capital en el rubro automotor.</li> </ul>

Aumento de la población	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Productos de excelente calidad.</li> <li>○ Inexistencia de productos sustitutos.</li> <li>○ Baja morosidad de los clientes.</li> <li>○ Líder del mercado en venta de oxígeno medicinal.</li> <li>○ Líder del mercado repuestero automotor en venta de chapería y faros.</li> </ul>
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de planificación estratégica a mediano y a largo plazo.</li> <li>○ Centralización en la toma de decisiones.</li> <li>○ Falta de una publicidad con mayor continuidad.</li> </ul>

La aplicación de una política agresiva del gobierno contra el comercio ilegal.	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Líder del mercado automotor en venta de chapería y faros.</li> <li>○ Productos de excelente calidad.</li> <li>○ Productos del automotor en posición de generación de capital.</li> <li>○ Mejor conocimiento del mercado de chapería y faros.</li> </ul>
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Baja frecuencia de compra por parte de los consumidores finales en el rubro automotor.</li> <li>○ Inmovilización de capital en el rubro.</li> <li>○ Falta de generación de nuevos negocios.</li> </ul>

Amenazas:

Crisis Social (Situación económica, caída de salario, desempleo, trabajo precario, fuerte deterioro de la clase media, empeoramiento de la percepción de la calidad de vida y concentración de los ingresos).	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Productos de excelente calidad.</li> <li>○ Trayectoria del negocio.</li> <li>○ Inexistencia de productos sustitutos.</li> <li>○ Mejor precio de los productos en plaza.</li> </ul>
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Déficit en la atención al cliente.</li> <li>○ Falta de planificación.</li> <li>○ Falta de motivación del personal.</li> <li>○ Baja frecuencia de compra.</li> <li>○ Altos costos fijos.</li> <li>○ Falta de conocimiento del negocio por algunos clientes.</li> </ul>

Falta de crecimiento de la demanda.	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mayor mix de productos.</li> </ul>
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de planificación.</li> <li>○ Falta de diferenciación de productos.</li> <li>○ Altos costos fijos.</li> <li>○ Falta de generación de nuevos negocios.</li> </ul>

Estancamiento del crédito e inversiones.	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacidad para reunir el capital necesario.</li> <li>○ Buena situación financiera.</li> </ul>
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Altos costos fijos.</li> <li>○ Falta de planificación.</li> <li>○ Falta de generación de nuevos negocios.</li> </ul>

## ANEXO II:

### Cuestionario para clientes del sector de repuestos para el automotor:

Sexo:

Ocupación:

Edad:

- 1- Consume habitualmente repuestos para el automotor? SI NO
- 2- En lo que se refiere a repuestos para el automotor marque con un tilde qué productos consume habitualmente?
  - Repuestos de mecánica
  - Faros
  - Partes de carrocería
  - Parabrisas
  - Accesorios
  - Otros. Cuáles?.....
- 3- Con qué frecuencia?
  - 1 vez por mes
  - cada seis meses
  - una vez al año
  - otra?.....
- 4- Nombre las empresas del rubro que conoce.....
- 5- En qué empresas compra habitualmente? Nombre sólo tres de ellas.....  
.....
- 6- Cómo decide Usted la compra de este tipo de productos?.....  
.....

### Cuestionario para clientes del sector de materiales para soldadura:

Sexo:

Empresa/ Ocupación:

Edad:

- 1- Consume habitualmente materiales para soldadura? SI NO
- 2- En lo que se refiere a materiales para soldadura marque con un tilde qué productos consume habitualmente?
  - Oxígeno industrial
  - Carburo
  - Electrodo
  - Otros. Cuáles?.....
- 3- Con qué frecuencia?
  - 1 vez por semana
  - 2 veces por semana
  - cada 15 días
  - 1 vez por mes
  - otra?.....
- 4- Nombre las empresas del rubro que conoce.....
- 5- En qué empresas compra habitualmente? Nombre sólo tres de ellas.....  
.....

6- Cómo decide Usted la compra de este tipo de productos?.....  
.....

**Encuestas a clínicas de la ciudad:**

1-¿Cuántos años hace que se fundó la clínica?

2-¿Qué clases de insumos utilizan habitualmente para el desempeño de la clínica?

3-Y ¿ en el caso de la atención a los distintos pacientes?

4-¿Cuál es el uso que le dan al Oxígeno Medicinal?

5-¿Dónde se proveen?

6-¿Cada cuanto compran?

7-¿Cómo consideran el servicio que les ofrece la empresa?

8-¿En que se podría mejorarlo?

## Listado de decodificación de Encuestas:

Pregunta Número 1:

Consumo habitualmente repuestos para el automotor?

- 1- Si
- 2- No

Pregunta Número 2:

En lo que se refiere a repuestos para el automotor, que productos consume habitualmente?

- 1- Repuestos de mecánica
- 2- Faros
- 3- Partes de carrocería
- 4- Parabrisas
- 5- Accesorios
- 6- Otros

Pregunta Número 3:

Con que frecuencia?

- 1- 1 vez por mes
- 2- Cada 6 meses
- 3- 1 vez por año
- 4- Otra

Pregunta Número 4:

Nombre las empresas del rubro que conoce?

- 1- Payra
- 2- Rochaix
- 3- Turcutto
- 4- E. Cacciavillani
- 5- Renato
- 6- R.G.

Pregunta Número 5:

En que empresas compra habitualmente?

- 1- Payra
- 2- Rochaix
- 3- Turcutto
- 4- E. Cacciavillani
- 5- Renato
- 6- R.G.

Pregunta Número 6:

Cómo decide la compra de este tipo de productos?

- 1- Lo consulta con su chapista de confianza
- 2- Recorre las distintas casas del rubro en busca de precios y luego decide
- 3- Por pedido del cliente particular

Datos del encuestado:

Sexo:

- 1- Masculino
- 2- Femenino

Ocupación:

- 1- Chapista
- 2- Mecánico
- 3- Particular
- 4- Remisero o Taxista

5- Compañía de Seguros

Edad:

- 1- 18 a 30 años
- 2- 31 a 45 años
- 3- 46 a 60 años
- 4- 61 o más

Pregunta Número 1:

Consume habitualmente materiales para soldadura?

- 1- Si
- 2- No

Pregunta Número 2:

En lo que se refiere a materiales para soldadura, qué productos consume habitualmente?

- 1- Oxígeno Industrial
- 2- Carburo
- 3- Electrodo
- 4- Discos de corte y desbaste
- 5- Reductores
- 6- Caños de goma
- 7- Rollos de alambre
- 8- Equipos para soldadura

Pregunta Número 3:

Con qué frecuencia?

- 1- 1 vez por semana
- 2- 2 veces por semana
- 3- Cada 15 días
- 4- 1 vez al mes
- 5- Cuando surge algún trabajo

Pregunta Número 4:

Nombre las empresas del rubro que conoce?

- 1- Ferretería Santiago Martín
- 2- Solbell
- 3- Bursi
- 4- Ferretería Alcorta
- 5- E. Cacciavillani

Pregunta Número 5:

En que empresa compra habitualmente?

- 1- Ferretería Santiago Martín
- 2- Solbell
- 3- Bursi
- 4- Ferretería Alcorta
- 5- E. Cacciavillani

Pregunta Número 6:

Cómo decide la compra de este tipo de productos?

- 1- Cuando surge algún trabajo
- 2- Para reparar una máquina o pieza.
- 3- Para producir un bien
- 4- Para moldear una pieza

Datos del encuestado

Sexo:

1- Masculino

2- Femenino

Ocupación:

1- Chapista

2- Tornero y emprendedor

3- Consumidor final

4- Municipio

5- Empresas

Edad:

1- 18 a 30 años

2- 31 a 45 años

3- 46 a 60 años

4- 61 o más

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Sexo	Ocupación	Edad
Encuesta 1	1	1;2;3	2	1;4;2	1;4;2	3	1	2	2
Encuesta 2	1	1;2;3;4	2	1;4;5;2;3	1;4;2	2	1	2	3
Encuesta 3	1	1;2;3	2	1;5;2;4;3	1;5	1	1	2	2
Encuesta 4	1	1	1	2;1;4;3;5	2;1;5	2	1	2	3
Encuesta 5	1	1;2	1	3;2;1;5	3;1;2	1	1	3	1
Encuesta 6	1	1;2	3	5;2;1;3	5;2;1	2	1	3	4
Encuesta 7	1	1;2	1	5;1;3;2;4	1;3;5	1	1	1	4
Encuesta 8	1	1;2	2	4;1;3;5;2	4;1	2	1	3	3
Encuesta 9	1	1;2;3	4	2;1;4;3;5	2;1;4	2	1	4	3
Encuesta 10	1	1;2;3	2	2;5;1;3	2;1;5	2	1	1	3
Encuesta 11	1	1	2	1;2;4;3	1;4;2	3	1	5	3
Encuesta 12	1	1;2	3	1;2;5	1;5;2	2	1	2	3
Encuesta 13	1	1;2;3	4	1;2;5;	1;5;2	2	1	2	3
Encuesta 14	1	1	2	1;5	1;5	1	1	5	1
Encuesta 15	1	1;2;3;4	4	2;1;4;3;5	2;1;4	3	1	5	2
Encuesta 16	1	1;2;3;4	4	2;1;4;3;5	2;1;4	3	1	1	2
Encuesta 17	1	1	3	5;1;3;2;4	5;1;2	4	1	3	2
Encuesta 18	1	1;2	1	4;3;1;5;2	4;1	3	1	3	2
Encuesta 19	1	1;3	1	1;2;4;5;3	1;2;5	4	1	3	2
Encuesta 20	1	1	5	1;5;3;4	1;5;3	1	1	2	1
Encuesta 21	1	1;4	1	1;2;5;4;3	1;2;5	2	1	2	3
Encuesta 22	1	1;2	1	4;1;3;5;2	4;1	4	1	1	2
Encuesta 23	1	1;2	5	2;1;4;3;5	1;2;5	3	1	2	3
Encuesta 24	1	1;2	3	1;4;2;5;3	1;4;5	3	1	3	3
Encuesta 25	1	1;2	3	1;5;2;4;3	1;3;5	1	1	3	1
Encuesta 26	1	1;2	2	5;2;1;3	5;2;1	2	1	4	3
Encuesta 27	1	1;2;3	3	1;5;3;4	1;5	1	1	2	1
Encuesta 28	1	1;2;3	4	1;4;5;2;3	5;2;1	1	1	2	1
Encuesta 29	1	1;2;3;4	4	5;1;2;3;4	5;2;1	3	1	5	3
Encuesta 30	1	1;2;3	5	1;5	1;5	1	1	2	3

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Sexo	Ocupación	Edad
Encuesta 1	1	1;3	5	1;2;6;3;5	1;2;3	2	1	4	3
Encuesta 2	1	1;3	5	1;2;6;3;5	1;2;3	2	2	4	3
Encuesta 3	1	1;3	5	1;2;5;3;6	1;2;3	1	1	3	3
Encuesta 4	1	3;2	1	1;2;4;3;5;6	1;2;4	3	1	1	3
Encuesta 5	1	1	5	1;2;4;3;5;6	1;2;4	3	1	2	3
Encuesta 6	1	1	5	1;2;4;5;3;6	1;2;4	3	1	2	3
Encuesta 7	1	1	5	1;2;4;5;3;6	1;2;4	3	1	2	3
Encuesta 8	1	1;2;3;4	5	1;4;2;5;3;6	1;2;4	2	1	4	3
Encuesta 9	1	1;2;3	5	1;4;2;5;3;6	1;2;4	2	1	4	2
Encuesta 10	1	2;3;4;6	1	1;4;2;5;3;6	1;4;2	2	1	3	2
Encuesta 11	1	1;2;3;4	1	1;4;2;6;3;5	1;4;2	3	1	5	2
Encuesta 12	1	1;2;3;4	1	1;4;2;6;3;5	1;4;2	3	2	5	1
Encuesta 13	1	1	5	1;4;2;6;3;5	1;4;2	2	1	2	1
Encuesta 14	1	1;2;3	1	1;4;2;6;3;5	1;4;2	1	1	3	1
Encuesta 15	1	1;3;2;4	5	1;4;3;2;5;6	1;4;2	1	1	3	2
Encuesta 16	1	1	4	5;3;1;2;6	1;5;4	3	1	2	2
Encuesta 17	1	1	4	4;3;1;2;6;5	4;3;1	3	1	2	3
Encuesta 18	1	2;3;4;6	5	4;1;2;5;3	4;1;5	3	1	1	4
Encuesta 19	1	1;2;3;4;6	5	2;1;4;3;5;6	2;4;1	2	1	4	4
Encuesta 20	1	1;2;3;4	4	2;3;4;1;5;6	2;4;1	3	2	4	4
Encuesta 21	1	2;3;4;6	4	2;4;5;1;6;3	4;5;2	2	1	1	3
Encuesta 22	1	2;3;4;6	5	5;4;1;2	5;1;4	2	1	1	3
Encuesta 23	1	2;3;4	5	2;5;1;4;6;3	2;4;1	3	2	5	2
Encuesta 24	1	2;3	2	1;5;2;4;3;6	1;4;2	2	1	3	2
Encuesta 25	1	2;3	3	2;1;4;3;5;6	2;1;4	1	1	3	2
Encuesta 26	1	1	5	3;2;4;5;1;6	3;2;4	1	1	2	2
Encuesta 27	1	3	2	3;2;4;5;1;6	3;2;5	2	1	4	2
Encuesta 28	1	3	3	1;5;2;4;3;6	1;4;2	2	1	4	2
Encuesta 29	1	3	1	5;3;1;2	5;2;1	2	1	2	1
Encuesta 30	1	3;2	5	4;2;1;3;5	4;2;1	1	1	3	1
Encuesta 31	1	2;3	5	2;1;4;3;5;6	2;1;4	1	1	3	1
Encuesta 32	1	2;3;4	3	4;2;1;3;5	4;2;1	1	2	4	3
Encuesta 33	1	2;3	2	4;1;2;6;3;5	4;1;5	2	1	3	2
Encuesta 34	1	2;3	5	2;4;5;1;6;3	2;4;5	2	1	4	4
Encuesta 35	1	2;3	2	4;1;2;3;6;5	4;2;1	2	1	3	4
Encuesta 36	1	2;3;4;6	5	2;5;1;4;6;3	2;4;5	3	1	1	3
Encuesta 37	1	3;2;	5	2;3;1;4;5;6	2;3;1	3	1	1	2
Encuesta 38	1	1	3	1;3;5;2;6	1;3;2	3	1	2	1
Encuesta 39	1	2;3;4;6	5	4;1;2;5;3	4;5;1	3	1	1	1
Encuesta 40	1	2;3;4	5	2;1;4;3;5;6	2;1;4	3	1	1	1
Encuesta 41	1	1	5	5;4;1;2	5;2;1	3	1	2	3
Encuesta 42	1	1	2	1;4;3;2;5;6	1;4;2	3	1	3	3
Encuesta 43	1	2;3;4	3	1;4;3;2;5;6	1;4;2	3	1	3	4
Encuesta 44	1	2;3	3	2;1;4;5;3;6	2;1;4	1	1	3	4
Encuesta 45	1	2;3	2	4;1;2;6;3;5	2;4;1	2	1	4	3
Encuesta 46	1	2;3	2	3;2;4;1;5	3;1;2	3	1	3	3
Encuesta 47	1	1;3	2	5;4;2;3;1	5;4;2	3	1	3	2
Encuesta 48	1	1;3	3	4;2;1;5;6;3	4;5;2	2	1	3	1
Encuesta 49	1	1;3	5	4;2;1;5;6;3	4;5;2	1	1	3	1
Encuesta 50	1	1;2	5	2;1;4;5;3;6	4;5;6	2	1	3	2
Encuesta 51	1	2;3;4	2	1;5;2;4;3;6	4;5;6	1	1	4	3

Encuesta 52	1	2;3;4	2	3;2;4;1;5	3;1;2	1	1	4	3
Encuesta 53	1	2;3;4	2	2;4;3;5;1;6	2;3;1	2	1	3	4
Encuesta 54	1	5;3	5	3;1;5;2;6	3;1;2	1	1	4	2
Encuesta 55	1	5;3	2	2;5;1;4;3;6	2;1;4	2	1	4	2
Encuesta 56	1	6;5;3	2	2;5;1;4;3;6	2;1;4	2	1	4	2
Encuesta 57	1	2;3;4	3	4;2;1;5;6;3	2;4;1	2	1	3	2
Encuesta 58	1	2;3	3	2;1;4;5;3;6	2;1;4	2	1	4	2
Encuesta 59	1	2;3	3	3;1;4;6;2;5	3;1;2	1	1	4	2
Encuesta 60	1	2;3	3	2;4;5;1;6;3	2;4;1	1	1	3	3

