

UNIVERSIDAD SIGLO 21



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Seminario Final de Grado

Apolo Eco Diseño, del emprendimiento a la gran empresa

Autor: Nicolás Biangulli

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACIÓN	5
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
MARCO TEÓRICO.....	8
Visión:	11
Valores:	12
Misión:	13
Estrategias:.....	13
Objetivos:.....	16
Implementación y control:	16
MARCO METODOLÓGICO.....	31
DIAGNOSTICO	35
Panorama internacional:.....	35
Panorama nacional:	39
Política/legal	39
Economía	46
Tecnología:.....	52
Ecología:	53
Conclusiones parciales del macro entorno:.....	54
Análisis de la industria:.....	56
Rivalidad entre competidores:	56
Amenazas de nuevos ingresantes potenciales:.....	57
Productos sustitutos:	58
Poder de negociación de los proveedores:	59

Poder de negociación de los clientes:	60
Conclusiones parciales del micro entorno:	60
Análisis interno: El emprendimiento	61
Nacimiento e historia	61
Recursos físicos:	64
Recursos financieros:	65
Recursos intangibles:	65
Matriz de análisis F-O-D-A:	68
Conclusiones generales finales:	72
PROPUESTA DE APLICACIÓN	78
Objetivos de la propuesta de aplicación:	79
Aspectos específicos de la propuesta:	81
Visión:	81
Misión:	81
Valores:	81
Estrategia competitiva:.....	82
Estrategias funcionales:	83
Líneas de acción – programas:.....	86
RESULTADOS ESPERADOS	97
BIBLIOGRAFÍA	98
SITIOS WEB CONSULTADOS	99
ANEXOS	100

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MAPA CONCEPTUAL.....	30
FIGURA 2: FICHA TÉCNICA.....	34

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, se desarrollará el diseño del plan estratégico con horizonte a 3 años abarcando desde el 2017 al 2019, para el emprendimiento Apolo Eco Diseño dedicado al diseño y la comercialización de sistemas de aprovechamiento de energías alternativas, radicado en la Ciudad de Córdoba. La solución que este trabajo ha de proponer se orienta a transformar al emprendimiento Apolo Eco Diseño en una empresa formalmente constituida, cuyas energías sean enfocadas sinérgicamente en el logro de objetivos que aborden un camino de crecimiento, desarrollo y expansión constantes. El desarrollo del mencionado plan estratégico, hará bases inicialmente sobre un análisis de los factores externos influyentes sobre la organización y posteriormente un diagnóstico interno donde se verán reflejados sus propios recursos y capacidades para afrontarlos, como también para aprovechar las oportunidades que se presenten. Continuadamente, se estructurarán objetivos que irán del largo al corto plazo, y del mismo modo las demás acciones necesarias para su ejecución e implementación, su gestión y su control.

JUSTIFICACIÓN

La obra en cuestión, se basa en la planificación estratégica. Aquel plan maestro que encausará las energías en una misma dirección y acortará las brechas entre lo esperado y lo real. El hecho clave, radica en que la planificación es el punto de partida para que cualquier proyecto pueda ser llevado a cabo y se puedan lograr los resultados esperados, minimizando posibles riesgos y desvíos según los diferentes macro y micro entornos.

Es necesaria una correcta selección del esquema de trabajo que encadenada y secuencialmente lleve a la concreción de objetivos parciales, los que a su vez permitirán abordar otros de mayor alcance, que en su conjunto construirán el camino hacia el horizonte visionado por los creadores de la empresa.

Una empresa que no dinamice sus actividades a través de la planificación, difícilmente logre sus objetivos ya que imposiblemente pueda controlar si existen desviaciones. Una organización que no planifica, esta mas direccionada al fracaso que al éxito, ya que no es capaz de dar respuesta a las demandas ni a los constantes cambios del entorno, como así tampoco de lograr que su estructura humana enfoque y direcciona sus esfuerzos hacia una visión.

Particularmente en referencia a la organización Apolo Eco Diseño, no obstante que en el presente existe un esquema de trabajo a nivel operativo a corto plazo, se muestra falente de un desarrollo sobre el horizonte a largo plazo. Actualmente puede decirse que la firma atraviesa momentos cruciales en referencia al desarrollo del mercado, tanto en lo que respecta a la propuesta de diseño propio,

como así también en la expansión a través de la comercialización de productos afines y complementarios producidos por empresas del sector. Por esto, la planificación estratégica allanará el camino de consecución de las metas planteadas, tanto a nivel comercial actual, como también en la fijación de la marca en el mercado.

Un punto igualmente importante a remarcar es que actualmente es un emprendimiento que aun no se ha formalizado como empresa. No obstante, ostenta validación comercial, por ende su funcionamiento es inminentemente creciente y expansivo. En aras de mantener bajo control las variables comerciales, económico-financieras, humanas y organizacionales en todos sus niveles de alcance, es ineludible fijar en el presente, el horizonte al que desea llegar y las diferentes metas que deberán ir alcanzándose para lograr el cometido. Se hace referencia aquí, al valioso aporte que traerá la creación de indicadores precisos que, como normas de desempeño, permitan una correcta medición de la realidad en comparación con los objetivos fijados.

Algo que no ha de ser desatendido, es la dinámica referente al trabajo del grupo emprendedor que en el presente carece de una organización formal. En este aspecto, una correcta planificación estratégica genera un beneficio dual. Por un lado vehiculizando el abordaje de los objetivos planteados y deseados por la firma, por otro lado generando una forma de organización de trabajo que a nivel humano mitiga posibles conflictos de equipo debido a una organización desatinada.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar planificación estratégica para los años 2017 a 2019, para el emprendimiento Apolo Eco Diseño, de Córdoba.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Formular un diagnóstico tanto externo o ambiental como interno u organizacional, pudiendo analizar y evaluar amenazas y oportunidades, como también fortalezas y debilidades respectivamente.
- ❖ Construir y proponer visión, misión, y valores organizacionales, considerando estos puntos la meca hacia donde la estrategia debe apuntar.
- ❖ Definir las diferentes estrategias, y a posteriori los objetivos a cumplir necesarios para llevarlas a cabo, contemplando además los presupuestos requeridos para su abordaje.
- ❖ Desarrollar un método de implementación del plan estratégico, incluyendo los objetivos propuestos, estableciendo la organización estructural y procedimental como así también los diferentes indicadores de desempeño y el control.

MARCO TEÓRICO

Con objeto de construir el plan estratégico para el emprendimiento Apolo Eco Diseño, se llevarán a cabo múltiples tareas tanto de investigación como de análisis y de desarrollo de contenidos. Existe un eje rector del trabajo que se identifica en dos grandes partes. En primera instancia, la etapa de diagnóstico, y en segundo término, la etapa de producción de contenidos. Dentro de ésta última se hallará la fase de herramientas de desarrollo y la de herramientas de implantación y control. En su conjunto, el abanico de herramientas que se emplearán, permitirán proceder con el trabajo, contando con la información necesaria para tal cometido.

A continuación se describen y detallan las herramientas que se utilizarán según cada etapa del trabajo:

Dentro de lo que será la primera etapa, se encontrarán dos grandes estructuras de análisis. Por un lado el diagnóstico externo a la organización y por otro, el interno o propio. Inicialmente, y tomando el marco desarrollado en la obra de Carrión Maroto (2007) se analizará el macro entorno, comprendiendo y valorando su naturaleza e identificando los factores del ámbito general y su incidencia sobre la organización. Para tal fin, se empleará el llamado análisis PEST que por sus siglas indica que toma en foco a múltiples dimensiones, a saber:

Político/legal: incluyendo aquí variables tales como reformas legales, legislaciones sobre el rubro, niveles de salario mínimo, situación política, política económica, política fiscal, política industrial, entre otros.

Económico: tasas de crecimiento, valores inflacionarios, tipos de interés, niveles de productividad, recursos energéticos, política monetaria, nivel de desarrollo, recursos disponibles, etc.

Sociocultural: edad de la población, niveles de riqueza, composición étnica, distribución geográfica, nivel de preocupación por el medio ambiente, poder de los grupos sociales, conflictividad social, poder de los sindicatos, nivel educativo, pautas culturales, creencias, valores, etc.

Tecnológico: nivel de conocimientos científicos y tecnológicos, infraestructura, disponibilidad y accesibilidad a recursos tecnológicos, capacidad de innovación, política de I+D, etc.

Este estudio en profundidad del macro entorno, permitirá conocer a ciencia cierta los factores influyentes para la organización y su estrategia en cuestión (Carrión Maroto, 2007).

Además, han de analizarse las múltiples variables del sector específico al que pertenece la empresa así como también su posición competitiva frente al mercado. Siguiendo la referencia del trabajo del autor antes citado, se trabajará en un análisis específico que si bien continúa perteneciendo al aspecto externo a la organización, se enfoca en el entorno competitivo sectorial. En este apartado, se emplea una de las herramientas más utilizadas en análisis y trabajada por varios autores, llamada modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), la cual permite la detección y el estudio de las diferentes variables que afectan a la competitividad de la empresa como participante de un sector. Este modelo implica la contemplación de 5 fuerzas: la fuerza de los competidores potenciales, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y el poder de

negociación de los clientes, y la rivalidad entre los competidores (Carrión Maroto, 2007).

Vinculando el análisis del macro entorno, sus amenazas y oportunidades, con el aspecto interno organizacional, se empleará la matriz F.O.D.A. explicada en la obra de Garrido Buj (2006) cuyo nombre deviene del acróstico conformado por las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta herramienta de análisis permite una evaluación integral de las fortalezas y debilidades de la empresa, en lo que respecta a los recursos, sus características y capacidades, como así también de todos los elementos tangibles e intangibles de los que dispone internamente. Y por otro lado, permite analizar las oportunidades y amenazas que del entorno devienen.

Confeccionando la mencionada matriz, y evaluando los diferentes cuadrantes y combinaciones de sus componentes, puede a posteriori avanzarse en el terreno de qué estrategia utilizar.

Éstas pueden ser cuatro: estrategias fortalezas-oportunidades las cuales emplean las fuerzas en pos de explotar las oportunidades; estrategias debilidades-oportunidades que hacen uso de las oportunidades para poder sobreponerse a las propias debilidades; estrategias fortalezas-amenazas que mitigan a estas últimas haciendo provecho de las primeras; y por último las estrategias debilidades-amenazas a través de la cual se intenta aminorar las debilidades y eludir las amenazas (Garrido Buj, 2006).

La tarea más importante y valiosa que permite el análisis FODA no es tanto la información que recopila en su desarrollo sino mas bien la referente a las conclusiones que ésta información permite tomar en torno a la situación que tiene y

enfrenta la organización y las implicancias sobre la estrategia a seguir (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

Visión:

La visión marca el horizonte hacia donde la empresa quiere dirigirse. Es aquí en donde se plasma aquel imaginario que el estratega tiene del futuro. Muestra en su esencia, el camino y la luz que lo guía, motivando actitudes proactivas, decisiones e iniciativas hacia un rumbo específico sin el cual, solo existiría desorientación y entropía.

Según Thompson et al. (2008) utilizando parcialmente un desarrollo del autor Kotter (1996) la visión requiere que en su creación sean respetados ciertos parámetros, con el objeto de representar una verdadera herramienta administrativa. Los autores esgrimen que la visión, debe ser gráfica, presentando la imagen que se quiere para la empresa y del posicionamiento que intenta lograr; también ha de ser direccional, mirando siempre hacia el futuro, indicando en su contenido el camino a seguir para lograr esa meta; ha de ser centrada, significando aquí que debe ofrecer guía para la toma de decisiones; además ha de ser flexible pudiendo ser ajustada según cambios en las diferentes circunstancias que participan en la vida de la empresa; incluso debe ser viable dentro de las posibilidades razonables de la organización; deseable ya que ostenta sensatez y conveniencia para los grupos de interés de la empresa; y por último debe ser fácil de comunicar, siendo sencilla, clara y atractiva.

El autor Gallardo Hernández (2012) esgrime que la visión viene a ser el objetivo máximo al que la organización debe apuntar. Tomando a la visión como guía suprema, todas las decisiones estratégicas serán validadas en función de lo que

fue visionado ya que toda actividad que se desarrolle, debe orientarse indudablemente a la consecución de dicha visión.

Valores:

Estrechamente relacionados con la visión, están los valores que se ponen en evidencia al definir el rumbo que se quiere tomar. El hecho de que la organización tenga explícitamente declarados sus valores, favorece que los colaboradores los conozcan y, a través de la identificación con los mismos, vean fuertemente estimulado el desarrollo de sus actividades.

Un tema importante a considerar sobre los valores es que no son negociables y fácilmente cambiables. La correcta declaración de los valores dentro de la empresa, se sucede desde los inicios como guía rectora de actitudes para el desenvolvimiento de todos los participantes en búsqueda de la visión. Dependerán de la cultura en donde la organización esté inmersa y asimismo de su cultura interna, serán importantes no como una mera enunciación sino más bien en su ejecución y puesta en práctica diaria.

Los valores deben ser conocidos por todas las personas dentro de la organización en aras de servir como filtro en las múltiples tomas de decisiones que se lleven a cabo. De igual modo los valores han de ser conocidos fuera de la privacidad de la empresa, ya que asumiendo que siempre se trata de buenos valores según el contexto, siembran además en la sociedad principios básicos de armonía, convivencia y bien común (Gallardo Hernández, 2012).

Contemplando siempre que los valores guían, facilitan y acompañan la realización de las estrategias que se llevan a cabo en pos de dirigirse hacia la visión, es clave que dicha declaración de valores, no sea una decoración organizacional ni

un mero intento de ostentar vacíamente algo, sino que se transmitan de tal forma que las conductas de cada persona dentro de la empresa embandere las ideas y se entregue a su más esencial sentido. La declaración de valores no sirve si solo es de apariencia (Thompson et al., 2008).

Misión:

El desarrollo de la misión se efectuará a través de las argumentaciones de dos autores. En primer lugar, tal y como Gahan (2005) comunica, la misión es quien instrumenta a la visión. Esto, plantea la importancia de que exista un profundo trabajo de formulación de la misión. Sin ella, solo quedaría la inspiración de la visión, pero es necesario que se pase a la acción, que se defina el qué, el quién y el dónde de la empresa.

En segundo lugar, según el autor Carrión Maroto (2007), algo muy importante a destacar es que la misión incorpora en su formulación a los diferentes actores que intervienen con la organización, es decir: clientes, empleados, proveedores y accionistas y las relaciones competitivas entre los actores como partes del mercado en general.

Estrategias:

Existen muchas definiciones del término ESTRATEGIA. Desde su etimología griega que connota la conducción de un ejército, pasando por la continuidad a esa acepción en el plano militar y bélico, hasta conceptos del área empresarial y administrativa. Por estos días la significación que se le otorga a la palabra, hace hincapié mayoritariamente en esto último.

Chandler (1962) la concibe como un conjunto de objetivos y metas, que a

través de la creación de cursos de acción y la asignación de recursos, logran abordar tales objetivos (Gallardo Hernández, 2012).

Para Michael Porter (1996) la estrategia refiere a la construcción de un posicionamiento único y valioso en el entorno, basado en la conjunción de actividades precisas y propias que una organización ostenta (Gallardo Hernández, 2012).

Un valioso aporte viene de la mano de Igor Ansoff (1965) quien definió a la estrategia de una manera más integral. La plantea como un hilo conductor que vincula a la empresa con un mercado. Se estructura como una regla para la toma de decisiones que se debe a cuatro componentes como son la relación producto-mercado, su vector de crecimiento, las ventajas competitivas que ostenta la organización y la sinergia que se obtiene por la sumatoria de las múltiples partes de la empresa. Asimismo se desglosa convenientemente a la estrategia en cinco subconceptos o acepciones llamadas las cinco P. En su desarrollo, se toma a la estrategia como un plan, referenciando a un curso de acción necesario para alcanzar un objetivo; como un patrón o modelo con características propias; como una posición existente en relación al medio ambiente; y como una perspectiva a través de la cual la empresa y sus actores ven al mundo (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

En referencia a la clasificación de las estrategias, existen múltiples y muy variadas ya que su desarrollo ha sido desde diferentes ángulos de perspectiva y por diferentes autores. Ahora bien, el autor Garrido Buj (2006) muestra en su obra el análisis de una clasificación integrada que Henry Mintzberg llevó a cabo. Esta clasificación cuenta de cinco grupos estratégicos:

*Estrategias de localización del negocio según la posición en la red de industrias y la industria a la que se pertenece.

*Estrategias de identificación o reconocimiento, que representan a las estrategias genéricas de Porter: Liderazgo en costes, diferenciación, segmentación simple detallada, comprensiva y selectiva.

*Estrategias de desarrollo, devinientes de las cuatro estrategias de Ansoff: penetración, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación o expansión geográfica.

*Estrategias de ampliación o reducción, en referencia a las acciones de integración vertical u horizontal y de reducción, abandono y venta.

*Estrategias de reconducción, referidas a una posible redefinición, o bien una reagrupación o una reorganización.

Posteriormente, y en añadidura, es menester llevar a cabo el desarrollo de las estrategias funcionales. El autor Gallardo Hernández (2012) describe cuatro ejes rectores.

Las estrategias financieras, que congloban temas tales como la rentabilidad, la liquidez y la solvencia, el equilibrio y los riesgos entre otros.

Luego, las estrategias de recursos humanos donde se hace foco en la excelencia en tareas clave como reclutamiento, capacitación, retribuciones, evaluación y culturización.

A continuación, se procede con las estrategias de mercadotecnia cuyo eje es la definición del mercado meta y el posicionamiento, entre otros.

Asimismo se prosigue con las estrategias de producción que variarán según las múltiples técnicas productivas actuales.

Y en cuarto lugar, las estrategias de comercialización divididas a grandes rasgos en activas o pasivas según se aguarde a los clientes o se avance sobre ellos.

Objetivos:

Se entiende por objetivos a aquellas metas, resultados o productos a los que se desea llegar en pos de abordar el logro de las estrategias. Es necesario que la definición de objetivos, además de ser realista y factible, sea específica respecto a su cuantía, medida, y fecha límite de consecución ya que de otro modo no se podrá llevar a cabo el correcto control del desempeño y progreso de la empresa al igual que dificultará el entendimiento por parte de los colaboradores de toda la organización.

Para que cada objetivo sea eficaz y eficientemente logrado, es necesario que se coordinen y se organicen los diferentes puntos relevantes tales como: procedimiento de ejecución que diagrame las diferentes actividades necesarias para lograr una meta, la organización de los recursos humanos que ejecutarán las múltiples tareas y los recursos materiales y tecnológicos necesarios para tal fin, el presupuesto que existirá con destino a la consecución de todas las acciones planificadas, y las directrices generales que servirán de referencia y respaldo para el accionar de la organización (Gahan, 2005) .

Implementación y control:

Se comprende por implementación, a la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa, en pos de la realización de las acciones que se dictaron

en la estrategia. En otras palabras, es la implantación y ejecución de las estrategias definidas, para el cumplimiento de los objetivos planeados, y por ende se requiere de una serie de acciones determinadas así como también de una verdadera y comprometida implicación de todos los colaboradores.

Suele suceder que la planificación estratégica no genera sus frutos, por no habersele destinado la atención necesaria a su implementación, y esto trae consigo diferentes dificultades que acaban en algo infructífero. Se requiere para dicha tarea, que exista una fuerte motivación y entusiasmo en los diferentes niveles de la organización que genere así una participación generalizada en el cambio, la implementación de programas y el correcto abordaje de los objetivos. Aquí es importante hacer especial foco en la necesidad de un correcto liderazgo organizacional, cuyas principales características habrán de ser tanto rasgos de personalidad, como motivaciones y capacidades de quien o quienes se posicionen como líderes dentro de la organización (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009).

Asimismo es necesario que las estrategias planteadas, sean claramente transmitidas y correctamente receptadas por todos los actores del cambio, debiéndose siempre describir las implicaciones que toda estrategia y toma de decisión traen con si, así como también justificando los cambios que se esperan (Garrido Buj, 2006).

Prosiguiendo con la obra del autor, se tomará de aquí la metodología para gestionar el cambio que llama E.A.S.I.E.R. por sus siglas en inglés de las palabras:

Envisioning/visionar, comenzar indefectiblemente con una visión bien definida que refleje el horizonte de manera clara y atractiva.

Activating/incitar, promover el cambio a través de la participación entusiasta a toda la organización en dicha visión.

Supporting/apoyar, acompañar a todos los partícipes del cambio a través de la ayuda y el apoyo constantes.

Installing/montar, efectuar una planificación que refleje el paso de la idea a la acción con todos los recursos necesarios para ello.

Ensuring/asegurar, efectuar la monitorización o vigilancia del proceso de implantación revisando que se alcancen los objetivos planificados, integrando las actividades en pos de la consecución de los objetivos mayores.

Recognizing/reconocer, llevando cabo el correcto reconocimiento de los logros, que compensa a los colaboradores y a su vez los motiva al cambio y la persecución de la visión.

Bajo este modelo, el autor intenta transmitir una serie de actividades que deben llevarse a cabo para la implementación de los cambios estratégicos.

Además, se debe concebir a la implantación del plan estratégico desde las diferentes variables como lo son (Carrión Maroto, 2007):

Cultura organizacional: en el marco de la ejecución de las estrategias planteadas, el valor de la cultura de la organización es clave ya que es el ámbito donde se llevará a cabo la implementación. Más difícil que la planificación estratégica, es la ejecución de lo planificado. Es por esto, que uno de los factores más importantes en esta tarea de accionar el plan estratégico, es cómo los líderes y directivos reflejan los valores y transmiten entusiásticamente la configuración de la cultura organizacional. Aquí, la integración y socialización de todos los partícipes

del cambio es clave. Esta integración se da a través del aprendizaje y de la interacción interpersonal donde al fin y al cabo se ve reflejada la transferencia de lo que es correcto e incorrecto y la incorporación de las conductas validas y esperadas para trabajar y relacionarse en pos de alcanzar los objetivos. Generar una cohesión interna es algo que se persigue, la búsqueda de la homogeneidad en los valores, las creencias y las normas a lo largo de toda la organización, generan una cultura fuerte. Sin embargo, también es requisitorio que la cultura presente flexibilidad y adaptación a los cambios, es decir que se compartan los valores esenciales y los ejes rectores pero que ostenten una gran capacidad de aprendizaje continuo y de anticipación y adaptación a los cambios que se vayan sucediendo (Carrión Maroto, 2007).

Tan importante es el aprendizaje a nivel organizacional que Carrión Maroto (2007), trabaja con las ideas de Senge (1992) que esgrime cinco disciplinas que han de ser cultivadas por aquellas organizaciones inteligentes que busquen un aprendizaje continuo:

En primer lugar, generar constantemente una expansión de la capacidad personal en cuanto al logro de los objetivos esperados y en cuanto a la generación de espacios que alienten al mismo comportamiento.

En segundo lugar, trabajar sobre los modelos mentales que condicionan nuestros actos y decisiones, cultivando la reflexión y el análisis de la imagen que el individuo se forma del mundo que lo rodea.

En tercer lugar, la creación de una visión grupal, de un compromiso compartido en cuanto al horizonte a donde se apunta y al cómo alcanzarlo.

A continuación y en cuarto lugar, se refiere a la sinergia que se alcanza por la sumatoria de los aprendizajes individuales fruto de la comunicación y del desarrollo grupal.

Por último, despliega un punto crítico como lo es el pensamiento sistémico, entendiéndolo como una forma integral, de perspectiva macro y dinámica de analizar las variables de los sistemas, pudiendo llevar a cabo un análisis global sin caer en el detalle o la parcialidad.

Tecnología: El autor considera múltiples variables dentro de lo que es la tecnología de una organización. A nivel implantación y ejecución de la estrategia, se refiere a la necesidad de que existan sistemas de información adecuados. Además de plasmar las diferentes tecnologías que requieren los múltiples canales de información como también de dinero y bienes. Algo común a todos los tipos de negocio y que es de relevante importancia, es la tecnología para la gestión del conocimiento. Ésta, ayuda sin dudas a la gestión de estratégica y a la mejora continua de la inteligencia organizacional, existiendo cuatro grandes grupos: las que captan el conocimiento dentro de la empresa, las que lo captan desde afuera, las que sirven para la toma de decisiones y la resolución de conflictos, y por último, las que facilitan la creación de vínculos en redes entre todos los participantes de la actividad de la empresa, tanto internos como externos (Carrión Maroto, 2007).

Organización: Es considerada como un sistema que incluye diferentes y múltiples elementos interconectados entre sí, que bajo una coordinación y dirección constante, buscan el logro de un objetivo común. Ahora bien, puede decirse que la estructura organizativa, es sumamente importante para la estrategia ya que representa un elemento clave en su ejecución buscando que se logren las metas de

manera eficiente. Las estructuras organizacionales, dependen de qué tipo de negocio se trate, al igual que de la escala del mismo y de la interrelación con su entorno. Por ende no existe una única manera de diseñar una estructura organizacional, sino que ha de ir adaptándose a los múltiples cambios de las circunstancias. Lo que sí es común a las estructuras, es que se llevan a cabo o conviven tres diferentes tipos de ésta. Por un lado se plantea la existencia de una estructura formal, que se define desde los rangos jerárquicos, las funciones, los departamentos y la dirección de la autoridad representada gráficamente a través del organigrama. Esta estructura formal, según Mintzberg (1984) se compone de una serie de componentes básicos, como son el núcleo de operaciones, la línea media, el ápice estratégico, el staff de apoyo y el staff de análisis. Por otra parte existe la llamada estructura informal, que refiere a la afinidad personal y/o afectiva existente entre los colaboradores, que no es controlada por la estructura formal jerárquica ni mostrada por el organigrama. Esta estructura informal, reviste tanta importancia como la formal, y es así que debe ser tenida en cuenta ya que, en su interacción con la formal, dará como resultado a la organización real de la empresa. En principio, el diseño organizativo ha de llevarse a cabo contemplando múltiples variables y factores de contingencia que afecten a la estructura. Asimismo han de tenerse en cuenta los parámetros de diseño que según Mintzberg (1984) citado por Carrión Maroto (2007) son agrupados en cuatro grande grupos:

*diseño de los puestos de trabajo según la especialización, formalización y formación.

*diseño de unidades agrupadas.

*diseño de enlaces y dispositivos de planificación y control.

*diseño de la descentralización vertical y horizontal para la toma de decisiones.

Un punto importante que se destaca es que, cada vez más las organizaciones tienden a tercerizar procesos que antes realizaban integradamente. Se externaliza la producción de bienes y servicios a proveedores especializados incorporándose a la organización por medio de diferentes tecnologías. Toda esta configuración a nivel estructura organizacional, persigue la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno así como también la posibilidad de dar respuestas de la manera más eficiente y productiva (Carrion Maroto, 2007).

Liderazgo: Un factor más que clave en la implementación de la estrategia, así como también en el devenir de una organización, es el liderazgo. A través de éste, todos los colaboradores se embarcan con entusiasmo en las actividades que han de hacerse para lograr los objetivos propuestos. En si, un correcto liderazgo es una de las herramientas más poderosas en la gestión de una organización, ya que influye, motiva, apasiona e involucra de tal modo a las personas de la organización que éstas no se sienten dirigidas u obligadas a cumplir tareas sino que de si mismos se genera el deseo de cumplir en pos del logro de una visión compartida. El liderazgo, va mas allá de la autoridad y el poder, haciendo base en la motivación de las personas. Existen varias teorías sobre el liderazgo, inicialmente se creía que dependía de rasgos físicos de ciertas personas, luego se pasó a considerar a la capacidad de liderazgo a través de conductas que ya no devienen de características innatas, sino de un sistemático aprendizaje personal. En los últimos tiempos se ha hecho mucho foco en el llamado liderazgo carismático, que a través de su mensaje visionario e inspirador, crea y estimula a sus seguidores, demostrando confianza tanto en si mismo como en ellos, logrando aumentos en el esfuerzo, la eficacia, el compromiso y la vinculación con la visión organizacional y sus objetivos (Carrión

Maroto, 2007). Este mismo autor, tomando trabajos de Ridderstrale y Nordström (2000) expresa que es necesario que el líder oriente, permita y favorezca la experimentación, validando así el error y el fracaso en pos del aprendizaje. También se requiere que facilite y genere el desarrollo continuo y constante de los colaboradores, y del mismo modo considere a cada uno con la importancia y la individualización que cada cual merece, pregonando un trato que refleje real interés y preocupación.

Recursos humanos: estrechamente relacionado con el liderazgo, se encuentra la gestión de los recursos humanos. A nivel de implantación de la estrategia, los recursos humanos son un factor determinante, a sabiendas que son quienes llevarán a cabo las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados. Históricamente, los hoy llamados recursos humanos, no eran más que una parte mecánica dentro de un funcionamiento llamado empresa, no pasaban de ser mano de obra sin la más mínima contemplación de aspectos personales o ajenos a la tarea que efectuaban. Con el paso del tiempo, se comenzaron a evaluar diferentes factores que influenciaban en el desempeño de las personas que trabajan en una organización, considerando como principal variable a la motivación. Existieron varios autores que llevaron a cabo un análisis del tema como lo fueron Mayo, Maslow, McGregor, McClelland entre otros. Lo que es importante destacar, más allá de los descubrimientos históricos, es que en estas últimas décadas, se empezaron a gestionar en relación a los recursos humanos, temas como el talento, la capacidad de innovación, la creatividad, y demás capacidades que las personas ponen al servicio de la empresa. A nivel organizacional, se desarrollan diferentes actividades en lo que a gestión de los recursos humanos respecta. Es clave llevar a cabo una correcta y eficiente tarea de

reclutamiento y selección para poder atraer el talento del mercado a la organización o inclusive dentro de la organización misma. Según la óptica empresarial, se podrá o bien atraer jóvenes y desarrollarlos internamente, o buscar personas con un grado de desarrollo mayor que puedan desenvolverse en diferentes tareas y niveles.

Posteriormente a las tareas de reclutamiento y selección, deben poderse conocer a ciencia cierta las contribuciones que efectúa cada persona, llevándose a cabo múltiples evaluaciones de desempeño. Los resultados de dichas evaluaciones, facilitan la toma de decisiones en cuanto a retribuciones, necesidades de formación y desarrollo, posible nivel de motivación, entre otros. Ligado directamente al desempeño, se encuentra la política retributiva, que debe motivar adecuadamente a los colaboradores y compensar su aporte a la organización. La retribución se considera un factor clave para que la empresa intente asegurarse que determinadas actividades y comportamientos se llevarán a cabo tal y como se planearon. Según las actividades y el esquema de cada organización, las retribuciones se podrán componer de un componente fijo y uno variable, dependiendo de las diferentes circunstancias. El planteo radica en que la retribución sea equitativa según el aporte individual, lo que genera motivación en la persona, y resulte competitiva en referencia al mercado, con el objeto de evitar la rotación. Otra actividad clave en la gestión del capital humano, es la de formación y desarrollo, relacionando a la primera con el corto plazo y las habilidades y conocimientos necesarios requeridos para efectuar sus tareas, y la segunda orientada al largo plazo, vinculada con habilidades directivas, de crecimiento dentro de la organización. Algo principalmente tenido en cuenta en estos últimos tiempos, es la gestión del talento, ya que se lo considera como la principal capacidad que tiene una organización

Jerico (2001) citado por Carrión Maroto (2007). De Mulder (2000) afirma que

existe un talento personal o individual, y un talento organizativo, que ambos constan de tres elementos como son las capacidades, el compromiso y la acción siendo todo esto desarrollable y no necesariamente innato. Asimismo, contempla la existencia de cuatro tipos de talentos que solo tienen en común el compromiso. Se refiere a talento directivo, talento técnico o de soluciones, talento operativo o de soporte y talento comercial o de ventas. El punto clave en el tema talento, radica en que debe ser sin dudas enfocado estratégicamente, para que el aporte tanto individual como organizacional en sí, confluyan en el alcance de las estrategias propuestas.

Íntimamente vinculado a la planificación, se encuentra el control. Siendo dos caras de la misma moneda. Todo accionar dentro de la organización, requiere ser controlado con el objeto de verificar que se encuentre alineado con lo que se ha planificado, y de tomar acción correctiva en el caso que existan desvíos entre el plan y la realidad así como también desarrollar acciones preventivas para evitar consecuencias posteriores (Sigel, 2001).

A grandes rasgos, controlar es medir y corregir el desempeño con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Su proceso básico incluye el establecimiento de normas, la medición del desempeño según esas mismas normas y por último las acciones correctivas de los desvíos acaecidos (Koontz & Weihrich, 2004). Luego de un profundo desarrollo de los diferentes componentes estratégicos, es necesario plantear el seguimiento y el control de todas las actividades en todos los niveles integrando objetivos con indicadores financieros y no financieros, permitiendo además una visión global y la sincronización de todas las partes componentes de la estrategia.

Un punto clave, es la fijación de indicadores que serán necesarios para conocer a ciencia cierta si se alcanzan o no los objetivos planteados. Los indicadores son considerados como los parámetros de medición necesarios para conocer a ciencia cierta el cumplimiento de los objetivos tanto cuantitativa como cualitativamente. Existen indicadores de desempeño, que indican cómo han de llevarse a cabo las tareas, permitiendo generar ajustes en el correr de la operación también llamados causales. Además existen los indicadores de resultados o de efecto, que son los que miden el logro de un objetivo, una vez llevada a cabo la operación necesaria. En sí, todo indicador debe presentar clara consistencia con la estrategia, debiendo presentar la información de la manera más precisa posible, ayudando a medir, comunicar y controlar los objetivos. No se utilizan indicadores aislados, sino que se crea un sistema de indicadores, según los objetivos planteados teniendo como principales premisas, la transparencia y inteligibilidad en la información que expresen así como también su pertinencia y oportunidad (Kaplan & Norton, 2009).

Formando parte del proceso de implementación estratégica de la visión, se desarrollaran posteriormente a la fijación de indicadores, los programas que será necesario ejecutar para abordar los objetivos de los diferentes enfoques. En el desarrollo de la lista de programas se indicará además el presupuesto necesario para llevarlos a cabo.

Con respecto a las diferentes herramientas metodológicas que se llevarán a cabo dentro del presente trabajo, es necesario desarrollar algunos otros conceptos. Según la tarea a realizar, ya sea de diagnóstico o de producción de contenido, será necesario recabar información con el objeto de incorporar todas las variables necesarias para un correcto análisis y posterior toma de decisión.

El tipo de estudio que se utilizará, será el llamado exploratorio cualitativo. La elección de este tipo de investigación, se basa en que si bien se cuenta con material bibliográfico en donde se desarrollan las diferentes teorías, la búsqueda de una solución dependerá entre otras cosas del análisis y la exploración de las variables que se incorporan en el proceso. A través de este método exploratorio, se establece un marco general de ideas, lográndose la identificación de diferentes dimensiones y categorías de análisis, capitalizando no solo la investigación de material existente, sino también la información que se recabe en el proceso exploratorio, desde diferentes fuentes (Vieytes, 2004).

Las fuentes de donde la información será tomada, pueden ser dos. Por un lado, se denomina fuente primaria a aquella que produce los datos que se recaban, es decir que el investigador habrá de obtener la información directamente desde su fuente. Por otra parte, la fuente secundaria, toma datos que ya se han producido para otros fines distintos al trabajo actual. Se refiere a datos que otros investigadores ya han capitalizado en función de otros trabajos investigativos, y que se encuentran en diferentes registros a los que se puede acceder para extraer tal información (Vieytes, 2004).

Existen múltiples técnicas que pueden emplearse para entrar en contacto con la información que se requiere:

Análisis de contenido: se refiere al procesamiento de documentos, libros, archivos existentes. Es decir, que el investigador accede a un gran volumen de información, pudiendo obtener datos según se requiera para su fin.

Observación participante: se encuentra dentro de la rama de la observación cualitativa, e indica que el investigador pasa a formar parte del sistema de análisis

introduciéndose en el ámbito y siendo un interlocutor más. La esencia es la profundidad de los datos y no tanto su extensión, y el eje rector de esta observación es analizar la información que el sistema provee e interpretar qué está pasando y su significación para cada participante objeto de análisis (Vieytes, 2004).

Entrevistas en profundidad o cualitativas: aquí el investigador recurrirá al relato verbal como forma de contacto con la información requerida. Su objetivo principal es capitalizar lo que el informante expresa, como sus opiniones, perspectivas y definiciones como también sus experiencias, permitiéndose así el alcance de información contextualizada e integral sobre el tema a abordar. Al ser un intercambio flexible, permite indagar en diferentes temas desde múltiples ángulos, generando mayor riqueza informacional. Esta característica se ve aumentada en cuanto menos estructurada sea la entrevista. Pudiendo existir cierto grado de estructuración según cada caso, existen algunas pautas pre elaboradas que se quieren indagar, pero el resto se sucede más como una conversación flexible y cotidiana (Vieytes, 2004).

A su vez, según la técnica que se emplee, será necesaria la utilización de un instrumento de referencia y registro de la información.

Grilla de análisis: representa el instrumento a través del cual el investigador estructura su trabajo de análisis de contenido, según los objetivos de investigación y el abordaje del trabajo en cuestión (Vieytes, 2004).

Guía de pautas: se utiliza como instrumento para las entrevistas cualitativas. En ella, se registran aquellos tópicos que deben ser abordados en la entrevista, en

forma de preguntas específicas, o como tema a tratar. Representa simplemente un soporte temático para la entrevista, un listado de temas (Vieytes, 2004).

Cuaderno de campo: refiere al soporte donde el investigador registra lo recabado en la observación participante. Aquí deja asiento de todas las notas de campo que se van generando en el correr de la observación. No debiendo apelar a la memoria, el investigador debe necesariamente crear tal registro inmediatamente luego de terminar una observación de campo. Deja asentados acontecimientos, descripciones, expresiones, acciones, conclusiones, análisis de todo lo que se haya ido sucediendo durante el proceso (Vieytes, 2004).

En conclusión, el marco teórico en su conjunto no solo hace de base para el conocimiento de los diferentes enfoques instrumentales del trabajo, sino que tiende el puente entre la teoría y la práctica, entre el análisis y la aplicación. Se considera que el objetivo del bagaje teórico, radica en favorecer el mayor grado de profundidad y amplitud en la investigación y el desarrollo de contenidos. Esto es imprescindible para que el análisis y las soluciones que de ésta devengan se sustenten firmemente en un respaldo sólido y generen un resultado positivo y el completo abordaje de los objetivos deseados por las partes, tanto del trabajo como de su aplicación.

ESQUEMA CONCEPTUAL

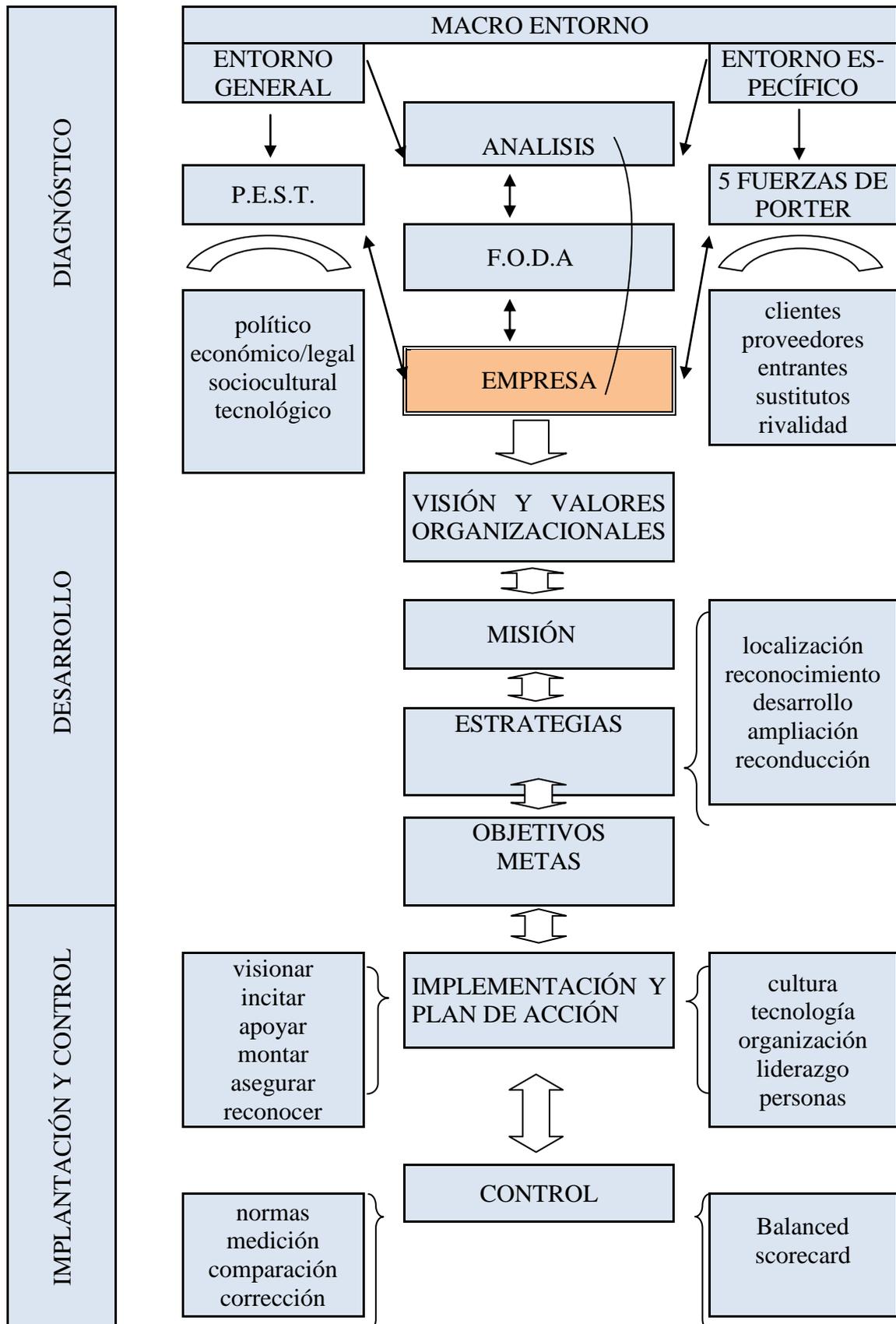


Figura 1 – esquema conceptual – elaboración propia.

MARCO METODOLÓGICO

En referencia a los diferentes objetivos específicos planteados que han de abordarse, existirán diferentes métodos de recopilación y análisis de datos.

El tipo de estudio que se llevará a cabo será exploratorio, debido a que se intentará analizar tanto el ambiente como la empresa de manera que se puedan conocer con certeza las diferentes variables globales que influyen en su dinámica como así también los hechos generadores de múltiples situaciones particulares que hacen a la vida de la organización.

En referencia al diagnóstico del macro entorno, la metodología que se abordará será la cualitativa, utilizando como principal herramienta el análisis de contenido de información secundaria proveniente de múltiples fuentes tales como: bibliografía actualizada sobre las diferentes políticas y legislación regentes en la actualidad en torno a la utilización de energías alternativas, la formación y desarrollo de empresas que promuevan la implementación de dichas energías y demás temas macro ambientales; información del mercado actual, y de comercialización de las industrias locales y demás datos que existan registrados en las diferentes cámaras que nuclean a los actores del mercado; normativas y procedimientos referentes al impacto ambiental de los diferentes sistemas de aprovisionamiento energético y las diferencias entre los distintos tipos de sistemas y sus repercusiones sobre el ecosistema; documentos sobre la actualidad tecnológica y posibles innovaciones que puedan dar lugar a una mayor eficiencia de procesos,

costos, materiales e impactos. Toda esta tarea, se llevará a cabo a través de una grilla de análisis que permitirá la correcta toma de datos y su posterior estudio y procesamiento.

Ahora bien, en lo que respecta al diagnóstico interno de la organización, la exploración será mayoritariamente a través de la observación participante en la cual se irá efectuando registro de información primaria en un cuaderno de campo.

También, partiendo de diferentes entrevistas a los actuales 3 integrantes restantes del equipo de trabajo de la empresa, se indagará en múltiples aspectos en la que los entrevistados podrán expplayarse en su relato.

Prosiguiendo en la consecución de los objetivos específicos, es momento de referenciar el análisis de la pirámide estratégica que incluye a la visión y los valores organizacionales, la misión, los objetivos, metas, programas y políticas. En este apartado, la investigación de información y la recopilación de datos versarán sobre una exploración cualitativa, de los diferentes materiales escritos que permitirá el análisis de contenido informativo existente sobre el desarrollo de estos tópicos. Aquí se empleará una grilla de análisis que variará según cada punto a desarrollar de los antes mencionados. Será necesaria también una entrevista en profundidad con los socios fundadores para poder conocer los lineamientos y expectativas que tiene el emprendimiento en estos días y con vista a futuro.

Continuando con la implementación, será requisito llevar a cabo una observación participante, en donde se logre captar la información necesaria para poder comprender la dinámica del equipo de trabajo y a través del diario de campo, poder reconocer y analizar las diferentes actitudes del quipo frente al cambio.

A nivel del desarrollo del control sobre la planificación estratégica establecida, se recopilará información a través de un análisis de contenido sobre los indicadores necesarios para un efectivo control. Además se efectuarán 3 entrevistas a los 3 integrantes actuales del equipo (responsable técnico y de producción, responsable de diseño y procesos y responsable de marketing y comunicación), de las cuales podrá avizorarse el alcance que deberán tener el control y las acciones correctivas en caso de que exista una brecha con lo planificado.

FICHA TÉCNICA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE ESTUDIO	FUENTES	TÉCNICA	INSTRUMENTO
DIAGNOSTICO EXTERNO	EXPLORATORIO	SECUNDARIA	ANÁLISIS DE CONTENIDO	GRILLA DE ANÁLISIS
DIAGNOSTICO INTERNO	EXPLORATORIO	PRIMARIA	OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	CUADERNO DE CAMPO
			ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	GUÍA DE PAUTAS
VISIÓN, MISIÓN, VALORES	EXPLORATORIO	SECUNDARIA	ANÁLISIS DE CONTENIDO	GRILLA DE ANÁLISIS
		PRIMARIA	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	GUÍA DE PAUTAS
			OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	CUADERNO DE CAMPO
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EXPLORATORIO	PRIMARIA	ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	GUÍA DE PAUTAS
OBJETIVOS TÁCTICOS				
OBJETIVOS OPERATIVOS				
PROGRAMAS DE IMPLEMENTACIÓN	EXPLORATORIO	SECUNDARIA	ANÁLISIS DE CONTENIDO	GRILLA DE ANÁLISIS
INDICADORES DE CONTROL	EXPLORATORIO	SECUNDARIA	ANÁLISIS DE CONTENIDO	GRILLA DE ANÁLISIS

Figura 2 – ficha técnica – elaboración propia

DIAGNOSTICO

Para poder llevar a cabo una planificación estratégica adecuada, es necesario realizar un proceso de análisis cuidadoso sobre las condiciones, características y tendencias que el entorno plantea en cuanto a diferentes temas que directa o indirectamente influirán el devenir de una organización (Garrido Buj, 2006).

Es así, que se procede a desarrollar el proceso de investigación y análisis sobre las diferentes variables, en primera instancia, del macro entorno.

Con el objeto de estructurar la información, se la encuadra desde lo más global y externo, hacia lo más particular y cercano. Siempre considerando que las variables de análisis, son aquellas que pertinentemente se vinculan con el campo de acción de la organización.

Panorama internacional:

Es notable que en estos últimos años la globalización ha generado múltiples conexiones en todos los aspectos. Sin perder la esencia de cada lugar en particular, cada vez más las costumbres se vinculan de un lugar a otro, las necesidades se relacionan, las demandas se satisfacen muchas veces con recursos provenientes de otras localidades, los estándares de exigencia tienden a emparentarse y así una serie de factores que conllevan a una interrelación continua y cada vez mayor. De esta manera, se generan diferentes oportunidades de crecimiento para los diferentes países, creándose una relación entre naciones a partir de la heterogeneidad misma, capitalizando las diferencias para un crecimiento y una relación ganar-ganar. De todos modos, frente a la diferencia de intereses entre los distintos lugares es

necesario también aclarar que existirán adversidades y amenazas para las partes, desde donde también es necesario pararse para afrontar y continuar el desarrollo.

A nivel general, las potencias mundiales que se relacionan actualmente con Argentina y así mismo esta República, enfrentan cada vez mayores desafíos en cuanto a integración y crecimiento. Variables como el interés, los precios de los commodities, el producto bruto interno, y múltiples demás tasas, crean un coctel de variables que no solo afectan a cada país en su propio territorio, sino que también al resto con los que se relaciona. Existe una cadena de causas y consecuencias que generan un abanico de posibilidades tanto positivas como negativas según el lado desde donde se las observe. A continuación se presenta una breve reseña del panorama internacional según un informe elaborado por el Instituto de Investigaciones Económicas de la Bolsa de Comercio de la Provincia de Córdoba recuperado de http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016.

El mundo en general, por estos tiempos atraviesa una baja económica generalizada que según estimaciones del año 2015 del Fondo Monetario Internacional, el crecimiento estimado del PBI mundial pasó del 3,4% al 3,1% en referencia al año 2014 basada principalmente en la desaceleración sostenida por quinto año consecutivo de los mercados emergentes.

Por otro lado y a valores relativos, los mercados avanzados presentaron valores positivos. EEUU por su parte proyectó un crecimiento del 2,5% en el 2015 denotando su solidez económica actual, impulsado además por el consumo privado, la inversión fija no residencial y el gasto público. Así mismo, viene presentando un descenso sostenido de la tasa de desempleo que en el 2015 fue del 5% y se proyecta

que en el año en curso sea del 4,9%. Con una tasa de crecimiento de salario creciente e incluso superior a la de inflación y la mayoría de los indicadores macroeconómicos alineados, EEUU se proyecta promisorio para el 2016.

Por otra parte, los países pertenecientes a la Eurozona registraron en el 2015 crecimiento económico, con excepción de Grecia. Este crecimiento del producto y su consecuente baja de la tasa de desempleo, se debieron entre otras cosas a los precios relativamente bajos del petróleo y la depreciación del Euro, así como también a políticas monetarias y fiscales prudentes. No obstante es necesario destacar que existen ciertas presiones deflacionarias por las bajas en los precios de las materias primas que generan una inflación negativa, acelerándose hacia el 1% en el 2016 según proyecciones del FMI y la Comisión Europea. Tanto la Unión Europea como la Eurozona, ostentaron crecimientos en el 2015 del 0,6% y el 0,5%, proyectándose para el 2016 tasas de crecimiento del producto del 1,9% y 1,8% respectivamente. En referencia a las tasas de desempleo, dentro de la Eurozona en la mayoría de los países se observa una baja paulatina, pero en otros países continúan siendo prioridades a resolver tal y como el caso de España que la tasa asciende al 22,5% en el 2015.

Los países emergentes, a su vez representan la mayor parte del crecimiento económico mundial pero en el 2015 presentaron una tasa de crecimiento del 4% muy por debajo de la tendencia de años anteriores. Esto se debió a múltiples factores, como la caída del precio de las materias primas especialmente del petróleo, la baja en la demanda de recursos por parte de una China desacelerada, el sobreendeudamiento y los inconvenientes políticos de diferentes países, sumada una tasa de inflación creciente y la pérdida de valor de las monedas de ciertos

países. Así y todo el FMI proyecta una tasa de crecimiento del 4,3% para el 2016 según se normalicen ciertas condiciones.

Argentina, se relaciona lógicamente con multiplicidad de países, tal es el caso de Brasil, uno de sus principales e históricos aliados estratégicos y comerciales. El país vecino atraviesa una de sus peores crisis institucionales y políticas con la posibilidad de juicio político a su actual presidente, graves presunciones de corrupción de su antecesor, mayores índices de desocupación, devaluación de su moneda, pérdida de competitividad en el sector, recesión económica. Esto sin duda genera repercusiones ya que Argentina ve fuertemente disminuida la demanda externa que le proporciona Brasil

(<http://www.cronista.com/3dias/Insomnio-en-Brasil-desvelo-en-la-Argentina-20160408-0021.html>, 08/04/2016) (<http://www.telam.com.ar/notas/201604/141733-argentina-brasil-exportaciones.html>, 01/04/2016). Específicamente cabe destacar que el país vecino, evidenció una caída de su PBI en un 3,7% acompañada por una devaluación del real de un 47% en todo el año 2015. Además presenta una tasa de desempleo creciente con una cifra que asciende al 7,4% en finales de 2015 cuando el año anterior era del 4,3%. A esto se suma la salida de capitales fuera del Brasil por el aumento de las tasas de interés de EEUU, situación que también afectó a varios países emergentes. La marcada depreciación de su moneda, la reducción de subsidios y el incremento de precios de los bienes administrados que el estado propició en búsqueda de reducir el déficit fiscal, acarrió un aumento de la inflación. (http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016).

Según informe del Instituto de investigaciones Económicas sobre la base de FMI de enero 2016, existen las siguientes Proyecciones preliminares de crecimiento económico:

Economía mundial	2015: 3,1% - 2016: 3,4%
Economías avanzadas	2015: 1,9% - 2016: 2,1%
Estados Unidos	2015: 2,5% - 2016: 2,6%
Eurozona	2015: 1,5% - 2016: 1,7%
Japón	2015: 0,6% - 2016: 1,0%
Economías de mercados emergentes	2015: 4,0% - 2016: 4,3%
América Latina	2015: 1,3% - 2016: 2,2%
Brasil	2015: -3,8% - 2016: -3,5%
Rusia	2015: -3,7% - 2016: -1,0%
China	2015: 6,9% - 2016: 6,3%
India	2015: 7,3% - 2016: 7,5%

Panorama nacional:

Política/legal

Recientemente, la Republica Argentina atraviesa un periodo de transición gubernamental. Esta transición trae consigo múltiples medidas cuyo fin es el crecimiento y el desarrollo, así como también hacer frente a problemáticas históricas como la desocupación, la pobreza, la inflación, la falta de inversión extranjera y la corrupción entre otros. Para ello, se comenzó con la toma de medidas sobre temas específicos como la negociación con los fondos buitres, el fin del cepo al dólar, el atraso cambiario, el nivel de emisión monetaria y el esquema tarifario. Dentro de las primeras medidas del nuevo gobierno, se eliminaron los controles sobre el mercado cambiario, generándose así una devaluación o

sinceramiento cambiario del 40%. En este marco, el Banco Central contrajo la base monetaria incrementando las tasas. Este proceso de medidas de sinceramiento, acarreó en el corto plazo un impacto ambiguo, aumentando el valor de los productos transables en términos de moneda nacional y generando una carga extra sobre los costos tanto industriales como sociales que atentan contra el poder adquisitivo al menos en primera instancia además de resentirse el dinamismo económico local. (http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016).

Actualmente, un punto que es necesario recalcar es que la Argentina se está abriendo nuevamente hacia el mundo, logrando potenciales inversiones necesarias para la creación de fuentes de trabajo, financiamiento para obras privadas y públicas y la expansión del comercio exterior. A partir del cambio de gobierno Argentino, se empezaron a desenvolver políticas de apertura que favorecen el comercio exterior. Si bien los precios de los bienes exportables se encuentran a la baja dada la situación global, la quita de retenciones a las exportaciones, generan un fomento y prevén un crecimiento de entre el 10% y el 15% para este 2016 en lo que a comercio exterior respecta. Tales son los casos reflejados por recientes reuniones entre funcionarios de la Argentina y sus limítrofes Chile, Uruguay y Brasil. Del mismo modo sucede con los Estados Unidos, país con el cual se tendieron lazos en torno a una agenda de temas comerciales, industriales, de inversiones y financiamiento, energéticos y ambientales entre otros envueltos en una órbita de apoyo mutuo y de co-desarrollo.

(<http://www.mininterior.gov.ar/prensa/prensa.php?i=5585>, 23/03/2016);

(<http://www.telam.com.ar/notas/201601/134070-gabriela-michetti-chile-michelle-bachelet-reunion.html>, 25/01/2016);

<http://www.telam.com.ar/notas/201603/138962-prat-gay-viaje-chile-ingreso-argentina-ocde.html>, 09/03/2016); (<http://www.telam.com.ar/notas/201601/133066-cancilleres-argentina-brasil-acuerdos-plan-trabajo-reactivar-agenda-economica.html>, 14/01/2016); (<http://www.telam.com.ar/notas/201603/140662-estados-unidos-obama-argentina-cooperacion.html>, 23/03/2016); (<http://www.telam.com.ar/notas/201603/140651-michetti-obama-visita-argentina-casa-gobierno.html>, 23/03/2016); (<http://www.cronista.com/economiapolitica/Tras-la-visita-de-Obama-el-Gobierno-buscara-ahora-inversiones-chinas-20160328-0045.html>, 28/03/2016).

La idea de estas medidas de reapertura y vinculación con los demás países, intentará paliar 23 meses consecutivos que hasta octubre de 2015 representaron caídas interanuales en el comercio exterior total del país. Por el lado de las exportaciones, compuestas en un 41% por manufacturas agropecuarias, un 30% por manufacturas industriales, un 25% por productos primarios y un 4% por combustibles y energías, cayeron a nivel global un 16% en los primeros diez meses de 2015 debido entre otras variables al atraso cambiario, las retenciones y trabas a la exportación, la falta de insumos importados para la producción. (http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016).

En cuanto a las importaciones, compuestas en un 30% por bienes intermedios un 21% por piezas y accesorios, un 20% por bienes de capital, un 12% por combustibles y lubricantes, un 11% por bienes de consumo y un 6% por vehículos, a nivel global en los primeros diez meses del 2015 cayeron un 10% debido a las trabas no arancelarias impuestas a la importación por parte del estado,

pero principalmente a las caídas de los precios de los bienes importados.

(http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016).

Para el 2016, se espera un crecimiento del comercio exterior. Por un lado las exportaciones se ven beneficiadas por la quita de retenciones a productos regionales, industriales y del agro, como también por la unificación del tipo de cambio que elimino las distorsiones existentes. Por el lado de las importaciones, si bien se ven favorecidas por la eliminación de las Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI) que representaban una traba indudable, no se avizora un crecimiento importante ya que el aumento del tipo de cambio oficial deviene en un incremento en los precios de importación para los sectores de la economía, por ende representa en parte un desaliento.

(http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016).

Un tema que no puede ser desatendido es el aspecto fiscal en la Argentina. A niveles generales, en el 2015 la recaudación previa a distribución coparticipable, alcanzo una cifra de \$1,53 billones, marcando un crecimiento del 31% con respecto al año anterior. La principal fuente de recaudación la conforma el IVA representando el 28,16% del total tributario, seguida por el Impuesto a las Ganancias que representa el 24,8%. La presión tributaria que se estimo para el año 2015 en la Argentina fue del 33,52% del PBI, evidenciándose un costo tributario 28% mayor que la media latinoamericana que es del 26,15% del producto. Argentina ostenta una presión tributaria mayor a la de sus vecinos Uruguay (29%), Chile (23%), Paraguay (23%) o Perú (22%), y menor a la de Bolivia (40%), Ecuador (39%) o Brasil (34%).

Esta presión tributaria, impacta fuertemente sobre la sociedad en general, y más aun sobre las pequeñas industrias que están en sus primeras fases de desarrollo. A nivel provincial, en el 2016 la presión tributaria también trepó a 9,22% del producto bruto geográfico (<http://www.puntal.com.ar/v2/article.php?id=172412>, 12/04/2016).

Algo que genera aun mas gravedad a la problemática tributaria es la distorsión que existe en las alícuotas de múltiples impuestos, que a pesar del paso del tiempo y de los diferentes cambios inflacionarios y de contexto, siguen permaneciendo inmóviles (<http://www.lanacion.com.ar/1872820-un-esquema-que-no-se-ajusta-desde-la-era-menem>, 20/02/2016).

Un punto importante a remarcar dentro de las políticas públicas es el de los subsidios económicos de nivel nacional, más precisamente los destinados a la energía. En lo que respecta a energía eléctrica se le destina el 46% de los subsidios, y en cuanto al gas el 15% del total de subsidios económicos. A estos valores le prosiguen otros subsidios de menor incidencia, como lo es el del transporte. Dentro de las políticas gubernamentales en búsqueda del descenso del déficit fiscal, se encuentra la de reducir los subsidios económicos energéticos en un 1,5% del PBI, al igual que eficientizar el gasto público en aras de equilibrar la balanza. Así mismo, en el correr del primer semestre del 2016, frente a la problemática energética y también debido al gasto publico erogado por subsidios energéticos, empezaron a considerarse con mayor énfasis los sistemas de aprovechamiento de energías alternativas. Tal es el fomento que se busca lanzar en esa materia que múltiples bancos presentan líneas de créditos específicos para la adquisición de sistemas energéticos alternativos, como lo es el caso del Banco de la Provincia de Córdoba y su línea de créditos Eco Sustentables

https://www.bancor.com.ar/515_PortalEXT_WEB/wFrmViewContenido.aspx?cntid=1293, 11/07/2016); (<http://www.energiaestrategica.com/banco-de-cordoba-anuncio-linea-de-creditos-para-que-usuarios-particulares-puedan-adquirir-equipos-de-energias-renovables/>, 17/02/2016); (http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016); (http://www.cippecc.org/nota-recomendadas/-/asset_publisher/5LUUJGinqQub/content/una-iniciativa-necesaria?redirect=http%3A%2F%2Fwww.cippecc.org%2Fnota-recomendadas%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_5LUUJGinqQub%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_pos%3D1%26p_p_col_count%3D3, 31/01/2016).

En lo que al marco jurídico respecta, la Republica Argentina recientemente sufrió una modificación en los códigos civil y comercial, creándose uno solo unificado, que a nivel empresarial y organizacional, entre otros, genero varios cambios. Asimismo la ley de sociedades comerciales n°19550, paso a llamarse ley general de sociedades y forma parte del cuerpo del nuevo código civil y comercial. Entre sus modificaciones más significativas, aparece la creación de una Sociedad Anónima Unipersonal, que presenta los beneficios de una S.A. en cuanto a limitación de responsabilidades y formalidades, pero que tiene a gran desventaja a nivel práctico, ya que por más que habilite a una sola persona como socio, debe contener tres directores y fiscalización permanente. Y por otra parte, la derogación de las disposiciones que regulan a las sociedades civiles y a las sociedades irregulares (<http://www.nuevocodigocivil.com/wp-content/uploads/2015/03/infografia1.html>, 12/04/2016).

Precisamente sobre leyes que atañen al rubro de la empresa en cuestión, existen varias y de distinta órbita jurídica. Con respecto a las energías renovables y su utilización, se encuentra la Ley 25019 de Régimen Nacional de Energía eólica y solar del año 1998 que en su artículo 1º declara de interés nacional la generación de energía eléctrica de origen eólico y solar en todo el territorio nacional. Años posteriores los legisladores dan un paso más firme e introducen un plan más específico sobre el aprovechamiento de energías renovables, bajo la ley 26190 del año 2006, donde no solo figuran el interés nacional por la generación de energía eléctrica de origen eólico y solar sino que abren el abanico a otras energías y también asientan la necesidad de la investigación para el desarrollo tecnológico y fabricación de equipos con esa finalidad. Además, esta ley fija un objetivo de lograr una contribución de las fuentes de energía renovables hasta alcanzar el 8% del consumo de energía eléctrica nacional, al 31 de diciembre de 2017 lo cual representó un claro avance en el terreno. En el año 2015, la ley 27191 modifica a la 26190 en varios artículos a través del decreto nº 531/2016. Si bien permanece la idea central plasmada en la ley del 2006, amplía más el espectro de energías renovables y sus alcances así como también propone una segunda etapa del régimen de fomento nacional para el uso de fuentes renovables de energía destinada a la producción de electricidad, extendiendo su alcance desde el año 2018 al 2025 y exigiendo una contribución de las fuentes renovables de energía hasta alcanzar escalonadamente el 20% del consumo de energía eléctrica nacional.

(<http://www.telam.com.ar/notas/201509/121194-la-nueva-ley-de-energias-renovables-propicia-alcanzar-un-20-de-la-matriz-energetica-en-2025.html>,

24/09/2015); (<http://www.energiaestrategica.com/el-gobierno-reglamento-la-ley-27-191-de-energias-renovables/>, 31/03/2016).

Economía

El año 2015 representó una fuerte incertidumbre debido a múltiples variables. Por un lado se venía de un 2014 con un PBI descendiente en un 2,6% y un índice de precios que trepó al 38%. Durante el 2015 el producto bruto se recuperó en un 1,7% y los precios variaron anualmente en un 28,5%. Por su parte, el gasto público en el año 2015, ascendió expansivamente en un 37%, generándose así un incremento del déficit fiscal aun mayor al de 2014

(http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016).

Un problema que se acentuó en el 2015 fue la falta de divisas. Esta se debió al atraso cambiario y a la inaccesibilidad a créditos externos por una situación de cesación de pagos. A esto se le sumó todo el tema electoral, que trajo aparejada aun más desconfianza y desconcierto sobre el valor del dólar. Ya casi terminando el 2015 encontró una suba de los precios que según el IPC de San Luis, alcanzó el 6,5% posterior a la liberación de los controles sobre el mercado cambiario en el último mes contra el 1,8% de inflación mensual promedio. En adición, un Brasil en clara situación recesiva, agravó la situación Argentina aun más ya que afectó directamente el comercio exterior

(http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016).

Los índices generales de actividad, para los diferentes sectores dentro del periodo 2015 indican una recuperación por sobre el año 2014. Según el análisis del Instituto de Investigaciones Económicas (IIE) sobre la base de OJF&Asociados, los distintos sectores se comportaron de la siguiente manera:

Electricidad, gas y agua	4,1%
Servicios Sociales y de salud	3,1%
Administración Pública y de defensa	3,7%
Minas y canteras	1,8%
Construcción	6,1%
Agricultura y ganadería	2,3%
Actividades Inmobiliaria y de alquiler	1,2%
Industria Manufacturera	1,1%
Comercio	2,2%
Transporte Almacenamiento y comunicación.	-3%
Intermediación Financiera	-0,7%

Analizando ahora los indicadores de consumo, estos mostraron una recuperación en el 2015 por sobre el 2014 según análisis del IIE sobre la base de Mecon, Came, Indec, Caba y Acara. Es importante remarcar que el consumo privado ostenta una participación en la demanda global del 70% y si se le adiciona el consumo público, la cifra asciende el 81,6%. A excepción del nivel de patentamientos que en el 2015 cayó un 7% debido a las malas condiciones macroeconómicas y los impuestos que gravaron los vehículos de gama media; los demás indicadores mostraron una suba. Tal es el caso de las ventas en shoppings que ascendió en un 3,8%, la venta en supermercados en un 0,8%, los impuestos internos relacionados al nivel de actividad en un 3,4% y las ventas de la cámara argentina de mediana empresa que ascendieron en un 3,1% (http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016).

Este dinamismo en el consumo, está directamente vinculado a una suba en la demanda de crédito a las entidades financieras que presentaron tasas más accesibles durante el 2015 y diferentes planes en cuotas con tarjetas de crédito. Habiendo caído un 9,2% en el año 2014, presentaron una suba del 1,4% en el 2015. Probablemente para el 2016 el consumo se vea resentido y el mercado interno pierda dinamismo, hasta que se logren acomodar las diferentes variables distorsivas de la economía (http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016).

En referencia a la inversión extranjera, el 2015 presentó un descenso del 20%, a demás de haber ya descendido un 30% en el año anterior lo que añade aun mas complejidad a la situación interna Argentina. Esta situación, en añadidura a la obsolescencia tecnológica, la falta de capital humano y la carencia de infraestructura entre otras, causan una fuerte pérdida de competitividad frente al resto de los países. Este retraso de la inversión, afecta directamente la evolución del capital de la economía que se refleja en la maquinaria y los equipos, en el material de transporte, en las construcciones, en la infraestructura y en activos cultivados. Para el 2016 se estima que a partir de los cambios políticos y económicos suscitados, se reposicione a la Argentina con respecto a los capitales externos, esperando su arribo. Esto, devendrá en obras de infraestructura necesarias para acrecentar los índices de productividad, incluyendo dentro de éstas, obras de construcción de puertos, carreteras, hidrovías, obras energéticas, además de la explotación de sectores como los del petróleo, la minería y el agropecuario (http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016).

La industria, dentro de la órbita de la economía Argentina del año 2015 si bien detuvo una caída estrepitosa que se sucedió en el 2014, no logró recuperar el

nivel de producción esperado. Conflictuada por las trabas a la importación de insumos básicos, se le sumó un atraso cambiario creciente, que en añadidura de la presión impositiva y laboral, sacaron a la industria Argentina de la competencia internacional. Una variable que netamente afectó a la industria local, es la ya mencionada crisis que atraviesa el país vecino Brasil, principal destino de las manufacturas argentinas. A todo este complejo panorama, se le suman problemas estructurales como lo son los costos de logística debido a una dependencia del transporte terrestre y el aumento del combustible necesario y una deficiente provisión de energía que afectaron el normal funcionamiento de las líneas productivas.

Sociedad

En el ámbito social, existen opiniones diametralmente opuestas sobre las diferentes realidades y de las políticas que se llevan a cabo en consecuencia. Esto es fruto de una marcada división que en estos últimos años se ha ido acentuando y de la cual no se avizoran beneficios algunos. Se está de un lado o se está del otro, cuando en realidad debería existir un deseo colectivo de empujar hacia el mismo lado, intentando lograr una sinergia que genere beneficios para todos (<http://www.lanacion.com.ar/1865578-una-grieta-que-viene-de-lejos>, 27/01/2016).

Adentrándose en el análisis específico de los indicadores sociales, según informe del Instituto de Investigaciones Económicas, la tasa de actividad proporcional a la población económicamente activa, se ubica en el 44,8% en el tercer trimestre del 2015 siendo una de las más bajas de la década fruto de un estancamiento de la economía argentina que acarrea consigo un freno a la creación

de puestos de trabajo. Siguiendo la misma dinámica, se encuentra la tasa de empleo que alcanza un 42,2% de la población en el tercer trimestre del año 2015. A continuación, la tasa de desocupación que mide la proporción de población económicamente activa que no tiene ocupación pero sí la intención de tenerla, es del 5,9% en el mismo horizonte temporal, no obstante se estima que debido a la forma de calcularla por parte del INDEC que considera situaciones de subempleo, la real desocupación ascienda al 11,8%. Desagregando la tasa de desempleo oficial, se avizora una problemática de género ya que la de las mujeres asciende a 6,9% y la del género masculino a 5,1% siempre calculadas hacia el tercer trimestre del 2015. Esta información saca a la luz la continuidad de la problemática de la discriminación y la inclusión laboral. Según estudios del FMI la tasa de desempleo para la Argentina del 2016 se pronostica en un 8,4%. A estos indicadores le sigue la tasa de informalidad que representa a empleos en condiciones precarias, sin protección ni estabilidad y con salarios bajos. Esta tasa, según INDEC asciende a 33,1% hacia el segundo trimestre del 2015 sin variaciones con respecto al mismo trimestre del año anterior

(http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016).

El índice general del salario, para octubre del 2015 marcó un incremento del 29,4% denotando un incremento a valor real ya que quedó por encima de la variación de los precios registrada por el Congreso Nacional que fue del 23,1% para el mismo periodo. A diferencia del año anterior, que por el nivel de inflación se generó una baja del salario real

(http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016).

La distribución del ingreso, se asocia directamente con la medición del nivel de desigualdad social existente. El Coeficiente de Gini del ingreso per capita

familiar, muestra en esencia el grado de igualdad para valores próximos a cero y la desigualdad para valores próximos a 1. Según el IIE basado en información de INDEC, en la Argentina, en la última década se evidencio una considerable tendencia a la baja de este coeficiente partiendo de un valor aproximado al 0,53 en el año 2003 descendiendo entre 0,42 y 0,43 aproximadamente hacia el año 2011 donde al igual que varios indicadores del bienestar social sufrió un estancamiento en ese rango hasta el 2014. Notándose una leve baja en el primer semestre del año 2015 con un valor aproximado del 0,41. Si bien una baja en este coeficiente es lo esperado, no autoriza a determinar una mejora en la igualdad a valores reales debido a la existencia de otras variables que inciden en la misma (http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016).

Un tema que marca directamente el estado social, es la pobreza. Según mediciones del IIE, en el primer trimestre del 2015 el nivel de pobreza ascendía al 21,7% de la población midiendo según la comparación entre los ingresos medidos por la Encuesta Permanente de Hogares y la línea de pobreza que se determina según la Canasta Básica Total. Este valor supera por 0,7 puntos porcentuales a la del año anterior. Íntimamente vinculado con este indicador, se encuentra el de Necesidad Básica Insatisfecha, que mide el bienestar desde una óptica menos sesgada, mas integral. Considera pobre a un hogar que presente al menos una de las siguientes carencias: vivienda inadecuada, hacinamiento, saneamiento, acceso a la educación y capacidad de subsistencia. Dentro de estas mediciones, al contrario del índice de pobreza, se presentan cada año mermas en las cifras, denotando una mejoría en la calidad de vida de la sociedad (http://www.bolsacba.com.ar/img0/balances_arg/BEA_2015.pdf, 11/04/2016).

Tecnología:

En este campo, la Argentina viene generando fortaleza desde hace unos años. Con la creación del ministerio de Ciencia, Tecnología y Innovación Productiva en el año 2007, se comenzaron a llevar a cabo en terreno más firme múltiples actividades y estrategias de fomento al avance en los campos que el Ministerio mencionado representa. Las ideas principales que yacen bajo la creación y el desarrollo del Ministerio y sus programas, intentan generar beneficios no solo a nivel de competitividad empresarial sino también en la creación de soluciones para la sociedad que se puedan alcanzar a través de los avances tecnológicos. Además, se intenta articular una red colaborativa entre los diferentes actores tanto dentro como hacia afuera del país con el principal objetivo de fortalecer las capacidades tecnológicas y científicas, de investigación y desarrollo (I+D), y generar procesos de cooperación que contribuyan al crecimiento económico y social de los países. Tal es así que se han llevado a cabo numerosos proyectos de vinculación, inclusión, financiamiento y desarrollo tecnológico en pos de favorecer los medios para que puedan lograrse verdaderos avances y real crecimiento. El estado Argentino, más allá de que en situaciones las políticas que ejecuta no se condigan del todo con los programas que fomenta, ha logrado entender que sin avance tecnológico el atraso se transforma en un lastre para el país y para cada uno de sus ciudadanos. Un hecho relevante con este tema que en el gobierno anterior era una verdadera complicación y que se espera que en actual cambie la tendencia, es el de importación de elementos o insumos tecnológicos provenientes de otras tierras. Si bien se ampara en una idea proteccionista de la industria local, existe aun mucho camino por andar para poder prescindir del todo de los productos extranjeros que tantas veces son necesarios inclusive para el aprendizaje o el mismo avance tecnológico a nivel

local. Este avance tecnológico en la Argentina de los últimos años ha podido alcanzar niveles promisorios, con vistas de mantener el crecimiento a futuro y la innovación constante, fomentándose tanto el desarrollo humano como de nuevos progresos en materia tecnológica (<http://www.mincyt.gob.ar/>) (<http://www.mincyt.gob.ar/estudios/cuarta-encuesta-nacional-de-percepcion-publica-de-la-ciencia-11656>, 25/11/2015).

Ecología:

Afortunadamente, a nivel global, existe una preocupación común que es el cambio climático. Esta problemática, requiere que cada vez deba ser mayor el compromiso con múltiples acciones que lo detengan, en todas las latitudes, sin demora y con especial prioridad. El cambio climático, genera a nivel mundial una serie de desajustes de los factores naturales que traen aparejados desastres ecológicos y sociales, con daños irreparables y pérdidas inconmensurables. Además, es necesario destacar que los daños que se producen a nivel ambiental, como por ejemplo la utilización irrestricta e insostenible de recursos, afecta incidentalmente a las generaciones venideras. Para que la sustentabilidad sea una política común en toda la humanidad, debe verse reflejada en acciones concretas. Una de esas particulares acciones es el hecho de dejar de producir gases de efecto invernadero, eficientizando la utilización de recursos y empleando métodos sustentables para su adquisición y producción, así como también la utilización de sistemas alternativos a los actualmente explotados para el logro de energía. Afortunadamente, existe a nivel mundial, un creciente desarrollo de estos sistemas de aprovechamiento de energías alternativas, en algunos países mas que en otros,

pero la tendencia común es clara y se relaciona estrechamente con los avances tecnológicos e industriales de cada región. En la Republica Argentina, por ejemplo pueden utilizarse a lo largo de todo su territorio múltiples sistemas de aprovechamiento de energías renovables, como por ejemplo la solar, la eólica, la biomasa entre otras. En los últimos años, ha ido cobrando mayor importancia la utilización de estos sistemas pero aún falta mucho terreno por recorrer para lograr un aprovechamiento eficiente y que efectivamente refleje beneficios no solo para la sociedad sino para el medio ambiente (<http://www.energiaestrategica.com/dos-expertos-de-argentina-lanzaron-nuevo-libro-que-analiza-el-mercado-de-las-energias-renovables/>, 06/04/2016).

Conclusiones parciales del macro entorno:

A nivel general, puede inferirse que la inminencia de las energías alternativas es claramente palpable. Esta conclusión se basa en varios aspectos, algunos que ya vienen dando señales desde hace tiempo y otros que son más recientes. Puede decirse que existen tres puntos claves que favorecen el crecimiento de la necesidad de sistemas de aprovechamiento y generación energética alternativa. Estos tres ítems son la realidad ecológica global, la situación política/económica de la Republica Argentina y su entorno, y la población con sus fuerzas rectoras.

En primer lugar, existe uno de los factores influyentes más global, importante e ineludible que es la presión que el propio cambio climático y sus consecuencias traen sobre la humanidad. Es necesario que en todos los niveles organizativos del mundo, se priorice esta temática, y de manera tangible se efectúen

cambios que impacten positivamente en la ecología. Es clave que se logre enfocar una óptica hacia el largo plazo y que se capitalicen los errores cometidos en el pasado y el presente. Para el beneficio de nuestro planeta y de todos los que lo habitamos, desde hace un tiempo esta problemática viene implantándose con más fuerza y resonancia en la sociedad, pero aún queda mucho camino por recorrer y de múltiples acciones directas por tomar.

En segundo lugar, e intrínsecamente relacionado con el punto anterior, se encuentra la realidad del país a nivel político y económico, que se halla en un proceso de reestructuración de las variables troncales como lo son el gasto público, los subsidios, la relación de los precios de los servicios con su prestación real, las políticas energéticas, y la distribución de la riqueza, entre muchos otros. Todas estas variables, traen consecuencias directas sobre la utilización de un recurso imprescindible para la vida: la energía. Desde hace un tiempo, se comenzó a dar particular atención a este tema, y en esta reconfiguración de variables que se mencionan arriba, se avizoran claras oportunidades de desarrollo y crecimiento de la industria de las energías alternativas, siguiendo el camino ya recorrido de los países del primer mundo. Afortunadamente, el nuevo gobierno nacional, demuestra claro interés en potenciar esta industria y en darle la importancia que requiere, esto es visible en diferentes políticas y regulaciones que atañan al uso de sistemas alternativos y a la eficiencia energética, que no solo impactan en el desarrollo económico y político de una nación sino que persiguen su objetivo primario, la preservación de la ecología que ya se ha mencionado.

Íntimamente vinculado con los anteriores factores clave, se encuentra el tercero. Aquí se hace referencia a la variable social. Son muchas las aristas que se desprenden de la sociedad, pero a grandes rasgos puede concluirse que se está

gestando un cambio de paradigma en la mentalidad de la población.

Afortunadamente, cada vez más gente valora la problemática eco ambiental, cada vez mayor cantidad de pobladores entienden que la eficiencia energética no es solo cuestión de aminorar la cuenta de gastos por servicios sino que impacta en orbitas más lejanas a su realidad inmediata, que si bien persiguen un ahorro económico, entienden que la eficientización de recursos ha de ser una política de vida que valore el largo plazo y la sustentabilidad como principales variables.

Esto en su conjunto, configura un ambiente propicio y potencialmente creciente para el desarrollo de una industria con cada vez mayor espacio ganado. La industria de las energías alternativas.

Análisis de la industria:

Como ya se ha venido desarrollando, el emprendimiento en torno al cual versa el presente trabajo, pertenece a la industria de las energías alternativas, o renovables que incluyen: eólica, geotérmica, hidroeléctrica, mareomotriz, solar, biomasa y los biocarburantes. Si bien a nivel nacional no existen muchos años de desarrollo en la misma, cada vez más se genera un mayor crecimiento en la demanda y en el potencial mercado.

Rivalidad entre competidores:

Con respecto a los diferentes rivales de la industria de los sistemas de aprovechamiento de energías alternativas, desde hace años se visualiza que no existen grandes variaciones en lo que a estrategias competitivas y de

posicionamiento de mercado se refiere, pudiéndose decir que en general la rivalidad actualmente es baja.

Por un lado, puede avizorarse que los diferentes rivales no presentan ventajas competitivas que se posicionen por sobre los demás competidores, siendo siempre los mismos productos y propuestas, con a lo sumo alguna que otra variación. En general, no hay multiplicidad de oferentes y su propuesta, es bastante homogénea, tanto en precios, como en características y desempeño final.

Tal como el macro entorno lo indica, si bien el crecimiento del mercado no es explosivamente creciente, puede decirse que debido a múltiples cambios culturales, así como también económicos y ambientales, va desarrollándose cada vez con mayor fuerza. Una demanda creciente, deviene en una baja rivalidad entre competidores, que aprovechan el crecimiento de las oportunidades comerciales sin mayores sobresaltos.

Amenazas de nuevos ingresantes potenciales:

Dentro de los factores que pueden favorecer la entrada de competidores, se encuentran varios: por un lado una industria con pocos actores para hacer frente a la creciente perspectiva de crecimiento del mercado y de los segmentos a abarcar. Esto trae consigo una fuerte amenaza de aparición en escena de nuevos actores, que sin mayores inconvenientes podrían ingresar a la industria a por su cuota de mercado. Además, las opciones actuales son similares y no ostentan, dada su baja diferenciación, una lealtad fuerte del cliente que genere una retención ante otras nuevas opciones. Otro punto importante, es que no existen mayores políticas regulatorias restrictivas al ingreso, sino más bien de fomento al desarrollo de esta

industria así como también de emprendimientos que puedan aportar al crecimiento y desarrollo de la economía en general.

Un punto que puede presentar una posible barrera de entrada, además de una dificultad comercial para el nuevo ingresante, es el hecho de presentarse con una propuesta que no luzca ningún diferencial en el aporte de valor, transformándose en uno más de lo mismo, no siendo capaz de captar el mercado necesario. Otro tema que representa una barrera de entrada a nuevos competidores, es debido a la economía de escala y la estructura de costos que tienen los actuales oferentes. Esta situación, implica un mayor esfuerzo por parte del ingresante, para poder llevar a cabo su idea de negocio de manera productiva y rentable. Esta situación es especialmente delicada si a nivel nacional se permite el ingreso irrestricto de productos provenientes de otras latitudes altamente competitivas y desarrolladas, que pueden afectar notablemente la aparición y el desarrollo de nuevos productos dentro de la industria local. Tal es el caso de productos chinos, cuyos costos de fabricación y logística son marcadamente menores a los locales.

Productos sustitutos:

Desde hace muchos años, y en la mayoría de las regiones de la Argentina, las necesidades que hoy se intentan cubrir con los sistemas de aprovechamiento de energías alternativas, han estado cubiertas por los métodos tradicionales de prestación energética. Entendemos por estos métodos clásicos, al uso de combustibles derivados del petróleo, a la utilización del gas natural y al empleo del carbón como también a la energía nuclear. Estas distintas energías, satisfacen en su conjunto necesidades de electricidad, como la luz y la energía necesaria para el funcionamiento de diferentes maquinas y dispositivos domiciliarios e industriales;

de calefacción y para agua caliente sanitaria y la necesaria en procesos productivos; de transportes entre otros múltiples usos, con un impacto claramente negativo sobre las variables ambientales, económicas y sociales. En referencia a esta situación, puede decirse que la fuerza competitiva que ejercen los sustitutos es fuerte ya que ostenta una histórica cuota de mercado exclusiva, pero cada vez menor.

Poder de negociación de los proveedores:

En general el poder de negociación de los proveedores de la industria de energías renovables, es débil. Esta situación está dada por múltiples factores. Por un lado, existen multiplicidad de proveedores que ofrecen los mismos insumos, por ende se goza de precios competitivos y de varias opciones. No existe un costo diferencial elevado por el cambio de un proveedor a otro.

Por otro lado, ciertos proveedores de algunos insumos determinados, pueden ostentar mayor poder de negociación ya que en su estructura comercial, esta industria no representa un cliente de alto valor por ende no se preocupa por posibles pérdidas, tal es el caso de los insumos plásticos cuya industria es altamente diversificada. Por otra parte, existen un mayor poder de negociación en proveedores específicos que no se encuentran con facilidad en el mercado local, por ende los pocos prestadores en plaza pueden ejercer su presión en la industria. Tal es el caso por ejemplo de prestadores de servicios profesionales de mediciones y dimensionamientos energéticos específicos.

Poder de negociación de los clientes:

En este punto es importante hacer una diferenciación. Por un lado existen negocios que venden al por menor, cuyo segmento de mercado meta es el usuario domiciliario. En este caso, el poder de negociación es moderado, más bien bajo. Aquí el comprador o bien se adapta al precio y las condiciones de venta o busca por otro lado a lo sumo pudiendo negociar un descuento por pago contado. Por otro lado existen los grandes clientes, tal es el caso de negocios de energías renovables que venden sus productos y servicios a instituciones tanto públicas como privadas, que lógicamente generan un mayor flujo de ventas. En estos casos, este tipo de clientes tiene un claro poder de negociación dada su posición y escala comercial. Aquí los beneficios que puede obtener son seguramente mayores, como por ejemplo bonificaciones, compras a crédito, servicios adicionales, etc. Además, el costo de cambiar de proveedor no es significativamente alto ya que las propuestas siguen una línea particularmente homogénea en cuanto a la relación costo beneficio de sus productos.

Conclusiones parciales del micro entorno:

Actualmente la industria de las energías alternativas, se presenta parcialmente explotada. Existen propuestas de sistemas de aprovechamiento de energías renovables, que cubren deficientemente las necesidades del mercado. Por un lado, porque están solamente pensadas desde una óptica funcional, que por ejemplo atenta muchas veces contra la estética y la integración con su medio de utilización. En segundo lugar, porque no proponen una solución integral que se adapte a cada situación en particular, sino que presentan un estándar que en muchas

situaciones no logra ser vinculado con la necesidad del cliente. Como se vio en el análisis de las fuerzas competitivas, en el presente, el sector dispone de propuestas muy similares entre sí, que en la mayoría de los casos se basan en productos de origen chino que solo se retrabajan localmente para ser comercializados según tal o cual marca. Esta realidad que presenta el sector, esconde sin dudas una gran oportunidad de desarrollo e innovación que ha de ser aprovechada y para lo cual surgió el emprendimiento.

Análisis interno: El emprendimiento

Nacimiento e historia

Apolo Eco Diseño, es un emprendimiento que tuvo sus inicios en Julio del año 2014 cuando uno de sus actuales emprendedores decidió continuar con un trabajo propio de la tesis de grado que llevó a cabo para ser Diseñador Industrial. Dicho trabajo versaba sobre el desarrollo de un dispositivo móvil automatizado para calentar agua a través del sol en zonas de alta radiación. Tomando los principios de esa idea y viendo no solo una veta comercial sino de aporte a la comunidad y al medio ambiente, decidió congregarse a otras tres personas para poder llevar adelante su idea. Entre ellas, dos diseñadoras industriales y un estudiante de administración de empresas con quienes además comparte amistad desde tiempo antes.

Conformado el grupo, se empezaron a barajar diferentes ideas sobre el núcleo del negocio, pero siempre en torno al diseño, producción y comercialización

de sistemas de aprovechamiento de energías alternativas como la eólica, geotérmica, hidroeléctrica, mareomotriz, solar, biomasa y los biocarburantes (ver anexo I)

Como primer paso, el grupo se conformó como Apolo Eco Diseño, y comenzó en desarrollo de su primer diseño: un dispositivo de aprovechamiento de la energía solar para calentar agua domiciliaria de uso sanitario, para climatización de ambientes y de piscinas, o bien de uso industrial.

Este sistema se basa en módulos estándares de colección solar que a través de un volumen de fluido acumulado en un tanque aislado permite mediante un intercambiador, transferirle la temperatura al agua. Este sistema, se denominó EcoHydro55 ya que sus medidas son 50x50cm. Su principal propuesta de valor radica en la modularidad que permite versatilidad y adaptabilidad según cada caso, con un agregado muy importante y que el mercado actual carece que es la estética (ver anexo II). Con respecto al segmento domiciliario, en los diferentes sondeos llevados a cabo en el proceso de validación, se abordó a la conclusión de que el cliente no consume los calefones solares actuales porque “quedan feos”. Tal es así, que en el desarrollo de de los módulos EcoHydro55, se previó que las carcasas que soportan a los colectores solares, puedan también emplearse para terraza verde y/o jardín vertical. De este modo, se conjugan en un mismo muro por ejemplo, módulos de captación solar con módulos verdes, que a todas vistas aporta y acompaña la estética edilicia de un domicilio por ejemplo. Además de su funcionalidad, ostenta un mantenimiento menor al 1% mensual de la inversión y una vida útil mínima de 20 años. La mayoría de los materiales empleados en su producción son reciclables y en parte provienen de material reciclado.

Dentro del transcurso del diseño de EcoHydro55 existieron varios pivotes debido a un constante proceso de validación con el mercado. Aquí se hace referencia a interconsultas con múltiples profesionales en el tema, pruebas piloto en diferentes zonas, co-trabajo con el propietario de un complejo turístico de sierras chicas que requiere de estos sistemas y que por su elevado interés en adquirirlos una vez listos, prestó su experiencia y know how en el tema además de permitir la experimentación y prueba necesarias en la validación con el mercado. Además, una constante concurrencia a múltiples ferias de temas afines donde el mercado demuestra un interés directo e inmediato en el producto y donde además se ha ido tendiendo una red de validadores de la propuesta. Otro punto a destacar fue la participación en diferentes concursos en aras de conseguir financiación, por citar el más importante, Apolo Eco Diseño salió finalista en Córdoba del concurso VosLoHaces organizado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En este concurso intensivo de tres días, el emprendimiento reforzó aun más la validación de la propuesta, además de seguir trabajando en puntos débiles en torno al proyecto.

Todo esto, y aun mas, con la validación del proyecto otorgada por el Ministerio de Industria de la Provincia de Córdoba, a través de su programa Emprende Industria, que a través del exhaustivo análisis de un comité especializado en la temática y de varias reuniones, aprobó el proyecto y decidió otorgarle fondos para llevar a cabo la propuesta.

Sucede que, a la par de los ajustes finales sobre el desarrollo propio, surgió la idea de comercializar, hasta tanto no los diseñe ApoloEcoDiseño, productos afines y complementarios al EcoHydro55. Tal es así que aparece en la historia Eolux de Juan Giacobone de la ciudad de Rio IV. Actualmente desarrolla y comercializa productos de aprovechamiento de energías alternativas, siendo su

único faltante, lo que hace el EcoHydro55 diseñado por ApoloEcoDiseño. Esta realidad genera una complementariedad absoluta ya que Eolux, cuenta con años en el mercado, y por ende con un reconocimiento. A su vez, Eolux es quien lleva a cabo la producción de los componentes que ApoloEcoDiseño emplea para su EcoHydro, como por ejemplo las matrices, los colectores solares de acero, las carcasas de montaje, las fijaciones, etc (ver anexo III).

En el presente, el emprendimiento se encuentra en los últimos ajustes finos sobre el EcoHydro para poder lanzarlo al mercado. Teniendo como principales clientes, al menos en primera instancia a dos segmentos: por un lado el de grandes superficies como por ejemplo: complejos turísticos e industrias entre otros. Y por otro lado al de menores superficies o domiciliarias.

A continuación y a partir de una observación participante y de entrevistas con los miembros del equipo, se llevó a cabo el análisis de las múltiples variables inherentes a los aspectos internos del emprendimiento. Aquí se hace referencia a sus recursos y capacidades según los diferentes enfoques y tipo de que se traten.

Recursos físicos:

El emprendimiento dispone actualmente de una multiplicidad de recursos físicos que por un lado han sido dispuestos por los emprendedores y por otro lado adquiridos.

Si bien no existe oficial declaración de las oficinas del emprendimiento, a fines postales y formales se constituye en el domicilio de uno de los emprendedores en barrio General Paz, donde se llevan a cabo las tareas administrativas y registros de las diferentes actividades de la cadena de valor.

Así también, se dispone de un taller donde se llevan a cabo diferentes desarrollos situado en el domicilio de otro de los emprendedores. Allí mismo se aloja además el herramental necesario para los trabajos de instalación, ensamblado y prueba de los sistemas, formando parte de los activos del emprendimiento.

Además, se dispone de dos vehículos para múltiples tareas, uno de ellos con la capacidad de anexas un tráiler para traslados de gran volumen.

Por otro lado, se cuenta con 4 computadoras, tres de ellas de alto desempeño, necesarias para las tareas de investigación, desarrollo y diseño y la restante empleada en tarea meramente administrativa.

Recursos financieros:

Actualmente el emprendimiento dispone de capital líquido que emplea para los diferentes gastos relacionados con la fase de desarrollo del producto y conformación del emprendimiento. Este capital, proviene de una empresa madrina que en el marco de un programa del Ministerio de Industria de la Provincia de Córdoba, facilita aportes no reembolsables al emprendimiento.

Recursos intangibles:

En este apartado se destaca la posesión del registro de la marca en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual así como también la registración de los modelos de utilidad desarrollados por la firma y el derecho de autor sobre la concepción original del diseño principal.

Además, es importante destacar que el emprendimiento cuenta con una solida red de contactos en diferentes áreas. La más productiva y destacable es con la empresa Eolux Giacobone de Rio IV con quien se trabaja en conjunto para la producción de los componentes de los sistemas. A su vez, se está trabajando para que Eolux provea a Apolo Eco Diseño de sistemas complementarios al EcoHydro que aporten a su propuesta comercial.

Un punto clave en este tipo de emprendimiento es el referido a los diseños de sistemas de aprovechamiento de energías alternativas y sus características diferenciales sobre las propuestas de la competencia. Aquí se destaca la investigación y el desarrollo de un producto innovador, que si bien no representa un avance tecnológico en sí, ostenta una clara propuesta de valor competitiva sobre la estética y la adaptabilidad a los diferentes medios de utilización que posibilita. Los diseños se plantean bajo premisas de alto valor ecológico, que impacten positivamente en el medio ambiente y también en la sociedad, además de emplear insumos totalmente nacionales que favorecen a la industria local.

En referencia a la reputación y tracción de marca, el emprendimiento actualmente no representa un fuerte desarrollo en este aspecto. Si bien ha participado en varios programas y ferias de la temática, ganado concursos y tendido una serie de lazos comerciales potenciales, la comunicación es aun débil y el desarrollo del mercado requiere todavía mayor tiempo de afianzamiento de la marca.

Otros recursos intangibles, que es necesario remarcar, son los referentes al capital humano y las capacidades. En el equipo emprendedor, conformado por cuatro personas, existen múltiples riquezas y también aspectos a mejorar.

Por comenzar, el grupo se conforma por tres diseñadores industriales y un futuro administrador de empresas. Esta complementación de conocimientos académicos permite una sinergia interdisciplinaria muy positiva, posibilitando el desarrollo de innovaciones y la estructura necesaria para lograr los objetivos deseados. Teniendo en cuenta que es un emprendimiento enfocado en el diseño, contar con una capacidad orientada en ese rubro, a todas luces representa un claro beneficio competitivo. En este punto, se detecta no obstante la necesidad de incorporar más gente que aporte conocimiento específico en ciertos campos que el equipo actual no conoce en profundidad como lo es el área de ingeniería y de esa manera poder incursionar en nuevos desarrollos que amplíen la oferta de productos actuales y se maximicen los beneficios de los ya desarrollados.

Por otra parte, las experiencias personales de cada uno tanto en lo laboral como en demás prácticas facilitan un planteamiento integral de los objetivos visionados a largo plazo. Si bien la visión a futuro está presente, se observa una carencia de metodología para que se vayan alcanzando objetivos menores que aporten a la visión, y que integren las actividades en un camino conjunto. Se observa además una tendencia a resolver lo inmediato relegando el foco de lo estratégico lo cortoplacista.

Más allá de las diferencias que cada integrante del equipo emprendedor representa, propias a la individualidad humana, existe un fuerte deseo conjunto de generar beneficios y crecimiento. La comunicación interpersonal es fluida, sincera y en buenos términos siempre. Esto facilita una visión compartida y la posibilidad del trabajo con entusiasmo y motivación.

Aquí se observa un punto a mejorar con respecto a las capacidades del equipo en cuanto a gestión, liderazgo, coaching e inteligencia emocional, no solo en lo que respecta tanto al crecimiento personal de cada uno, sino también como capacidades necesarias para encabezar una empresa. Existen conocimientos vagos sobre la temática, pero se carece de un instrumental específico, palpable e instrumentable.

A nivel funcional, y dada la pequeña dimensión que más allá del potencial validado, hoy el emprendimiento representa en términos reales, hacen que la cadena de valor y su división de funciones se encuentre aun en una especie de solapamiento. Las áreas aun no se encuentran claramente definidas, y las responsabilidades de cada integrante, ocupan más de un área. Se entiende que es una cuestión de estructura propia de los inicios de un emprendimiento, no obstante no debe desatenderse la necesidad de una organización que efficientice el capital humano en pos de los objetivos esgrimidos.

Matriz de análisis F-O-D-A:

Efectuado el análisis del macro entorno, de las fuerzas competitivas de la industria, y de las variables internas, se continúa con el desarrollo de la matriz FODA con el objeto de encontrar las estrategias que más se ajusten a la organización vinculando tanto la información capitalizada en el análisis externo que pueda generar oportunidades o amenazas como también la propia interna a la organización que resultará en fortalezas o debilidades. Las estrategias que devienen del análisis FODA se dividen en cuatro enfoques: estrategias fortalezas-oportunidades (FO) las cuales a través de las fortalezas aprovechan las

oportunidades; estrategias debilidades-oportunidades (DO) que superan las propias debilidades haciendo uso de las oportunidades; estrategias fortalezas-amenazas (FA) que basadas en los recursos y capacidades propios, hacen frente a las amenazas externas; y por último las estrategias debilidades-amenazas (DA) en las cuales defensivamente se intenta salir de la zona de amenaza y minimizar el impacto de las debilidades propias.

En primer lugar, se encuentran las FORTALEZAS, propias a la organización en la actualidad:

- Conocimientos profesionales de cada integrante
- Cohesión de equipo de trabajo
- Buena comunicación interpersonal
- Red de contactos
- Visión a futuro
- Competencia distintiva en diseño
- Producto diferenciado
- Asociaciones clave
- Capacidad de innovación de producto
- Capacidad de aprendizaje
- Utilización de insumos locales
- Diseño simple de bajos costos relativos
- Patentes
- Apoyo parcial económico y no económico de empresa madrina

En segundo lugar, se encuentran las OPORTUNIDADES que el entorno le propicia:

- Creciente demanda de energías alternativas
- Encarecimiento de energías tradicionales por quitas de subsidios
- Necesidad de diseño desatendida por las demás ofertas en el mercado
- Fomento de crecimiento de industrias locales
- Financiaciones blandas para proyectos de energías alternativas
- Bajas barreras de ingreso a la industria
- Comercialización de productos afines y complementarios
- Comercio electrónico
- Posibilidad de alianzas comerciales con diferentes empresas
- Cambio de paradigma cultural en el uso energético
- Deseos de los clientes
- Crecimiento inminente de las exportaciones
- Ley de regulación y exigencia de uso de energías alternativas
- Potencial inversión extranjera
- Falta de redes energéticas en determinadas zonas, que obligan la utilización de sistemas alternativos.

En tercer lugar, se habla de las DEBILIDADES que la empresa debe revisar y minimizar:

- Falta de rumbo estratégico
- Línea de productos reducida
- Marca y reputación débiles
- Falta de organización de trabajo
- Desenfoque
- Comunicación comercial débil
- Falta área de ingeniería de producto
- Escases de recursos económicos

En último lugar, se encuentran las AMENAZAS que el entorno presenta para con la empresa y su desarrollo:

- Ingreso de productos extranjeros
- Presión fiscal elevada
- Rivalidad de potenciales nuevos productos
- Situación económica global desfavorable
- Contexto inflacionario
- Presiones sindicales
- Costo laboral

Conclusiones generales finales:

Toda organización depende a grandes rasgos tanto de los factores y las influencias del entorno, como de sus propios recursos, capacidades y acciones que se requieran para dar respuesta.

En la Republica Argentina desde hace mucho tiempo, los escenarios han venido cambiando. Algunas veces drásticamente y otras de forma paulatina. Más allá de las profundidades y de las formas en que estos cambios se den, sucede que frente a esta situación de cambios, una organización debe cambiar su estructura, adaptarse, crear una nueva estrategia frente al nuevo escenario que se suceda.

Este contexto de volatilidad, resulta un verdadero desafío para cada organización. Actualmente el país se encuentra inmerso en una situación global compleja, que lo pone en una posición desventajosa sobre todo en el área económica y comercial. Sumándose a esto, un contexto inflacionario que genera una carga mayor sobre los costos de la organización.

Políticamente hablando, la transición de gobierno y hasta que los indicadores macroeconómicos y sociales logren acomodarse luego de que se sinceraran las cifras, requiere de tiempo y de políticas inclusivas y de desarrollo. De todos modos, para las empresas esto genera aun mayores dificultades, ya que la economía presenta un letargo recesivo que acarrea caídas comerciales. A esto se le añade que la presión fiscal es cada vez mayor, a través de la cual el estado intenta cubrir el enorme déficit reinante frente a enormes cuentas de gastos públicos.

Sin duda, que cualquier medida que a nivel estatal se tome, las organizaciones deben dar respuesta y adaptarse al cambio. Y en mayor o menor medida, algunas se verán más afectadas que otras. Tal es el caso por ejemplo de la

flexibilización de las importaciones que puede generar el ingreso de productos extranjeros que quiten mercado a los desarrollados localmente. Para hacer frente a esta situación, la firma deberá trabajar fuertemente en su propuesta de valor diferencial y aprovechar si existiere el caso de importar maquinaria específica que pueda mejorar los procesos productivos y por ende su incidencia en los costos. Esta situación de reapertura, puede tomarse primariamente como un desaliento al desarrollo de la industria local por la incorporación de bienes producidos en el exterior que socaven el mercado local, pero si se ejecuta de manera controlada, para una industria puede ser más beneficioso importar una maquinaria más eficiente, o un insumo específico elaborado en otra latitud y poder de este modo hacer foco en la parte que si se desarrolla localmente. De este modo se logra efficientizar procesos, aprovechar economías de escala de terceros, desarrollar localmente una industria de estándares competitivos y generar producción no solo para el consumo interno sino también para exportar. A sabiendas que la exportación generara el ingresos de divisas tan requerido por la economía actual en aras de alcanzar un desarrollo sostenido y competitivo frente al mundo.

En este contexto macroeconómico actual, es necesario que se efficienticen los recursos disponibles, para aprovechar las oportunidades de crecimiento que puedan hacer que Apolo Eco Diseño se desarrolle fuertemente en el mercado del mismo modo que se pueda hacer frente a las amenazas que se susciten.

Un cambio medianamente reciente en el paradigma de la sociedad en torno a la crisis energética y ambiental, sumado a políticas de ajuste que se traducen en recortes a los subsidios económicos sobre las energías, generan una mayor demanda en los sistemas de aprovechamiento de energías alternativas, creándose un mercado más amplio y de mayor pendiente de crecimiento.

Una oportunidad que debe ser capitalizada es la de no solo aportar funcionalidad y eficiencia en el uso de sistemas de aprovechamiento de energías alternativas, sino también ofrecer diseño. Segmentos de mercado que priorizan lo estético por sobre lo funcional cada vez son mayores, y eso debe ser atendido. Estratégicamente, se utiliza una fortaleza diferencial, y capitalizando ese deseo de los clientes, la empresa ofrece un producto que no solo es funcional y eficiente sino que también acompaña la estética edilicia de manera innovadora.

Algo que es necesario destacar, es que desde hace algunos pocos años, existe multiplicidad de programas de fomento a las pymes tanto en la Provincia de Córdoba como también en la órbita nacional. Estas se ven en la creación e implementación de programas de apoyo a la creación de una pyme, como de fomento a su crecimiento. Sin ninguna duda que lo que se busca es generar aporte y crecimiento económico regional y mayores fuentes de trabajo. Estos planes, de financiaciones a tasas blandas, de aportes económicos no reembolsables, de exenciones impositivas particulares generan un espacio a prima facie propicio para el desarrollo de emprendimientos. La idea es que la empresa pueda seguir gozando de un programa perteneciente al Ministerio de Industria de la Provincia de Córdoba que desde enero de 2016 le aporta dinero para su desarrollo industrial y comercial. Aprovechando este beneficio, crecen sus recursos disponibles para alcanzar las metas planteadas y por plantearse.

Además del aporte que los fomentos antes mencionados le propician, la organización se vincula directamente con una empresa del rubro de energías alternativas que no solo le aporta sus know how sobre temas específicos, sino que también es su principal proveedor de componentes. Este vínculo estratégico, genera beneficios indudablemente, y es sumamente necesario continuar capitalizándolos y

estrechar la relación para que de esta manera pueda progresarse en una relación ganar-ganar. Crear y mantener una verdadera red de vínculos, es sumamente imprescindible ya que por un lado favorece el aprendizaje por el feedback, además genera nuevas oportunidades, permite el crecimiento y la expansión comercial y por ende se traduce en mayores beneficios a corto y largo plazo. Que el emprendimiento aproveche estas relaciones le abrirá las puertas a poder desarrollar el campo del comercio exterior como una enorme oportunidad de crecimiento, a ampliar la industria local a través de un propuesta que brinde soluciones integrales a los clientes y usuarios, ya que se incluyen no solo los productos que son diseño de la firma sino también otros afines y complementarios de otras empresas. Sin duda, todo esto deviene en crecimiento y desarrollo, y es acabadamente importante que se pueda capitalizar.

Tanto para poder explotar las múltiples oportunidades que del entorno devienen como para poder dar frente a las amenazas que se planteen, la organización cuenta hoy con múltiples recursos y capacidades. Dentro de ellos, encontramos tanto los referidos a la parte humana del equipo emprendedor, sus valores, convicciones y expectativas, como también a la relación laboral que existe entre ellos y los frutos que la misma trae aparejados. Se conforma en un equipo interdisciplinario que capitalizando sus conocimientos profesionales y también sus experiencias personales, desarrollan un trabajo conjunto en pos del aprendizaje y el crecimiento constante en camino hacia la visión compartida, abiertos siempre a la comunicación y la retroalimentación del entorno.

Además de las capacidades inherentes al equipo Apolo Eco Diseño en lo que respecta a la innovación y diseño de sistemas de aprovechamiento de energías alternativas, el quipo cuenta con aportes de profesionales allegados que

productivamente colaboran creando la sinergia y el agregado de valor necesario para el desarrollo de productos con un diferencial de diseño y desempeño por sobre lo disponible en el mercado. Todo esto genera en su conjunto, el desarrollo de productos no solo eficientes sino también estéticos que satisfacen integralmente las necesidades de los clientes. Los procesos productivos son simples y los materiales son de fácil acceso en la industria local por ende representan costos relativamente menores a utilizar insumos de otras industrias.

Una barrera de entrada a nuevos productos que puedan atentar contra el mercado de la firma, es la referida a las patentes de los diseños y de los modelos. Esto en cierta manera no permite la copia de los productos de diseño propio y funciona como una medida de protección.

Más allá de las fortalezas que el equipo esgrime, es necesario que no descuide sus debilidades y que en una tarea de mejora continua pueda ir disminuyéndolas hasta poder eliminarlas. Tan importante es reforzar los recursos y capacidades y adquirir nuevos, como disminuir al máximo los puntos débiles.

Actualmente, Apolo Eco Diseño presenta cierta debilidad en lo que al horizonte estratégico se refiere. La organización se ocupa primordialmente de las actividades del día a día pero es necesario que se orienten las acciones hacia objetivos encaminados hacia una visión organizacional fuerte y clara.

Pensando en el mediano y largo plazo, la organización presenta una propuesta reducida en cuanto a sus posibilidades de desarrollo, pudiendo ser escalada en el corto plazo y desaprovechando otras oportunidades de crecimiento devinientes de la exploración de mayores y diferentes terrenos de investigación.

Con respecto a la creación de marca y de la reputación que ésta necesita, no se llevan a cabo acciones específicas que la potencien y las pocas acciones que si se ejecutan no generan la tracción esperada por ser presentar cierta debilidad. De este modo, pueden desaprovecharse recursos valiosos en algo que no genera los beneficios esperados.

Una problemática que genera pérdidas de tiempo y de recursos es la falta de organización entre las personas del equipo y de ellas mismas en sus tareas. Al no existir una división clara de las áreas de trabajo y de las responsabilidades de cada uno, existe un desenfoco que no colabora a la consecución de objetivos de manera eficiente. Además, se plantea la necesidad de incorporar más gente al equipo con otras capacidades que a través de su trabajo, aporten su enfoque profesional en áreas que actualmente no están cubiertas como lo es la ingeniería de producto.

PROPUESTA DE APLICACIÓN

A través del desarrollo y propuesta de una planificación estratégica integral se intentará lograr que los recursos y capacidades que tiene la organización sean eficiente y sinérgicamente enfocados a la consecución de objetivos en pos de una visión. Del mismo modo se trabajará para que aquellas debilidades presentes disminuyan al máximo, y que se logre la capacidad de aprendizaje continuo para superar las que vayan apareciendo. Todo esto, en su conjunto será de suma utilidad para la adaptación al entorno actual regional, capitalizando sus oportunidades y disminuyendo el impacto de sus amenazas.

Como ya se mencionó anteriormente, la planificación estratégica versa en torno a estructurar un plan que pueda ser de suma utilidad frente a la constante variación de los escenarios, aportando valor a la organización ya que de su aplicación devienen beneficios para Apolo Eco Diseño no solo en el corto plazo, sino también a futuro. Beneficios éstos entre otros, palpables en términos de:

- Supervivencia de la empresa, crecimiento y desarrollo continuos.
- Incremento de la rentabilidad fruto de ciclos superavitarios.
- Adaptación y alineación con el mercado y sus diferentes escenarios.
- Aprovechamiento de oportunidades del entorno y diversificación.
- Creación de barreras de entrada a nuevos competidores.
- Innovación en productos y procesos fruto del análisis y la investigación.
- Alta competitividad y propuesta de valor.

Además de los beneficios que se generen internamente a la organización, a todas vistas, éstos devendrán en un aporte de valor a su entorno económico, social y ecológico tales como:

- Creación de puestos de trabajo.
- Contribución al producto de la economía.
- Impacto positivo en el ecosistema por el aprovechamiento de energías alternativas.

Objetivos de la propuesta de aplicación:

- Mejorar la organización interna, para que en el corto plazo puedan llevarse a cabo las múltiples actividades necesarias, de manera ordenada y eficaz a través de planes de trabajo en pos de objetivos.
- Eficientizar la utilización de recursos financieros a través de un plan de gastos según requerimientos validados, de modo que se logre aprovechar al máximo la disponibilidad de aportes de la empresa madrina en los dos años de programa al igual que los recursos propios.
- Sinergizar el trabajo en pos de objetivos, ordenando desde el primer día de aplicación de la planificación estratégica, qué metas se deben tener en cuenta para lograr cada cosa.
- Preservar los vínculos interpersonales, a partir de la incorporación de habilidades comunicacionales, logrando que los integrantes del equipo puedan tanto a corto como a largo plazo establecer vínculos sanos y sinérgicos.

- Aportar valor y vehicular el paso de un emprendimiento naciente a una empresa conformada con vistas a la expansión y el desarrollo a largo plazo.
- Incrementar la generación de rentabilidad, minimizando la incidencia de costos, eficientizando los procesos y ampliando las posibilidades de creación de valor a través del desarrollo de estrategias de marketing que amplifiquen la estructura de ingresos.
- Generar mejora continua, instalando a través de capacitaciones la habilidad y capacidad de aprender de los errores y capitalizar las devoluciones externas, para de este modo estar siempre en plan de mejora.
- Aprovechar oportunidades de generar valor, a través del continuo análisis del entorno de la organización fruto de habilidades de gestión eficaces.
- Desarrollar mejores habilidades humanas, de trabajo, liderazgo y organizacionales, a partir de múltiples capacitaciones y aprendizajes que aporten conocimientos a los colaboradores del equipo en pos de la mejora continua.
- Involucrar al capital humano, en dirección a la visión, a través de un trabajo específico en la comunicación tanto de los valores organizaciones como de la visión compartida, que generen con entusiasmo el logro de metas.
- Favorecer la incorporación de talentos que aporten valor, haciendo foco en la planificación y selección de nuevos colaboradores que puedan liderar en su tarea o sector, bajo la premisa “líderes que forman líderes”.
- Facilitar un método de control eficaz, a través de la correcta selección de indicadores y de la estructuración de acciones correctivas frente a las desviaciones.

Aspectos específicos de la propuesta:

Visión:

Ser la empresa líder del territorio Argentino en materia de diseño y comercialización multisectorial de dispositivos y sistemas responsables con el medio ambiente.

Misión:

Desarrollar soluciones innovadoras que, articulando la estética con la funcionalidad, aprovechen eficientemente los recursos ambientales y satisfagan las demandas de los diferentes usuarios y sus particularidades.

Valores:

CALIDAD: Garantizada gracias a un específico trabajo de investigación, diseño y desarrollo que aseguran su óptimo desempeño, durabilidad.

SERVICIO: Buscando la excelencia en la atención y satisfacción de las necesidades de los clientes, que felizmente superen sus expectativas.

RESPONSABILIDAD AMBIENTAL: Eje estructural de la organización, y movilizador de todas sus creaciones, remarcando específicamente el consecuente impacto positivo en el ecosistema y también a nivel social y humano.

MEJORA CONTINUA: Tomando la filosofía japonesa kaizen, es la premisa guía tanto de los colaboradores de la empresa, como de los desarrollos y el trabajo que de ésta emanen. Favoreciendo siempre la capitalización del aprendizaje y el crecimiento.

Estrategias – horizonte: años 2017, 2018 y 2019.

Estrategia competitiva:

Aquí se selecciona una estrategia de enfoque en un segmento de mercado delimitado encuadrado en la industria de los sistemas de aprovechamiento de energías alternativas. Aquí el objetivo es lograr una diferenciación basándose en la innovación constante de productos que ostenten calidad, durabilidad y diseño estético como principal propuesta de valor, además de la continua búsqueda de la excelencia en todos los componentes de la cadena de valor de la organización. De esta manera las voluntades serán dirigidas a lograr una diferenciación tanto en los atributos y características de cada producto como también en la satisfacción de clientes a través de maneras intangibles o no económicas.

Dentro de las estrategias de crecimiento intensivo, y debido a que la empresa desarrolla productos nuevos dentro de mercados ya existentes, se selecciona la llamada desarrollo de producto. Puede contemplar desde renovar un producto añadiendo beneficios adicionales a los clientes, o bien algo totalmente nuevo que sustituya a lo actualmente disponible. Si bien el foco de la organización radica en el diseño, desarrollo y comercialización de innovaciones propias, no impide que pueda además comercializar productos afines y complementarios a su propuesta, que lógicamente impactaran en el giro del negocio y en sus métricas financieras.

Estrategias funcionales:

A continuación se presentan los objetivos planteados según las diferentes perspectivas:

Perspectiva: financiera

¿QUÉ?	¿CUÁNTO?			¿CÓMO?	
objetivo	meta año 1	meta año 2	meta año 3	indicador	estrategias
incrementar rentabilidad interanual	10%	12%	15%	Rentabilidad anual neta	Aumentando ventas. Ampliando oferta de productos. Acrecentando contribución marginal por producto. Disminuyendo costos de procesos y funcionales.
disminuir ciclo de cobro a clientes	60d	30d	30d	promedio días x cobrar	Disminuyendo financiación a clientes a medida que aumente la cuota de mercado.
aumentar ciclo de pago a proveedores	30d	60d	120d	promedio días x pagar	Comprando a mayor plazo una vez que la relación con el proveedor se afiance.
asegurar capacidad de pago a 3°	flujo +	flujo +	flujo +	flujo de efectivo	Efectuando planificación financiera adecuada – presupuestos de pago y capital de trabajo.

Perspectiva: clientes/comercial

¿QUÉ?	¿CUÁNTO?			indicador	¿CÓMO?
	meta año 1	meta año 2	meta año 3		
objetivo	meta año 1	meta año 2	meta año 3	indicador	estrategias
aumentar participación de mercado	Territ. Prov.	Territ. Nac.	Com. Ext.	cobertura geográfica	Comercializando en nuevas locaciones.
explotar comercio electrónico	15%	20%	30%	% de ventas y tasa de conversión	Desarrollando sitio de e-commerce. Explotando tracción comercial y publicitaria de las redes sociales.
incrementar valor percibido en calidad de producto	75%	80%	95%	valoración de cliente en encuestas de satisfacción	Ofreciendo productos que ostenten funcionalidad, durabilidad, estética y relación costo-beneficio positiva.
lograr competitividad de precios por diferenciación en calidad y prestaciones	^15%	^18%	^22%	promedio de precios de venta propios vs. competencia	Definiendo y enfocando la propuesta de valor según necesidad y requerimientos del cliente.
aumentar número de clientes	^20%	^25%	^35%	variación en número de clientes	Prestando servicios y ofreciendo productos de excelencia. Optimizando acciones de MKT y comunicación.
ofrecer optima calidad de servicio	85%	90%	98%	tasa de satisfacción. de cliente	Capacitando a colaboradores. Orientando las acciones siempre hacia el cliente. Capitalizando siempre el feedback del cliente.

Perspectiva: procesos internos, desarrollo y mejora continua.

¿QUÉ?	¿CUÁNTO?				¿CÓMO?
objetivo	meta año 1	meta año 2	meta año 3	indicador	estrategias
asegurar atención de reclamos y sugerencias de los clientes	100%	100%	100%	tasa de respuesta	Capacitando a colaboradores en atención al cliente y en resolución de conflictos.
asegurar entregas rápidas	20d	15d	7d	tiempo de entrega	Eficientizando la cadena de suministros. Manteniendo niveles de stock óptimos según demanda. Afinando logística de distribución con empresa especializada
crear nuevos productos	3	4	6	numero de innovaciones por año	Especializando departamento creativo. Enfocando en necesidades total o parcialmente insatisfechas. Trabajando con la continua validación de productos mínimos viables.
encontrar mejoras y posibles nuevos usos a productos actuales	12%	14%	18%	% del gasto en I+D	Investigando en mejoras, actualizaciones y nuevos desarrollos. Capitalizando el feedback de los usuarios.
lograr estándar elevado de calidad técnica y de diseño	65%	70%	85%	grado de componentes adecuados a normas internacionales	Empleando a colaboradores calificados. Sometiendo los diseños y los productos a evaluaciones y pruebas de múltiples índoles.
minimizar tasa de falencias en productos	4%	2,5%	1,5%	tasa de defectos de diseño y fabricación	Validando diseños previa producción. Efectuando pruebas virtuales y experimentales en materiales y procesos.

asegurar excelencia de calidad de insumos	80%-83%	83%-86%	86%-95%	control de calidad de productos	Realizando check list de recepción de mercaderías.
eficientización de recursos y ahorro en gastos	>= 5%	>= 10%	>= 15%	disminución en costos incurridos por sector	Capacitando a los colaboradores sobre ahorros energéticos y de insumos. Eficientizando procesos. Aumentando productividad por colaborador.
minimizar costos por stocks almacenados	25%	22%	20%	tasa de productos almacenados sobre total de prod.	Optimizando niveles de stock según estimaciones de demanda y capacidad productiva y tiempos de respuesta.
mantener elevados los niveles motivacionales internos	65%	75%	85%	% de motivación	Evaluando la cultura organizacional y el clima de trabajo. Analizando el grado de motivación a través de encuestas.
promover el conocimiento, participación e integración en la visión estratégica	6 de 10	8 de 10	10 de 10	grado de conocimiento e identificación	Involucrando a toda la estructura humana en la visión y en su aporte para la consecución de la misma.
optimizar flujo y calidad de la información intra-organizacional	15%	25%	30%	% de inversión en tecnología en sistemas	Implementando sistemas informáticos a medida que efficientizan los procesos y la toma de decisiones.

Líneas de acción – programas:

A continuación se proponen programas a llevar a cabo por la organización en el corto plazo en pos de alinearse con los objetivos estratégicos y tácticos planteados anteriormente:

Programa N° I: SITIO WEB

Descripción:

Desarrollo y creación de sitio web necesario para mostrar los productos y servicios que se comercialicen, poder recibir el feedback del cliente y comercializar en nuevos mercados.

Inicio de programa: Enero 2017

Área a cargo: Marketing

Duración máxima estimada de ejecución: 3 meses

Acciones a desarrollar:

- Creación de sitio web para escritorio y dispositivos móviles.
- Contratación de servicios web (dominio, hosting, etc).
- Creación de catalogo de productos.
- Asociación con sitio de e-commerce para las transacciones.
- Desarrollo de buzón de sugerencias/reclamos/consultas.

Costos estimativos asociados al programa: \$7500.-

Programa N° II: IMPORTACIÓN

Descripción:

Habilitar la importación de productos extranjeros para incorporar a la propuesta comercial y además disponer de ese canal para la adquisición de algún insumo inexistente a nivel local.

Inicio de programa: Febrero 2017

Área a cargo: Administración

Duración máxima estimada de ejecución: 2 meses

Acciones a desarrollar:

- Inscripción a registro de importadores.
- Habilitación y permisos.
- Asociación clave con logística de ingreso de mercadería.

Costos estimativos asociados al programa: \$2500.-

Programa N° III: VENTA Y DISTRIBUCIÓN

Descripción:

Establecer relación estratégica con sistema logístico de distribución de ventas físicas y por comercio electrónico.

Inicio de programa: Marzo 2017

Área a cargo: Administración

Duración máxima estimada de ejecución: 2 meses

Acciones a desarrollar:

- Búsqueda de proveedor de servicios de logística.
- Evaluación de opciones, costos y beneficios.
- Establecimiento de contrato, según la opción más conveniente.

Costos estimativos asociados al programa: \$3000.-

Programa N° IV: COMUNICACIÓN Y MARKETING

Descripción:

Desarrollar estrategia de comunicación comercial global, enfatizando los nuevos programas de financiación para la adquisición de sistemas de aprovechamiento de energías alternativas.

Inicio de programa: Marzo 2017

Área a cargo: Marketing

Duración máxima estimada de ejecución: 3 meses

Acciones a desarrollar:

- Desarrollo de grafica de identidad.
- Creación de folletería y mailing.
- Tracción publicitaria en redes sociales (facebook, google ads, etc).

Costos estimativos asociados al programa: \$6000.-

Programa N° V: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Descripción:

Conformar área enfocada en las tareas de I+D para el continuo avance en la creación tanto de nuevos diseños/productos como en la mejora de los ya existentes a través de actualizaciones.

Inicio de programa: Abril 2017

Área a cargo: Procesos

Duración máxima estimada de ejecución: 4 meses

Acciones a desarrollar:

- Incorporación part-time de colaborador especializado (ingeniero).
- Análisis de productos actuales.
- Estudio de mejoras y actualizaciones.
- Rediseño de productos complementarios.
- Investigación para certificaciones de productos.
- Adquisición de normas.
- Pruebas y testeo.

Costos estimativos asociados al programa: \$32000.-

Programa N° VI: TALLER DE ENSAYOS/SHOWROOM

Descripción:

Crear un espacio donde se logren instalar los diferentes productos y sistemas para su análisis y que además sirva para que el cliente pueda tener contacto con la propuesta y su aporte de valor.

Inicio de programa: Junio 2017

Área a cargo: Producción/Procesos/Administración/Mkt

Duración máxima estimada de ejecución: 3 meses

Acciones a desarrollar:

- Búsqueda del espacio físico.
- Alistamiento de las instalaciones.
- Instalación de sistemas y productos que se comercializan.

Costos estimativos asociados al programa: \$25000.-

Programa N° VII: OFICINA

Descripción:

Crear oficina para recepción de clientes y administración.

Inicio de programa: Septiembre 2017

Área a cargo: Producción/Procesos/Administración/Mkt

Duración máxima estimada de ejecución: 2 meses

Acciones a desarrollar:

- Búsqueda del espacio físico.
- Alistamiento de las instalaciones.
- Contratación de servicios.
- Adecuación de computadora y registros administrativos.

Costos estimativos asociados al programa: \$15000.-

Programa N° VIII: CERTIFICACIÓN

Descripción:

Efectuar las certificaciones correspondientes a los productos y a los procesos según normas vigentes: IRAM, ISO, etc

Inicio de programa: Octubre 2017

Área a cargo: Procesos

Duración máxima estimada de ejecución: 3 meses

Acciones a desarrollar:

- Evaluación y testeo de productos según INTI
- Pruebas de certificación.

Costos estimativos asociados al programa: \$15000.-

Programa N° IX: CAPACITACIONES

Descripción:

Llevar a cabo las capacitaciones necesarias tanto sobre el equipo emprendedor como sobre los colaboradores que se incorporen con el tiempo. Éstas tendrán como principales objetivos, la mejora en los vínculos dentro de la organización, la alineación de las motivaciones personales con las organizacionales, mejora en el clima laboral, la eficientización de los recursos debido a una correcta realización de las tareas, y un completo proceso de mejora continua y superación constante del capital humano considerado el principal pilar.

Inicio de programa: Noviembre 2017

Área a cargo: Administración

Duración máxima estimada de ejecución: 2 meses

Acciones a desarrollar:

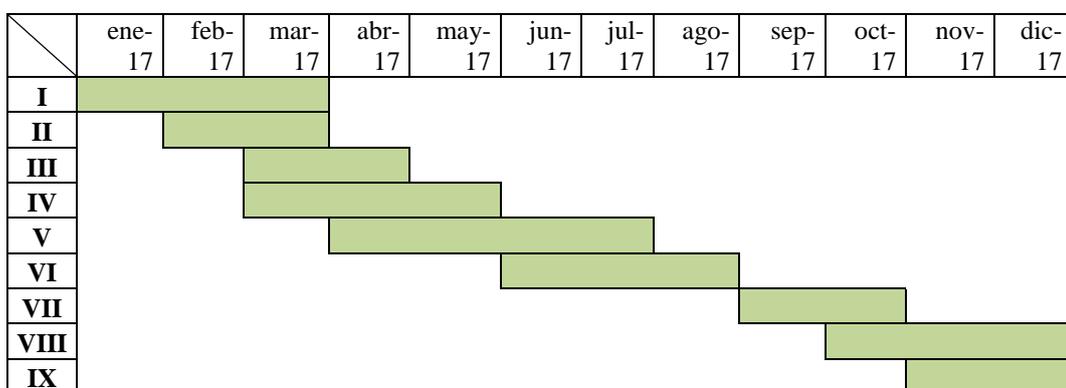
- Capacitación en liderazgo coach para el equipo emprendedor.
- Taller motivacional y de involucración y sensibilización de la visión en los colaboradores.
- Capacitación sobre la filosofía oriental de trabajo y mejora continua *Kaizen*.

Costos estimativos asociados al programa: \$30000.-

Resumen de programas:

Programa	Costo asociado
I- SITIO WEB	\$ 7.500
II- IMPORTACIÓN	\$ 2.500
III- VENTA Y DISTRIBUCIÓN	\$ 3.000
IV- COMUNICACIÓN Y MKT	\$ 6.000
V- I+D	\$ 32.000
VI- TALLER DE ENSAYOS/S.R.	\$ 25.000
VII- OFICINA	\$ 15.000
VIII- CERTIFICACIÓN	\$ 15.000
IX- CAPACITACIONES	\$ 30.000
TOTALES	\$ 136.000

Diagrama de gant de programas:



RESULTADOS ESPERADOS

A través del presente trabajo se intentará agregar valor al actual emprendimiento de energías alternativas Apolo Eco Diseño en base a la eficientización de su organización interna, reforzando sus fortalezas, eficientizando sus recursos y capacidades, así como también minimizando sus debilidades y puntos críticos. Además, se pretende que como resultado de la implementación del plan estratégico, este emprendimiento pueda lograr la capitalización de diferentes oportunidades de su entorno y obtener así una posición de ventaja sobre la industria transformándose en una empresa líder en el mercado, que pueda alcanzar sus metas planteadas y su horizonte visionado, ostentando siempre una posición de crecimiento sostenido, mejora continua y desarrollo constante.

BIBLIOGRAFÍA

- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia, De la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial.
- Gahan, J. G. (2005). *Los seis pasos del planeamiento estratégico*. Argentina: Aguilar.
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica, de la visión a la ejecución*. Mexico: Alfaomega.
- Garrido Buj, S. (2006). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2009). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw-Hill .
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Barcelona: Gestion 2000 de Centro de libros PAPF, S.L.U Grupo Planeta.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico, concepto contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Sigel, H. D. (2001). *Mejoramiento Continuo y Calidad*. Colombia: Universidad ICESI.
- Thompson, A. A., Strickland, A., & Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica, Teoría y casos*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

SITIOS WEB CONSULTADOS

<http://www.telam.com.ar/>

<http://www.ieco.clarin.com/>

<http://www.lavoz.com.ar/>

<http://www.bolsacba.com.ar/>

<http://www.ambito.com/>

<http://www.cippecc.org/>

<http://www.economia.gob.ar/>

<http://www.bcra.gov.ar/>

<http://www.cronista.com/>

<http://www.energia.gob.ar/home/>

<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/135000-139999/136078/norma.htm>

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

<http://www.directoriolegislativo.org/>

<http://www.mininterior.gov.ar/inicio/index.php>

<http://www.energiaestrategica.com/>

<http://www.cba.gov.ar/>

<http://www.cader.org.ar/>

<http://www.mincyt.gob.ar/>

ANEXOS

Anexo I

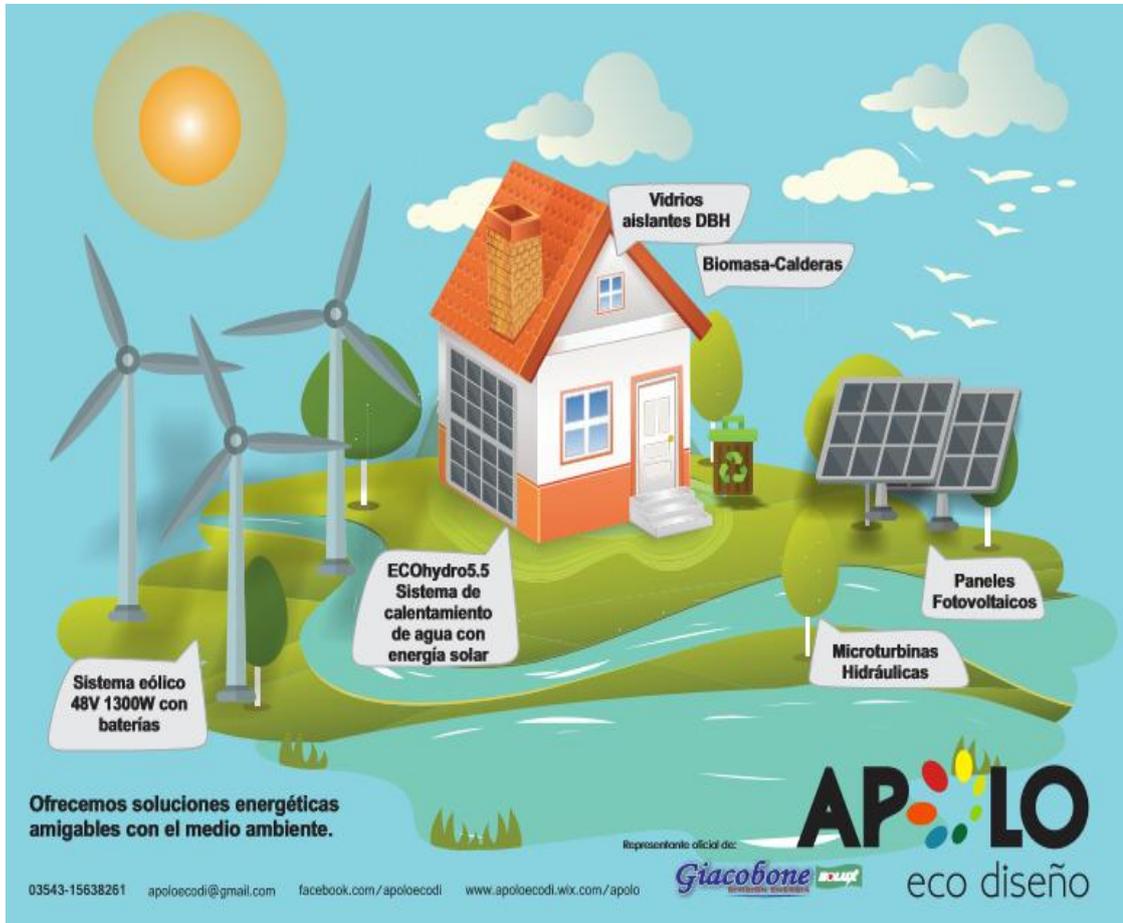


Imagen elaborada por ApoloEcoDiseño

Anexo II



Imagen elaborada por ApoloEcoDiseño

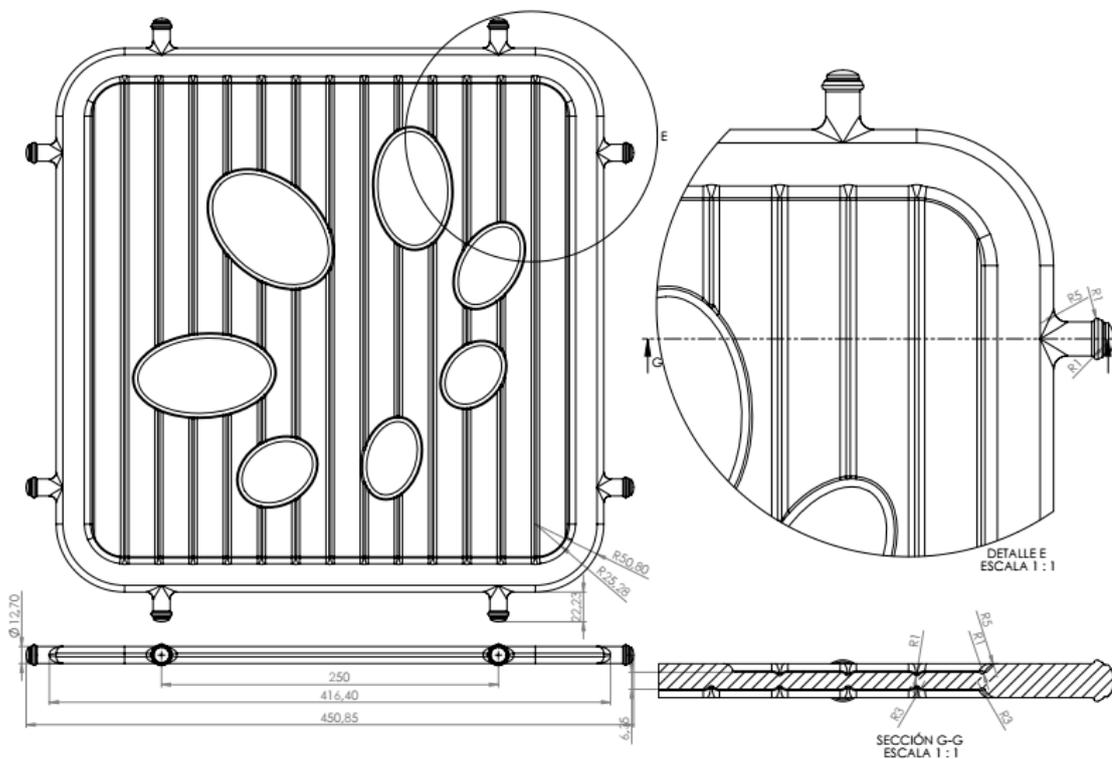


Imagen elaborada por ApoloEcoDiseño

Módulo ECOhydro 55

Sistema de calentamiento de agua mediante energía solar

El sistema de calentamiento de agua por energía solar funciona como **paliativo al consumo energético en hogares e industrias**. Así mismo, propone una solución a situaciones críticas, facilitando el acceso al agua caliente a las comunidades más necesitadas sin acceso a la red de gas natural o electricidad. Además alivia las sobre exigencias de las redes de suministros, sobre todo en épocas de mayor consumo.

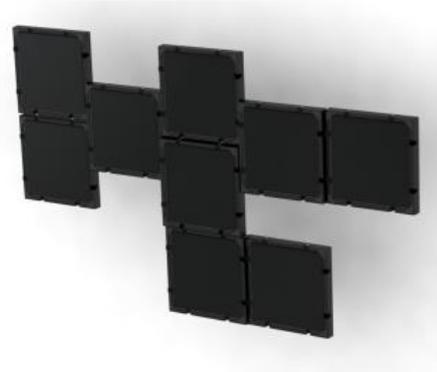
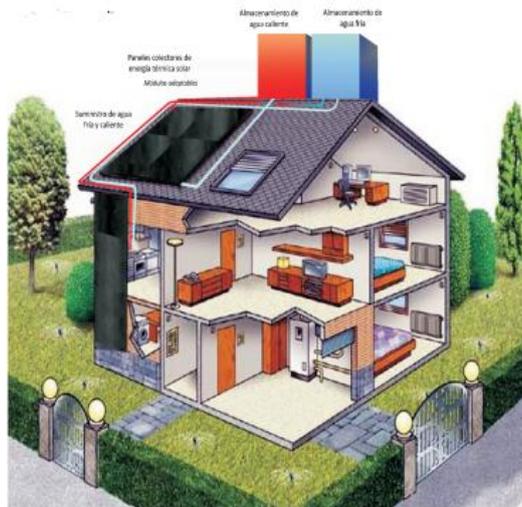


Su aplicación implica un impacto positivo en la **eficiencia económica** a través de la reducción de costos de servicios. Promueve la **sustentabilidad ambiental** reduciendo las emisiones despididas por la combustión de hidrocarburos, generando una propuesta con un alto grado de seguridad energética.



Imagen elaborada por ApolloEcoDiseño

Esquema de Funcionamiento



El ECOhydro 55 es un desarrollo industrial de producción y tecnología íntegramente nacional

Su concepción **modular** y **versátil** funciona con radiación directa o difusa, potenciando su eficiencia en días nublados. El diseño se integra con la **estética** de la estructura arquitectónica y su servicio requiere un **bajo mantenimiento** aumentando las prestaciones del sistema.



apoloecodi@gmail.com - 03543-15638261

Imagen elaborada por ApoloEcoDiseño

Anexo III



Desde hace más de 30 años nuestra empresa desarrolla y fabrica sistemas generadores de energía que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de miles de personas que no tienen acceso a las líneas eléctricas convencionales o que deciden utilizar como suministro eléctrico esta forma de energía, produciendo energía limpia, renovable y libre de contaminación para el medio ambiente, permitiendo además una mejor utilización de los recursos naturales propios de cada región.

Bajo la marca registrada EOLUX, **Giacobone División Energía** cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales que trabaja en forma ininterrumpida en el desarrollo de sistemas tecnológicos avanzados, garantizando la calidad de los equipos con el constante objetivo de perfeccionamiento.

Imagen elaborada por ApoloEcoDiseño



Los aerogeneradores EOLUX captan la energía cinética del viento a través de la hélice, ésta es transformada en energía mecánica y convertida en energía eléctrica por medio de un generador para luego ser almacenada en un banco de baterías, de manera que es posible disponer de ella aún en los periodos sin viento. Se dispone así de energía eléctrica ecológica, sin consumo de combustible y de forma ininterrumpida durante las 24 horas.

Sistema eólico 48v 1300w con baterías TROJAN T105 de 6v 225ah c/u:

- Torre de 24 metros de altura, de 27 cm de sección, con hierros de 14 y 8 en parantes y reticulado (incluye proporcional de alambre de rienda, torniquetas, tillas, muertos de anclaje y base de torre).
- Generador eólico 48v 1300w de potencia.
- Conversor de DC a AC de 2500w de potencia, con picos de arranque de 7.000w.
- Cargador de baterías incorporado en el conversor.
- Tablero de comando y control con llaves térmicas.
- Rectificador de corriente.
- Regulador del banco de baterías.
- Resistencia.
- Banco de Baterías de 6v 225ah c/u (8 baterías).
- Cable 3x6 50 metros.
- Instalación y puesta en marcha del sistema.
- Traslado de materiales y personal técnico a la zona.



Tablero de control del equipo. con equipo de 2500W Aerogenerador 48V Inversor F

Todos los componentes del tablero de control del equipo han sido desarrollados y fabricados por Giacobone División Energía para su Aerogenerador EOLUX.

Estos elementos también se comercializan por separado y el tablero se adapta también para la generación de electricidad por Paneles Fotovoltaicos (paneles solares).

- Para la operación, puesta en marcha, control del equipo y protecciones es necesario montar un tablero con las conexiones de los siguientes componentes:
 - Rectificador
 - Regulador de tensión
 - Resistencia de drenaje
 - Conversor de corriente



Imagen elaborada por ApoloEcoDiseño



Microturbinas Hidráulicas

Fabricamos e instalamos Microturbinas Hidráulicas de

diferentes modelos hasta 5.000 w de potencia.

Componentes de un sistema de generación eléctrica a base de una Microturbina que toma energía de movimiento de un flujo de agua.

- MICROTURBINA TIPO KAPLAN
- UN GENERADOR EOLUX DE 1000 W / 48/24/12 VOLTS DE

TENSIÓN NOMINAL

- BANCO DE BATERIAS MARCA ITHURBIDE, DE 220 AMP
- UN REGULADOR DE CARGA DE BATERIAS MARCA EOLUX

MODELO M1248

- UN INVERSOR DE CORRIENTE MARCA EOLUX DE

POTENCIA 1000 W

- UN TABLERO DE DISTRIBUCION Y PROTECCION
- OBRA CIVIL OPCIONAL



Caldera industrial automatizada. Alimentada a Leña, pellets o biomasa

Regula con exactitud la temperatura que se desea en la caldera por medio de un programa inteligente, la mantiene sin importar las variaciones exteriores.

Varía la potencia según la necesidad, sosteniendo la eficiencia. Como característica destacada se puede mencionar la gran duración de la carga, como una más de sus bondades.

Características:

- "Doble combustión".
- 24hs de autonomía
- 100ks de carga
- automatizada.
- Usos: Climatización de piscinas,
- calefacción central e industrial



La empresa ofrece servicio post venta. La caldera no requiere mantenimiento.

El peso aproximado es de 500 kg, su altura es de 1,60 m tiene 80 cm de ancho y 85 cm de profundidad.

Se entregan manuales e instrucción para su uso.

Imagen elaborada por ApoloEcoDiseño



Paneles Fotovoltaicos

- Marca: LV-energy
- Dimensiones: 1663mm/998mm/135
- Peso 22kg
- Carga máxima 13A
- Cant.celdas 60 policristalinas
- Potencia 165W

Realizamos la instalación del Sistema de paneles fotovoltaicos LV-Energy, con sus correspondiente TABLERO DE CONTROL EOLUX y banco de baterías para el caso de viviendas donde el esquema de funcionamiento sólo varía respecto del sistema eólico en la fuente transformadora de energía, porque desde el tablero en adelante el circuito es similar.



ECOhydro5.5 Sistema de calentamiento de agua con energía solar

- Módulo captor de energía
- Controlador
- Tanque de almacenamiento si requiere
- Instalación y traslado

El sistema de calentamiento de agua por energía solar funciona como paliativo al consumo energético en hogares e industrias. Así mismo, propone una solución a situaciones críticas, facilitando el acceso al agua caliente a las comunidades más necesitadas sin acceso a la red de gas natural o electricidad. Además alivia las sobre exigencias de las redes de suministros, sobre todo en épocas de mayor consumo.

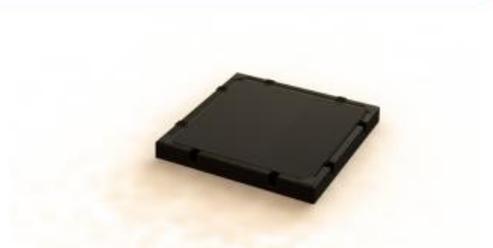


Imagen elaborada por ApoloEcoDiseño



Paneles Fotovoltaicos+Batería con Inversor y Regulador de corriente

Sistema eólico+Microturbina Hidráulica+Batería con Inversor y Regulador de corriente

Paneles Fotovoltaicos+Microturbina Hidráulica+Batería con Inversor y Regulador de corriente

Paneles Fotovoltaicos+eolico+Batería con Inversor y Regulador de corriente

ECOhydro5.5+ Caldera industrial automatizada

Paneles fotovoltaicos+Sistema eólico+Microturbina Hidráulica+Batería con Inversor y Regulador de corriente

Imagen elaborada por ApoloEcoDiseño