

DESARROLLO DEL PLAN  
ESTRATÉGICO PARA LA  
UNIDAD ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIO

BLOW  
INK®

DE LA EMPRESA FEMEX S.A.

# **UNIVERSIDAD SIGLO 21**

**Lic. en Administración de Empresas**  
**Trabajo Final de Graduación**

**DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA  
LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO BLOW  
INK DE LA EMPRESA FEMEX S.A.**

Autor:

Manavella Lisette Natalí

2014

# RESUMEN EJECUTIVO

En el presente Trabajo Final de Graduación se desarrolla un Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) en el cual se plantea el desarrollo de un Plan Estratégico para BLOW INK, como nueva Unidad de Negocio Estratégica de la empresa FEMEX S.A. para aumentar la rentabilidad de la empresa. Para esto se llevó a cabo un análisis del contexto externo y un análisis interno de la empresa, con la finalidad de observar aquellos elementos y/o factores que favorecen o dificultan el desarrollo de la empresa BLOW INK.

Como resultado, se plantean 15 planes de acción en los cuales se contemplan la ampliación de la cartera de clientes, introducción de nuevos canales de ventas, incorporación de nuevos productos, revisión del diseño estratégico de la empresa, entre otros.

**Palabras calves:** Plan estratégico – Análisis Interno – Análisis Externo – Rentabilidad

# ABSTRACT

In this Final Graduation Paper I'm going to present a Professional Application Project (PAP) in which it's proposed an Strategic Plan for BLOW INK, as a new Strategic Business Unit for FEMEX SA company developed to increase profitability. To carry out this project we made an analysis of the external environment and an internal analysis of the company, in order to observe those elements and / or factors that help or hinder the development of the company BLOW INK.

As a result, 15 action plans are suggested; in those action plans we can observe the expansion of the customer base, the introduction of new sales channels, incorporation of new products, strategic design review of the company include, among others stated.

**Keywords:** Strategic Plan - Internal Analysis - External Analysis - Profitability

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN EJECUTIVO.....  | 3  |
| ABSTRACT.....   | 3  |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS.....   | 4  |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES/GRÁFICOS .....  | 7  |
| ÍNDICE DE TABLAS .....  | 8  |
| INTRODUCCIÓN .....  | 10 |
| JUSTIFICACIÓN .....   | 11 |
| TEMA SELECCIONADO: .....  | 12 |
| PROBLEMA Y OBJETIVOS .....  | 13 |
| OBJETIVOS:.....   | 13 |
| OBJETIVO GENERAL.....   | 13 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN: .....                                   | 13 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE ACCIÓN: .....  | 13 |
| MARCO TEÓRICO.....  | 14 |
| ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN: .....   | 16 |
| DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN .....   | 26 |
| DETERMINACIÓN VISIÓN, MISIÓN Y VALORES. ....                                    | 29 |
| FIJACIÓN DE OBJETIVOS: .....  | 32 |
| ESTRATEGIAS CORPORATIVAS, DEFINICIÓN DEL NEGOCIO Y ESTRATEGIA DE LA CARTERA. .. | 34 |
| DECISIONES OPERATIVAS: .....  | 40 |
| IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL PLAN ESTRATÉGICO.....                                  | 44 |
| MARCO METODOLÓGICO:.....  | 47 |
| ANÁLISIS SITUACIONAL: .....   | 49 |
| PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....  | 49 |
| ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA:.....  | 51 |
| ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO: .....   | 51 |
| ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO:.....  | 55 |
| ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL:.....                                     | 58 |
| PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE: .....  | 61 |
| ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL:.....   | 63 |
| MICROENTORNO – SECTOR INDUSTRIAL.....   | 66 |

|   |     |
|---|-----|
| ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER .....                    | 67  |
| ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA: .....                                   | 84  |
| DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....   | 84  |
| ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE TRABAJO .....                                    | 88  |
| PRODUCTOS, CLIENTES Y ANÁLISIS DE VENTA: .....                            | 109 |
| EVOLUCIÓN DE OCTUBRE-DICIEMBRE 2013 .....                                 | 112 |
| CADENA DE VALOR:.....   | 115 |
| ANÁLISIS FODA .....   | 125 |
| CONCLUSIÓN DIAGNOSTICA: .....   | 129 |
| PROPUESTAS DE ACCIÓN .....  | 133 |
| INTRODUCCIÓN .....  | 133 |
| OBJETIVOS.....  | 134 |
| PLANES DE ACCIÓN .....  | 135 |
| PLAN DE ACCIÓN 1-Formalizar visión, misión y objetivos estratégicos. .... | 135 |
| PLAN DE ACCIÓN 2- Redefinir el organigrama empresarial. ....              | 137 |
| PLAN DE ACCIÓN 3- Diseñar la descripción de roles funcionales. ....       | 139 |
| PLAN DE ACCIÓN 4- Desarrollo de dos nuevas plazas. ....                   | 142 |
| PLAN DE ACCIÓN 5- Desarrollo de nuevos canales de ventas. ....            | 149 |
| PLAN DE ACCIÓN 6- Desarrollo e-commerce.....                              | 155 |
| PLAN DE ACCIÓN 7- Desarrollo de acciones promocionales mensuales.....     | 158 |
| PLAN DE ACCIÓN 8- Lograr economía de escala.....                          | 163 |
| PLAN DE ACCIÓN 9- Lista de precios en dólares.....                        | 166 |
| PLAN DE ACCIÓN 11- Disminuir costos de la mercadería. ....                | 170 |
| PLAN DE ACCIÓN 12- Revisar la política de devolución. ....                | 173 |
| PLAN DE ACCIÓN 10- Capacitar al personal en el mercado e industria. ....  | 179 |
| PLAN DE ACCIÓN 11- Trazabilidad y loteo de la mercadería. ....            | 182 |
| PLAN DE ACCIÓN 14- Incorporación de productos origen argentino. ....      | 185 |
| PLAN DE ACCIÓN 15- Incorporar nuevos modelos a las líneas actuales. ....  | 190 |
| DIAGRAMA DE GANTT .....   | 193 |
| PRESUPUESTO .....   | 194 |
| INGRESOS .....  | 194 |
| BENEFICIO .....   | 195 |
| ROI.....  | 195 |
| VAN .....   | 195 |

|   |     |
|---|-----|
| CONCLUSIONES .....  | 197 |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | 198 |
| LIBROS.....   | 198 |
| ARCHIVOS DIGITALES .....                                    | 198 |
| ANEXOS.....   | 202 |
| ANEXO I: MODELO DE ENCUESTA INSTITUCIONAL.....              | 202 |
| ANEXO II: ENTREVISTA GERENTE DE COMPRAS .....               | 204 |
| ANEXO III: ENTREVISTA JEFE DE CALIDAD .....                 | 205 |
| ANEXO IV: ENTREVISTA PRESIDENTE DE FEMEX.....               | 206 |
| ANEXO V: ENTREVISTA RECICLAR INGENIERÍA ARGENTINA S.A ..... | 207 |
| ANEXO VI: ENTREVISTA GERENTE COMERCIAL .....                | 208 |
| ANEXO VII: ENTREVISTA GERENTE DE COMPRAS .....              | 210 |
| ANEXO VIII: ENTREVISTA DISEÑADORES – FIRMA IDEAR.....       | 211 |
| ANEXO IX: ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES CATAMARCA .....     | 212 |
| ANEXO X: ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES MENDOZA.....         | 214 |
| ANEXO XI: LISTADO DE PRODUCTOS DE BLOW INK.....             | 216 |
| ANEXO XII: LISTA DE PRECIOS.....                            | 217 |
| ANEXO XI: CANTIDADES VENDIDAS POR PRODUCTO .....            | 225 |

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES/GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| Ilustración 1: Cadena de Valor (Fuente: Kotler y Keller, 2006, P. 39) .....   | 23  |
| Ilustración 2: Opciones estratégicas de alianzas interempresariales (Fuente: Sainz de Vicuña Ancín, 2012, P. 251) ..... | 36  |
| Ilustración 3: Fases de un proceso de alianza estratégica (Fuente: elaboración propia).....                             | 37  |
| Ilustración 4: Análisis de grupos estratégicos (Fuente: elaboración propia). .....                                      | 80  |
| Ilustración 5: Organigrama (Fuente: elaboración propia). .....  | 86  |
| Ilustración 6: Organigrama, área calidad. (Fuente: elaboración propia). .....   | 89  |
| Ilustración 7: Proceso de Gestión de Calidad 1 (Fuente: elaboración propia) .....                                       | 91  |
| Ilustración 8: Proceso de Gestión de Calidad 2 (Fuente: elaboración propia) .....                                       | 92  |
| Ilustración 9: Organigrama, área compras. (Fuente: elaboración propia) .....  | 94  |
| Ilustración 10: Proceso de Compras (Fuente Elaboración Propia).....   | 95  |
| Ilustración 11: Organigrama, área comercial. (Fuente: elaboración propia) .....   | 97  |
| Ilustración 12: Organigrama, área administración. (Fuente: elaboración propia).....                                     | 100 |
| Ilustración 13: ¿En cuántas empresas trabajaste antes? (Fuente: elaboración propia) .....                               | 103 |
| Ilustración 14: Sueldo que recibo respecto a lo que espero. (Fuente: elaboración propia) .....                          | 104 |
| Ilustración 15: Ambiente de trabajo. (Fuente: elaboración propia) .....   | 104 |
| Ilustración 16: Trato con los superiores. (Fuente: elaboración propia) .....  | 104 |
| Ilustración 17: Relación con los compañeros de trabajo. (Fuente: elaboración propia).....                               | 105 |
| Ilustración 18: Condiciones de trabajo. (Fuente: elaboración propia) .....  | 105 |
| Ilustración 19: ¿Volverías a trabajar en la empresa? (Fuente: elaboración propia) .....                                 | 105 |
| Ilustración 20: Satisfacción con el puesto. (Fuente: elaboración propia) .....  | 106 |
| Ilustración 21: Motivación y compromiso con las tareas. (Fuente: elaboración propia).....                               | 106 |
| Ilustración 22: Lo que más te gusta de trabajar en FEMEX. (Fuente: elaboración propia) .....                            | 106 |
| Ilustración 23: Participación ventas HP en cantidades 2013. (Fuente: BLOW INK) .....                                    | 110 |
| Ilustración 24: Participación ventas TONERS en cantidades 2013. (Fuente: BLOW INK) .....                                | 110 |
| Ilustración 25: Participación ventas EP en cantidades 2013. (Fuente: BLOW INK) .....                                    | 111 |
| Ilustración 26: Cadena de valor, actividades primarias. (Fuente: elaboración propia).....                               | 115 |
| Ilustración 27: Cadena de valor, actividades de apoyo. (Fuente: elaboración propia) .....                               | 119 |

# ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1: Matriz FODA (Fuente: Elaboración Propia) .....   | 28  |
| Tabla 2: Matriz de Priorización de Plan de acción (Fuente: Elaboración propia en base a Sainz de Vicuña Ancín, 2012)..... | 41  |
| Tabla 3: Matriz de Priorización (Fuente: Elaboración propia en base a Sainz de Vicuña Ancin, 2012) .....                  | 42  |
| Tabla 4: Ficha Técnica de la empresa BLOW INK. ....   | 49  |
| Tabla 5: Presentación de la empresa BLOW INK (Fuente: elaboración propia) .....   | 49  |
| Tabla 6: Competencia 1 (Fuente: elaboración propia). ....   | 75  |
| Tabla 7: Competencia 2 (Fuente: elaboración propia). ....   | 77  |
| Tabla 8: 5 fuerzas competitivas (Fuente: elaboración propia). ....  | 79  |
| Tabla 9: Tabla indicadores calidad (Fuente: BLOW INK).....  | 93  |
| Tabla 10: Evolución ventas en cantidad y porcentaje Octubre-Diciembre 2013. (Fuente: BLOW INK) .....                      | 112 |
| Tabla 11: Participación facturación de cada línea de productos Agosto 2013. (Fuente: BLOW INK) .....                      | 112 |
| Tabla 12: Factores clave del éxito. (Fuente: elaboración propia) .....  | 113 |
| Tabla 13: Costos y valor agregado por cada actividad. (Fuente: elaboración propia) .....                                  | 121 |
| Tabla 14: Análisis FODA, fortalezas y debilidades. (Fuente: Elaboración propia) .....                                     | 126 |
| Tabla 15: Análisis FODA, oportunidades y amenazas. (Fuente: elaboración propia).....                                      | 128 |
| Tabla 16: Objetivos y planes de acción estratégicos. (Fuente: elaboración propia) .....                                   | 134 |
| Tabla 17: Precio Ponderado de Productos (Fuente: Elaboración Propia) .....  | 146 |
| Tabla 18: Supuestos de Trabajo Plaza Catamarca (Fuente: Elaboración Propia) .....   | 147 |
| Tabla 19: Calculo de Beneficio de Plaza Catamarca (Fuente: Elaboración propia) .....                                      | 147 |
| Tabla 20: Supuestos de Trabajo Plaza Mendoza (Fuente: Elaboración Propia) .....   | 147 |
| Tabla 21: Calculo de Beneficio de Plaza Mendoza (Fuente: Elaboración propia) .....  | 147 |
| Tabla 22: Resultado Plan 4 (Fuente: Elaboración Propia).....  | 148 |
| Tabla 23: Proyección venta Mayorista a 3 años (Fuente: Elaboración Propia).....   | 151 |
| Tabla 24: Proyección venta Distribuidores a 3 años (Fuente: Elaboración Propia) .....                                     | 152 |
| Tabla 25: Proyección venta Grandes Superficies a 3 años (Fuente: Elaboración Propia) .....                                | 153 |
| Tabla 26: Resultados Plan 5 (Fuente: Elaboración Propia) .....  | 153 |
| Tabla 27: Supuestos E-Commerce (Fuente: Elaboración Propia).....  | 157 |
| Tabla 28: Proyección de Ventas E-Commerce a 3 años (Fuente: Elaboración Propia).....                                      | 157 |
| Tabla 29: Stock y Precio de Productos (Fuente: Elaboración Propia) .....  | 160 |
| Tabla 30: Beneficio de Promociones (Fuente: Elaboración propia).....  | 161 |
| Tabla 31: Lista de Precios en Dólares y Pesos (Fuente: Elaboración Propia en base a datos de BLOW INK).....               | 168 |
| Tabla 32: Beneficio (Fuente: Elaboración Propia) .....  | 175 |
| Tabla 33: Valoración de Productos Repuestos (Fuente: Elaboración propia en base a información de BLOW INK).....           | 177 |
| Tabla 34: Beneficio De Loteo de Mercadería (Fuente: Elaboración Propia) .....   | 184 |
| Tabla 35: Supuestos Fundas con Manija (Fuente: Elaboración Propia) .....  | 187 |
| Tabla 36: Proyección de ventas Fundas con Manija a 3 años (Fuente: Elaboración Propia) .....                              | 187 |



|  |     |
|--|-----|
| Tabla 37: Supuestos Tintas (Fuente Elaboración Propia).....  | 188 |
| Tabla 38: Proyección de ventas Tintas a 3 años (Fuente: Elaboración Propia) .....                  | 188 |
| Tabla 39: Supuestos Sistemas Continuos (Fuente Elaboración Propia) .....                           | 189 |
| Tabla 40: Proyección de ventas Sistemas Continuos a 3 años (Fuente: Elaboración Propia) ...        | 189 |
| Tabla 41: Supuestos Incorporación de Modelos 662 y 195 (Fuente: Elaboración propia).....           | 191 |
| Tabla 42: Proyección de Ventas de Modelos 662 y 195 a 3 años (Fuente: Elaboración propia)<br>..... | 192 |
| Tabla 43: Diagrama de Gantt (Fuente: Elaboración propia) .....                                     | 193 |
| Tabla 44: Presupuesto (Fuente: Elaboración Propia) .....   | 194 |
| Tabla 45: Ingresos (Fuente: Elaboración Propia) .....  | 194 |
| Tabla 46: Beneficio (Fuente: Elaboración Propia) .....   | 195 |
| Tabla 47: ROI a 3 Años (Fuente: Elaboración Propia) .....  | 195 |
| Tabla 48: VAN de proyecto a 3 años (Fuente: Elaboración propia) .....                              | 196 |

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo final de graduación, se desarrolla un plan estratégico para BLOW INK, unidad estratégica de negocio de la firma FEMEX S.A.

BLOW INK comenzó sus actividades en el año 2012, la misma se dedica a la importación y distribución de cartuchos de tinta y toners alternativos y remanufacturados para impresoras Hewlett Packard y Epson, a minoristas en Argentina.

Para lograr el desarrollo del plan estratégico, se comenzó con la realización de la presentación de la empresa, análisis de la situación externa, de la industria y análisis de la situación interna. Y finalmente, utilizando la herramienta FODA, se plantea el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

En función del diagnóstico se proponen planes de acción que están orientados a formalizar la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa, para sentar las bases que permitan incrementar las ventas y la cartera de productos, finalmente mejorar aquellos procesos internos que afecten la productividad económica de BLOW INK.

## JUSTIFICACIÓN

El plan estratégico, permite plasmar los lineamientos del curso de la empresa en el futuro. Éste es definido mediante la misión, visión y valores. Estudiando el micro y macro ambiente inserta a la empresa en el entorno, permitiendo poder hacer frente a los cambios constantes en el mismo.

Una vez que el Plan estratégico es comunicado a la organización, produce sinergia, ocasionando así un uso responsable y óptimo de los recursos y de la capacidad instalada.

Una unidad estratégica de negocios, es una empresa con administración independiente lo cual justifica la elaboración propia de su plan estratégico, enmarcado con la misión, visión, valores y objetivos de la misma.

Particularmente, en este trabajo la UEN en estudio cuenta con menos de dos años de vida. La elaboración de un plan estratégico para la misma es vital, ya que este mismo va a ayudar a la toma de decisiones para permitir el crecimiento de manera gradual y prudente.

**TEMA SELECCIONADO:**

Plan estratégico para la Unidad Estratégica de Negocio BLOW INK de la empresa FEMEX S.A.

## **PROBLEMA Y OBJETIVOS**

### **OBJETIVOS:**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un Plan Estratégico para BLOW INK, como nueva Unidad de Negocio Estratégica de la empresa FEMEX S.A. para aumentar su rentabilidad en los próximos tres años.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN:**

- ✓ Describir las variables del entorno actual de la empresa.
- ✓ Conocer las variables del ambiente interno de la unidad de negocios BLOW INK.
- ✓ Construir el análisis FODA para la empresa BLOW INK.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE ACCIÓN:**

- ✓ Formalizar la visión, misión y objetivos estratégicos de BLOW INK durante el año 2014.
- ✓ Incrementar las cantidades vendidas progresivamente, un 14% en el segundo semestre 2014, 27% en 2015 y 56% en 2016.
- ✓ Mejorar los procesos internos de BLOW INK durante el año 2014.
- ✓ Ampliar la cartera de productos progresivamente en los próximos tres años. Ampliar la cartera de productos, se propone incorporar 3 productos en el segundo semestre 2014, 2 en 2015 y 1 en 2016.

## MARCO TEÓRICO

Es necesario, definir un marco teórico base sobre el cual se llevan a la práctica los conceptos desarrollados en el presente trabajo. A continuación, se plasman las bases teóricas.

En principio, es de importancia definir los términos plan estratégico:

*Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptada “hoy” (...), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (...), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (...). (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, P. 29).*

El autor Gandolfo Gahan (2005) utiliza otras palabras, diciendo que el planeamiento estratégico se inicia claramente con una visión sobre el objetivo que se pretende alcanzar, y posteriormente se seleccionan las estrategias que, mediante la práctica, permitirán alcanzar las metas deseadas.

Este mismo autor, propone seis pasos para la elaboración de un plan estratégico:

1. Analizar los escenarios
2. Definir la visión
3. Seleccionar las estrategias
4. Asignar una misión
5. Diseñar la estructura
6. Preparar planes de acción (Gandolfo Gahan, 2005).

De acuerdo a Sainz de Vincuña Ancín (2012) los planes estratégicos poseen una serie de etapas o pasos que se deberían cumplir, diferentes a las de Gandolfo Gahan (2005), y que serán las utilizadas como lineamiento central para este trabajo:

1. Análisis de la situación.
2. Diagnóstico de la situación
3. Determinación de visión, misión y valores
4. Fijación de objetivos
5. Fijación de estrategias corporativas
6. Definición del negocio y estrategia de la cartera
7. Decisiones operativas,
8. Implementación
9. Control plan estratégico

## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN:**

El análisis de la situación permite conocer la situación actual de la empresa, ya sea en el microambiente como en el macro ambiente. “Para planear estratégicamente a qué meta queremos llegar y cómo lo haremos, ante todo es necesario analizar las circunstancias o los escenarios actuales y su probable evolución futuro” (Gandolfo Gahan, 2005, P. 38).

Dentro de este análisis de situación es necesario observar dos ámbitos por un lado la situación y contexto externo de la empresa, donde está inmersa y por la cual se verá afectada. Y por otro lado, la situación interna, la cual contempla el funcionamiento actual y cómo reacciona a los condicionantes del medio externo.

### Análisis de la situación externa:

Dentro del análisis del entorno se deben analizar los siguientes espacios: entorno económico, entorno tecnológico, entorno político y legal y entorno social, en los cuales opera la empresa.

Posteriormente, se debe realizar el análisis del sector, del mercado, de los competidores, de los clientes y de los proveedores.

*Se trata de conocer la situación y la probable evolución de los mercados, las estrategias de los competidores, las características de productos y servicios similares a los que ofrecemos, las tecnologías local e internacional (...), las regulaciones gubernamentales que promueven o limitan nuestra actividad y, en general, lo que sucede en el mundo relacionado con el presente y el futuro de nuestro campo de acción (Gandolfo Gahan, 2005, P. 39).*

La concurrencia de factores como los antes mencionados pueden ocasionar la imposibilidad de llevar a cabo diferentes estrategias que la



empresa quiera implementar, de aquí la importancia de hacer el análisis situacional (Thompson y Strickland, 1999).

Es importante el estudio de la situación externa, ya que la empresa opera constantemente con el exterior, donde se pueden visualizar las futuras oportunidad y amenazas, que pueden presentarse. En función de esto, se prepara el plan estratégico de la empresa para poder hacer frente a dichos acontecimientos (Sainz de Vincuña Ancín, 2012).

Una forma de observar el contexto externo es a partir de las *cinco fuerzas de Porter*. Se utilizarán las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, para hacer estudio de la competencia en la cual está inserta la empresa. Es importante ya que en función del estudio de las mismas, la empresa estará en condiciones de plasmar las estrategias necesarias y adecuadas, para poder aumentar el porcentaje de participación del mercado (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2005).

*El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente examinada para analizar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en término de cinco fuerzas competitivas básicas:*

- 1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entradas)*
- 2. El poder de negociación de los clientes.*
- 3. El poder de negociación de los proveedores.*
- 4. La amenaza de productos y servicios sustitutos.*
- 5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.*

*Cada una de estas fuerzas afecta la capacidad de una empresa para competir en un mercado determinado. Juntas determinan la rentabilidad*

*potencial de un sector determinado.* (En Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2005, P. 40)

Se desarrollan de forma sintética las diferentes fuerzas competitivas:

1. **La amenaza de nuevos entrantes:** “presiones competitivas que se originan en la amenaza de ingreso de nuevos rivales” (Thompson y Strickland, 2000, P. 80)

Esta amenaza se pone en vigencia, cuando las barreras de entradas al mercado son bajas, hay un número considerable de candidatos, las empresas establecidas no pueden o no están dispuestas a combatir con energía los esfuerzos de un recién llegado por lograr una posición competitiva y el competidor potencial puede esperar utilidades atractivas (Thompson y Strickland, 2000).

2. **El poder de negociación de los clientes:** “presiones competitivas que se originan en la capacidad de los compradores para ejercer poder de negociación y apalancamiento” (Thompson y Strickland, 2000, P. 80).

La empresa cuenta con un número reducido de clientes que poseen la mayor facturación de la empresa, los mismos pueden hacer presiones para que se hagan descuentos o incluso ingresen al negocio. Por otro lado, el poder que tenga el cliente dependerá no solo de la facturación en la que tenga injerencia dentro de la empresa, sino también de la demanda total del producto en el mercado, a más clientes menor poder de negociación (Thompson y Strickland, 2000).

3. **El poder de negociación de los proveedores:** “presiones competitivas que se originan por la habilidad de los proveedores para ejercer poder de negociación y apalancamiento” (Thompson y Strickland, 2000, P. 80).

Los proveedores forman parte de una poderosa fuerza del mercado, pudiendo colocar a la empresa en una desventaja competitiva frente a las empresas rivales. Mediante la aplicación de diferentes políticas de precios, calidad de los productos, disponibilidad de artículos, confiabilidad en las entregas, plazos de pagos, entre otras, los proveedores pueden colocar a las empresas en diferentes posiciones competitivas (Thompson y Strickland, 2000).

4. **La amenaza de productos y servicios sustitutos:** “presiones competitivas que se originan debido a los esfuerzos de mercado de los intrusos por atraer compradores para sus productos”. (Thompson y Strickland, 2000, P. 80)

Es poderosa esta fuerza competitiva cuando, se encuentran fácilmente disponibles y tienen un precio atractivo, cuando los compradores creen que los sustitutos tienen características comparables o mejores y cuando los costos del cambio son bajos para los compradores (Thompson y Strickland, 2000).

5. **La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector:** “presiones competitivas creadas por la manipulación para lograr una mejor posición de mercado y una ventaja competitiva”. (Thompson y Strickland, 2000, P. 80).

Es la rivalidad entre los actuales competidores que se encuentran en el mercado, los mismos llevan a cabo acciones para capturar más clientes y así aumentar su participación en el mismo (Thompson y Strickland, 2000).

Esta rivalidad puede intensificarse conforme aumenta el número de competidores, disminuye la demanda de los productos ofrecidos, la competencia tiende a ser por precios, cuando los clientes no tienen dificultades para cambiar de una empresa a otra. También se puede observar más rigor en la competencia cuando las barreras de salida de la industria son altas y compañías grandes, pertenecientes a otras industrias, compran a empresas débiles del mercado en estudio y potencian, mediante acciones promocionales, su participación en el nuevo mercado (Thompson y Strickland, 2000).

Otra herramienta que sirve para el análisis externo es el mapa de grupos estratégicos. Ésta, es útil para identificar cuáles son las posiciones en la industria de las empresas competidoras, donde se encuentran muchos competidores y resulta complicado analizarlos uno por uno (Thompson y Strickland, 1999). “Un grupo estratégico consiste en aquellas compañías rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado”. (Thompson y Strickland, 1999, P.85).

De acuerdo a Thompson y Strickland (1999) para elaborar un mapa de grupos estratégicos se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Identificar las características competitivas que diferencian a las compañías de la industria: estas pueden ser precios, zonas de influencia, la integración vertical u horizontal, cartera de productos, servicios adicionales.
2. Situar las compañías en un mapa de dos variables usando pares de las características identificadas en el primer paso.
3. Agrupar las compañías que presentan la misma estrategia dentro del mismo grupo estratégico.
4. Dibujar un círculo alrededor de cada grupo estratégico de acuerdo a los ingresos totales que representan las ventas de la industria.

La principal ventaja de esta herramienta es que permite conocer la rivalidad competitiva de las empresas que forman parte de la industria, detectando así cuales son las fuerzas motrices que favorecen o dañan a diferentes grupos estratégicos. También, sirve para el análisis de cuáles son los potenciales de cada grupo estratégico y como varían de acuerdo a las posición en el mercado. Y como conclusión de este análisis se dice que, mientras más cercas estén los grupos se presenta mayor rivalidad en el mercado. Sin embargo, debe quedar claro que las compañías más rivales son las que se encuentran dentro del mismo grupo estratégicos (Thompson y Strickland, 1999).

Por último otra herramienta que ayuda al analizar el contexto externo es la **identificación de los factores clave del éxito competitivo (FCE)**

“Los FCE son los principales factores determinantes del éxito financiero y competitivo en una industria particular. Los factores clave del éxito identifican con precisión los resultados específicos que son cruciales para el éxito en el mercado y las capacidades y aptitudes con mayores posibilidades de rentabilidad (...) Los factores clave del éxito, pueden ser una habilidad o un talento, una capacidad competitiva o una condición que debe lograr una compañía; pueden

ser desde los recursos tecnológicos hasta los recursos humanos” (Thompson y Strickland, 1999, Pp.90-91).

Solo se deben incluir en el análisis aquellos factores que sean determinantes entre el éxito o fracaso de la compañía, aquellos relevantes y que son los que definen la posición competitiva (Thompson y Strickland, 1999).

### Análisis de la situación interna:

“Se aplica a las actividades “de puertas para adentro” de la organización. Se trata de detectar las fortalezas y debilidades de los departamentos y las personas que los integran” (Gandolfo Gahan, 2005, P. 39). Consiste en el análisis de la situación actual de cada departamento de la empresa, comercial, calidad, compras, organización-recursos humano, y administración.

De acuerdo a Sainz de Vicuña Ancín (2012) en cada área se responderá a los siguientes interrogantes básicos: Descripción del área, puntos débiles y fuertes. La finalidad es determinar en qué puntos, se encuentran debilidades y en cuales amenazas, de forma tal de poder definir los objetivos estratégicos en aras de utilizar dicha información para potenciar la competitividad de la empresa.

“Por lo general, los puntos fuertes internos de una compañía representan activos competitivos; por lo general, sus puntos débiles internos representan los pasivos competitivos. Los puntos fuertes/activos de una compañía deben superar sus puntos débiles/pasivos por un amplio margen” (Thompson y Strickland, 1999, P. 97).

Los activos competitivos, son aquellas habilidades, procesos, técnicas, recursos, equipos, logros o prestigio de una compañía, que le proporcionan una capacidad importante para poder sobrellevar el día a día de la empresa de acuerdo a Thompson y Strickland (1999). Estos mismos autores, por el otro lado, definen a los pasivos competitivos como aquellas falencias, errores o condiciones desfavorables que colocan a la compañía en una situación

desventajosa ocasionando que la misma sea más vulnerable a los cambios en el entorno. Si esto mismo se observara desde la teoría del análisis FODA (Kotler y Keller, 2006), se podrían observar las fortalezas como los activos competitivos y las debilidades como los pasivos competitivos.

Retomando a Thompson y Strickland (1999), proponen el estudio de los puntos fuertes y débiles de las empresas para poner atención en aquellos de más importancia, ya sea para la preservación de los mismos (puntos fuertes) o en poner énfasis en la superación de los que pueden poner en riesgo a la compañía (puntos débiles).

Una de las herramientas que se proponen para analizar la forma actual, en la cual la empresa agrega valor para los clientes es la cadena de valor, y sirve para observar los activos competitivos de la empresa. Thompson y Strickland (1999) plantea que “evaluar si los costos de una compañía son competitivos con respecto a los de sus rivales más cercanos es una parte necesaria y crucial en el análisis de situaciones de la compañía” (P. 101). Por su parte Porter, “propuso la cadena de valor como un instrumento para identificar el modo de generar más valor para los clientes” (En Kotler y Keller, 2006, P. 38).

Si bien ambas definiciones parecen similares, la primera hace foco en los competidores del mercado y la comparación con ellos, mientras que al segunda hace foco en el cliente y el valor que estos perciben respecto de la compañía. Ante lo cual, podría pensarse en que ambas miradas se podrían complementar para lograr un uso más amplio y completo de la herramienta.

La cadena de valor o cadena de costos por actividades, “muestra la acumulación de valor desde el abastecimiento de la materia prima hasta el precio que pagan los consumidores finales” (Thompson y Strickland, 1999, P. 102). Y de acuerdo a Kotler y Keller (2006), en la cadena de valor “se reflejan nueve actividades estratégicamente relevantes, que generan costo y valor en un negocio específico. (...) Se dividen en cinco actividades primarias y cuatro secundarias (Kotler y Keller, 2006, P. 38)

- **Actividades primarias:** abarcan desde la adquisición de materiales (logística de entrada), transformarlos en productos finales (transformación), dar salida a los productos (logística de salida), comercializarlos (marketing y ventas) y prestar servicios adicionales (servicios).(Kotler y Keller, 2006)
- **Actividades de apoyo:** esta son las siguientes; aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa. (Kotler y Keller, 2006)



Ilustración 1: Cadena de Valor (Fuente: Kotler y Keller, 2006, P. 39)

Sin embargo, los autores Thompson y Strickland (1999) dividen las actividades en tres:

- **Actividades relacionadas con los proveedores:** “materiales, componentes, consumo y logística de entrada comprado” (Thompson y Strickland, 1999, P. 103).
- **Actividades relacionadas con la fabricación:** “actividades y operaciones de producción, actividades de mercadotecnia y ventas, servicio al cliente y actividades de logística de salida, actividades de apoyo para el personal interno, actividades administrativas y generales, margen y beneficio” (Thompson y Strickland, 1999, P. 103).
- **Actividades de canales hacia adelante:** “actividades de la red de distribuidores y comerciantes mayoristas, y actividades minoristas” (Thompson y Strickland, 1999, P. 103).

A los fines del presente trabajo, se tomara como eje rector para realizar el análisis de la cadena de valor desarrollada por Kotler y Keller (2006) ya que su propuesta se adapta de mejor manera a los datos con los que se cuenta de la empresa en estudio.

Los autores Thompson y Strickland (1999) proponen utilizar para el análisis interno también la evaluación de la fuerza competitiva, lo consideran como un paso esencial ya que con esta herramienta se lleva a cabo un análisis de la posición competitiva de la compañía determinando si la misma es fuerte o débil frente a sus competidores más cercanos.

Hacen falta cinco elementos claves para llevar a cabo este análisis:

1. *“Con que fuerza se mantiene la compañía en su posición competitiva actual.*
2. *Si se puede esperar que la posición de la compañía mejore o se deteriore en caso de que se continúe con la estrategia actual.*
3. *Como se clasifica la compañía en relación con los rivales clave en todas las mediciones de fuerza competitiva y los factores clave de éxito en la industria.*
4. *Si la compañía tiene una ventaja o desventaja competitiva neta.*
5. *La capacidad de la compañía de defender su posición frente a las fuerzas motrices, las presiones competitivas y los movimientos anticipados de los rivales de la industria.”*  
*(Thompson y Strickland, 1999, P.106).*

Lo que se busca es el análisis de la situación posición competitiva actual para poder determinar si con la estrategia actual la compañía se mejorara o empeorara, y en su caso seleccionar acciones estratégicas que proporcionaran una mejor posición (Thompson y Strickland, 1999). Los pasos que se deben llevar a cabo son los siguientes:



1. *Lista de los factores clave de éxito en la industria y las mediciones de la fuerza o los puntos débiles competitivos.*
2. *Clasificar a la compañía y sus rivales clave en cada factor.*
3. *Sumar las calificaciones de la fuerza individual para obtener la medición general de la fuerza competitiva de cada competidor.*
4. *Sacar conclusiones acerca del tamaño y grado de la ventaja o desventaja neta de la compañía sea más fuerte o más débil.*  
(Thompson y Strickland, 1999, P.108).

Esta herramienta es útil dado que permite conocer donde la compañía es fuerte y donde es débil para con ella crear estrategias que potencien la posición actual. Ya sea potenciando los puntos fuertes para transformarlos en pilares de la compañía y mantenerlos en el tiempo. Así como llevar a cabo acciones correctivas para mejorar y poder ser más fuertes competitivamente en aquellos puntos que presentaron debilidades (Thompson y Strickland, 1999).

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Luego de analizar la situación interna y externa, de haber detectado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se debe elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Para ello, se utiliza la herramienta DAFO o SWOT.

La matriz DAFO o SWOT (Debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades): es una herramienta de utilidad, ya que permite detectar aquellas oportunidades que ofrece el mercado y poder aprovecharlas fructíferamente con las fortalezas que posee la empresa. Al mismo tiempo, que detecta aquellas debilidades que obstaculizan la concreción de una estrategia para aprovechar las oportunidades, como aquellas que pueden poner en riesgo la empresa frente a las amenazas (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

*“El análisis FODA consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía, y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía”* (Thompson y Strickland, 1999, P. 97).

### 1) Oportunidades:

Las oportunidades “aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos” (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, P. 106).

Sin embargo, no todas las oportunidades que se presenten en la industria pueden ser aprovechadas por todas las compañías, ya que dependiendo de la posición en la que se encuentre la empresa va a ser adecuado aprovechar unas u otras oportunidades presentes en el mercado (Thompson y Strickland, 1999).

Las oportunidades a tener en cuenta serán aquellas que ofrecen una alineamiento con las objetivos y metas propuestas por cada empresa, de esta

forma se lograra fomentar al desarrollo de una ventaja competitiva más sustentable (Thompson y Strickland, 1999).

### 2) Amenazas:

Sainz de Vicuña Ancín (2012) define las amenazas como “Aquellos factores externos a la propia empresa, que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de las mismas metas y objetivos que nos propongamos” (P. 106).

Thompson y Strickland (1999) conceptualizan las amenazas como “ciertos factores en el ambiente externo de una compañía imponen amenazas a su bienestar” (P. 100). Estos factores externos pueden ser variados y provenir por diferentes motivos, como por ejemplo: introducción de nuevas tecnologías más baratas, cambios en los sistemas legales que aumenten los costos fijos de algunas empresas versus sus competidoras, cambios demográficos desfavorables, hechos fortuitos o de fuerza mayor que pongan en desventaja determinadas compañías, variaciones en el tipo de cambio y tasas de interés, entre otros (Thompson y Strickland, 1999).

### 3) Fortalezas:

Según Sainz de Vicuña Ancín (2012) las fortalezas son aquellos factores propios de las empresas que colaboran con el cumplimiento de sus objetivos. Una fortaleza es aquello que posee la empresa que la distingue y le provee de una capacidad importante para el desarrollo de sus objetivos (Thompson y Strickland, 1999).

### 4) Debilidades:

Sainz de Vicuña Ancín (2012), define a las debilidades como los factores propios de la empresa que ocasionan el incumplimiento de sus objetivos. Son las falencias o errores que llevan a la compañía a una situación competitiva en

desventaja, dependiendo de cuan importantes sean estos, se puede poner en riesgo la competitividad de la empresa (Thompson y Strickland, 1999).

Estos cuatro elementos se sistematizan en lo que se denomina Matriz FODA, la cual es una matriz de doble entrada donde se genera paralelismo entre dos niveles, por un lado los internos: Fortalezas y Debilidades, y por otro lado los externos: Oportunidades y Amenazas, permitiendo realizar una comparación y visualizar si las fortalezas internas permitirán hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades, y si las debilidades afectaran estos últimos dos procesos.

|                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>    | <b>DEBILIDADES</b> |
|                      |                    |
| <b>OPORTUNIDADES</b> | <b>AMENAZAS</b>    |
|                      |                    |

Tabla 1: Matriz FODA (Fuente: Elaboración Propia)

## **DETERMINACIÓN VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.**

Tomando como base la misión y visión, se elabora el plan estratégico. Esto es así, porque el mismo es un medio para cumplir con la misión de la empresa.

*El proyecto empresarial constituye un marco de referencia para que el personal de la empresa conozca su misión o razón de ser y hacia dónde se dirige (visión, objetivos estratégicos, etc.), cuales son los valores en los que se cree, qué parámetros maneja para decidir en situaciones críticas (cultura corporativa), etc. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, P. 138-139).*

Teniendo en cuenta, que el presente trabajo se realiza sobre una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) es menester definir su significado. Los autores Kotler y Keller (2006) la describen en función de tres características principales; una UEN es un negocio que se puede planear independientemente del resto de los negocios de la empresa, tienen sus propios competidores y su propio gerente, quien es el responsable de la planeación estratégica de la misma.

De acuerdo a Kotler y Keller (2006) “Cada unidad de negocio debe definir su misión particular, en el contexto de la misión general de la empresa” (P. 51).

El termino misión es la respuesta a la pregunta ¿Por qué existimos?, es explicitar la razón de ser de la empresa. Guía rectora a partir de la cual se definen los planes y programas que se determinen para el futuro de la empresa (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Mientras tanto el autor Gandolfo Gahan (2005), describió a la misión como las actividades a realizar, el espacio donde se desarrollaran y los clientes que se atenderá, para poder concretar las decisiones estratégicas.

Por otro lado la Visión es la “expresión verbal de lo que una organización o empresa desea ser en el futuro. Es un objetivo ambicioso (...) Responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?” (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, P. 141).

El segundo paso propuesto por el autor Gandolfo Gahan (2005) es la determinación de la visión a futuro de la empresa, donde responsabiliza a los líderes de las empresas como los principales responsables de su determinación. La visión a futuro es la identificación de las metas que se desean alcanzar alineado con lo propuesto por la misión de la empresa.

### Cultura corporativa:

Luego de la interacción de los grupos, que forman parte de la compañía, con el ambiente interno como en el externo, se descubren y desarrollan presunciones básicas sobre la forma de actuar ante determinadas situaciones. Las mismas son consideradas como válidas por todos los integrantes de la empresa y permanecerán en el tiempo transmitiéndose a los nuevos miembros. Esta cultura corporativa es la base respecto de la cual, se tomaran decisiones y se buscaran las soluciones a los problemas que se presenten (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

### Valores corporativos:

“Un valor es una actitud, una conducta o una serie de ellas, que consideramos digna de nuestro interés y estima” (Gandolfo Gahan, 2005, P. 69). Por su parte, Sainz de Vicuña Ancín (2012), define a los valores corporativos como la creencia de la empresa, son los parámetros, reflexiones e ideales bajo los cuales se conduce a la empresa.

### Filosofía empresarial:

El autor Sainz de Vicuña Ancín (2012), sostiene que la filosofía empresarial orienta la política de la empresa hacia los grupos de referencia que se pretenda persuadir, estableciendo las reglas de conducta por las que debe regirse la organización.

Identidad corporativa:

Es aquello que diferencia una organización de otras, son atributos que las distinguen entre ellas (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Comportamiento corporativo:

Sainz de Vicuña Ancín (2012), sugiere que el comportamiento corporativo es la personalidad de la empresa, es la forma de actuar compuesta por los mensajes no verbales que emite la misma.

## FIJACIÓN DE OBJETIVOS:

Thompson y Strickland (1999) surgieron establecer objetivos para transformar de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos a través de los cuales se mida el avance de la organización. Estos deben ser útiles para incentivar a disminuir la brecha que existe entre el resultado real y el deseado por la organización, ayudando a que todos trabajen conscientemente para el cumplimiento de los mismos, es por ello que los objetivos deben ser desafiantes pero factibles.

Existen dos tipos de objetivos unos de corto plazo que se utilizan para las cuestiones inmediatas que desea la gerencia, y otros de largo plazo que motivan a los gerentes a investigar que pueden mejorar ahora que traiga resultados para el largo plazo tanto organizacionales como financieros. (Thompson y Strickland, 1999)

Thompson y Strickland comentan que

(...) se necesitan dos tipos de patrones de resultados: los *objetivos financieros* y los *objetivos estratégicos*. Los objetivos financieros son necesarios debido a que es crucial contar con un resultado financiero aceptable para conservar la vitalidad y el bienestar de una organización. Los objetivos estratégicos se requieren para proporcionar una dirección consistente que fortalezca la posición empresarial general de una compañía (Thompson y Strickland, 1999, P.7)

Los objetivos estratégicos, son la razón de ser, el plan estratégico. Es por ello que se plantean algunas reglas para su formulación. Los mismos deben comenzar con un verbo de acción o consecución, deben proponer un solo resultado y plazo de ejecución. Ser coherentes, consecuentes, realistas y alcanzables, escritos y se deben desplegar en la medida de lo posible a toda la organización (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).



“Una vez que hemos determinado “a dónde queremos llegar” (nuestra visión de futuro), el siguiente paso es decidir “cómo llegaremos”. Se trata de elegir las estrategias más adecuadas para convertir esa visión de futuro en realidad” (Gandolfo Gahan, 2005, P. 81).

## **ESTRATEGIAS CORPORATIVAS, DEFINICIÓN DEL NEGOCIO Y ESTRATEGIA DE LA CARTERA.**

El límite entre las estrategias corporativas y las funcionales es muy difícil de vislumbrar. Quizás “el único elemento de referencia válido sea el nivel de delegación de funciones entre los respectivos responsables de cada campo”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, P. 195)

Tal como explica el autor José María Sainz de Vicuña (2012) hay cinco tipos de estrategias corporativas:

1. Definición del negocio.
2. Estrategia de cartera.
3. Estrategias corporativas.
4. Estrategias de crecimiento.
5. Estrategias funcionales.

1. Definición del negocio: se debe tener claro cuál es el negocio de la empresa, para poder en función de ello determinar el resto de las estrategias.

*Qué tipo de necesidades van a ser satisfechas (funciones del producto o servicio); que segmentos de consumidores van a ser atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas); y con qué tecnologías van a ser realizados los productos o servicios. Todo ello comparado con los competidores (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, P. 195).*

2. Estrategia de cartera: hace referencia a los posibles negocios que la empresa debería desarrollar para poder ser más competitiva (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

3. Estrategias competitivas: genéricas. Son aquellas estrategias que la empresa lleve a cabo de manera ofensiva o defensiva, para obtener o conservar una ventaja competitiva y de esta forma mejorar la posición de mercado (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Los autores Kotler y Keller (2006), proponen que para el diseño de una estrategia genérica, la cual permita alcanzar las metas de una determinada empresa, se debe implementar estrategias de marketing, tecnología y de recursos humanos, todas estas deben ser homogéneas y coherentes.

Las estrategias genéricas, desarrolladas por Porter (1987), son:

- *Liderazgo en costos:* la base de la ventaja competitiva, es obtener costos más bajos que la competencia. Se busca con esta estrategia ganar mercado, llegando al máximo número de clientes posibles. Para conseguir esta ventaja, debe reducirse todos los costos de las áreas de la empresa. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).
- *Diferenciación:* basada en la búsqueda de aquellas fortalezas y atributos que hacen a la compañía diferente al resto de sus competidores. Proporcionando productos y servicios que sean distintivos logrando que el mercado perciba un mayor valor por los mismos (Kotler y Keller, 2006).
- *Enfoque o focalización:* "Consiste en conquistar un segmento o nicho de mercado. Basaremos nuestra ventaja competitiva en el menor costo que tendremos atendiendo solos este nicho o en la mejor adaptación a los deseos, demandas y expectativas del mismo". (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, P. 240)

### Estrategias de crecimiento: alianzas estratégicas.

Mediante la colaboración estratégica de las empresas, se obtiene más posibilidades de crecimiento y de prosperidad (Kotler y Keller, 2006)

*La Pyme se servirá de la alianza estratégica, en primera instancia para garantizar su supervivencia y, en función de la ambición de sus objetivos estratégicos*

y su disponibilidad de recursos para su obtención, también para tratar de alcanzar sus objetivos de crecimiento. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, P. 250).

Para el autor Gandolfo Gahan (2005), es conveniente que empresas se asocien y realicen estrategias, para optimizar sus operaciones. Puede ser por medio de:

- *Acuerdos de cooperación:* para determinados asuntos, se sugiere la firma de los acuerdos de cooperación (Gandolfo Gahan, 2005).
- *Joint Venture:* consiste en la creación de una nueva empresa, mediante la asociación de dos empresas o más. Se utiliza para mejorar los costos relativos y potenciar sus ventajas competitivas (Gandolfo Gahan, 2005).

Mientras tanto el autor Sainz de Vicuña Ancín (2012), propone otros tipos diferentes de alianzas estratégicas, cada una de las cuales converge en diferentes objetivos. Por lo general se utilizan, para captar nuevos mercados, internacionalización, potenciar la participación del mercado, difundir un nuevo producto, entre otros. E aquí un cuadro en el que resume los diferentes tipos de alianzas:

| OPCIONES ESTRATÉGICAS DE ALIANZAS INTEREMPRESARIALES                            |  |
|---|--|
| TIPOS DE ALIANZAS   |  |
| Tipos   | Ejemplos   |
| <b>OPERATIVAS:</b><br>Colaboraciones y cooperaciones                            | Defensa de los intereses comunes: sectoriales, profesionales, <i>lobby</i> , etc.  |
|   | Colaboraciones puntuales   |
|   | Colaboraciones específicas   |
| <b>OPERATIVAS:</b><br>Compartir recursos  | Presupuestos e inversiones de marketing  |
|   | Marca y <i>know-how</i> (franquicia)   |
|   | Estructuras e inversiones comerciales  |
|   | Actuaciones comerciales  |
|   | Acuerdos de compras: centrales de compras  |
| <b>ESTRATÉGICAS:</b><br>Participar en el capital (compras, adquisiciones, etc.) | Recursos: I+D, oficinas, personas, inversiones, etc.   |
|   | En el capital: en la sociedad del otro, en una sociedad mixta ( <i>joint-venture</i> ), intercambio de participaciones (participaciones cruzadas), en sociedades de terceros, etc. |
|   | Minoritarias (participación en la gestión)   |
|   | Mayoritarias (control de la gestión)   |
| <b>ESTRATÉGICAS:</b><br>Fusión  | Compra del otro  |
|   | Fusión de UNEs   |
|   | Fusión de empresas (con intercambio de participaciones y/o compra de capital, etc.)  |

Ilustración 2: Opciones estratégicas de alianzas interempresariales (Fuente: Sainz de Vicuña Ancín, 2012, P. 251)

Cabe destacar que numerosas alianzas estratégicas adoptan la forma de alianzas de marketing. Éstas se dividen en cuatro:

1. Alianzas para fabricar productos o prestar servicios: donde una empresa terceriza la producción o fabricación de sus productos, o se asocian para comercializar en conjunto los productos de ambas (Kotler y Keller, 2006).
2. Alianzas promocionales: empresas promocionan sus productos o servicios en forma conjunta (Kotler y Keller, 2006).
3. Alianzas de logística: cuando una compañía se alía con otra para la distribución de sus productos (Kotler y Keller, 2006).
4. Colaboración para ofrecer precios: se da cuando empresas se proponen ofrecer productos a precios especiales (Kotler y Keller, 2006).

El autor Sainz de Vicuña Ancín (2012), describe una serie de pasos para llevar a cabo estas alianzas. Los cuales aseguran el cumplimiento del objetivo que condujo a las empresas al desarrollar aquellas alianzas seleccionadas. He aquí una descripción de cada fase:

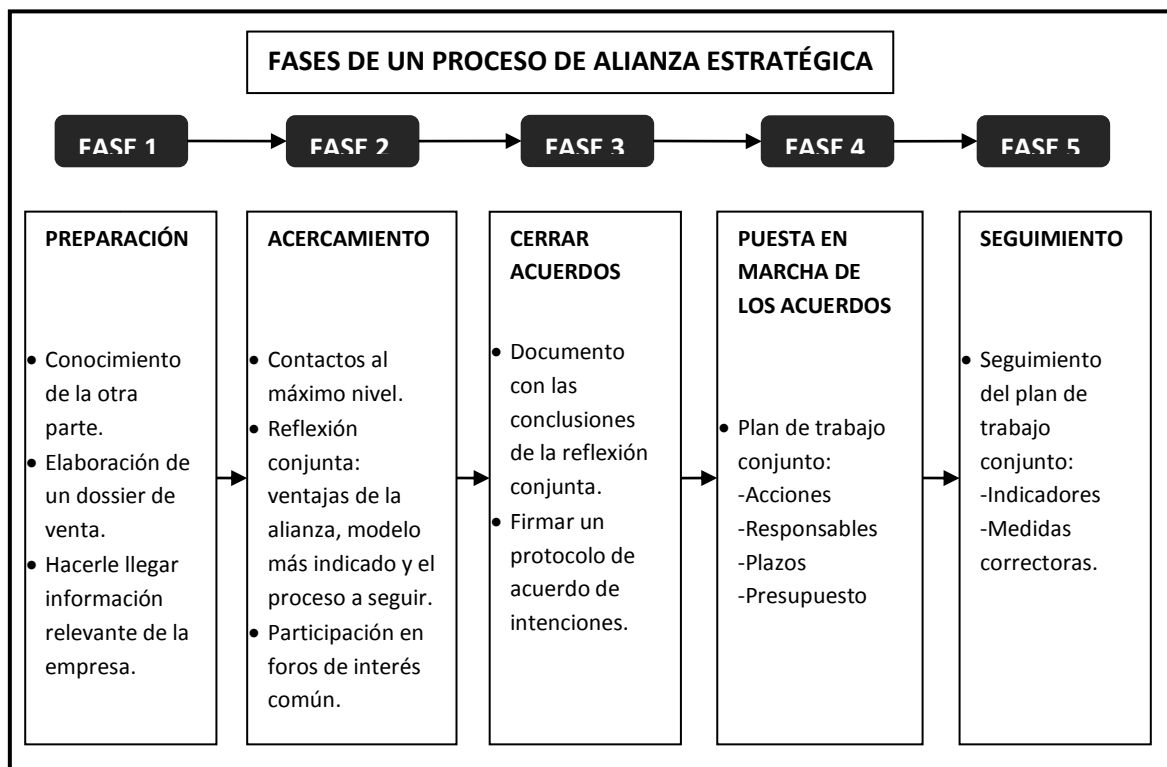


Ilustración 3: Fases de un proceso de alianza estratégica (Fuente: elaboración propia)

### Estrategias funcionales:

Por lo general, las empresas se componen por áreas encargadas de una función. Estas se encargan de llevar a cabo determinadas actividades y funciones que son necesarias para implementar y controlar sus resultados (Gandolfo Gahan, 2005).

*Las estrategias funcionales no forman parte de las estrategias corporativas. (...). No obstante, el plan estratégico puede y debe contemplar un esbozo de las estrategias funcionales, máxime si luego no van a ser concretadas en sus respectivos planes funcionales (...) porque no se van a elaborar a corto plazo. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, P. 196).*

Las estrategias funcionales, van a depender de la cantidad de departamentos con los que la empresa cuenta, en este caso se desarrollara estrategias para las áreas comercial, producción, recursos humanos, organización, investigación y desarrollo, económico-financiero.

- Estrategia área comercial: Para alcanzar los objetivos del plan de ventas, se propondrán determinadas estrategias sobre la cartera de productos, posicionamiento y el mix de marketing que mejor se adapte al plan de ventas propuestos (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).
- Estrategia de producción y fabricación: Estrategias que cumplirán con la fabricación de los productos requeridos por el plan de ventas, al mismo tiempo se definirán los tiempos de producción y las necesidades de incorporar personal y maquinarias, conforme aumenten los objetivos de ventas (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).
- Estrategia de recursos humanos: De acuerdo a lo propuesto en el plan estratégico de la empresa, las estrategias de recursos humanos se centraran en la gestión del personal actual de la empresa y del personal a incorporar (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).
- Estrategia de organización: Consiste en identificar la estructura, los procesos y sistemas más idóneos que deberá adoptar la compañía

para poder llevar a cabo el plan estratégico (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

- Estrategia de I+D+i: Se encargará de los mecanismos a utilizar para llevar a cabo las actividades de investigación, desarrollo e innovación. Tanto para el desarrollo propio de la empresa, como para los casos que se deba a imitar a las empresas competidoras (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).
- Estrategia económico-financiera: Estrategias encargadas de proponer el mix de financiamiento más adecuado para el plan estratégico de la empresa. En función de ello, se determinaran las fuentes más adecuadas de financiamiento así como el momento oportuno para utilizarlo (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

**DECISIONES OPERATIVAS:**

El autor Sainz de Vicuña Ancín (2012) identifica la necesidad de traducir los planes estratégicos en planes de acción concretos en el corto plazo asignando responsables, recursos, financiamiento y la fecha límite para cada uno. A continuación las palabras textuales del autor:

*La estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción enmarcados en los plazos previstos (calendario de las acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, P. 287)*

En el sexto paso propuesto por el autor Gandolfo Gahan (2005), consiste en la puesta en marcha en donde el plan de acción se encarga de precisar los objetivos asignados a cada una de las personas que trabajan en las organizaciones.

“El plan de acción analizado, discutido, acordado y asignado a cada uno de los integrantes del grupo nos dirá qué, cómo, quién y cuándo se habrá de hacer cada cosa” (Gandolfo Gahan, 2005, P. 124).

Tanto los planes de acción como los objetivos deben cumplir con las características de poder ser cuantificables, coherentes y conocidos por los integrantes de la organización (Gandolfo Gahan, 2005).



Priorización de planes de acción:

Matriz elaborada, en donde en el eje de las ordenadas se encuentra la variable importancia y en la abscisa la variable urgencia. Las mismas se utilizan cuando la dirección se encuentra desbordada en cuanto a la puesta en marcha de las acciones contenidas en cada plan de acción. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012) De acuerdo al panel en el cual se ubique cada acción ésta recibirá seguimiento de la dirección o de los niveles operativos. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

|             |      |  |  |
|-------------|------|--|--|
| IMPORTANCIA | Alta | <b>Vigilancia estratégica</b> Comité de Dirección<br>Analizar incremento de urgencia | <b>Acciones prioritarias</b> Comité de Dirección<br>Implementación y control |
|             | Baja | "No pasa nada" si no se ponen en marcha  | Trasladar su realización a niveles operativos de la empresa                  |
|             |      | Baja   | Alta   |
|             |      | URGENCIA   |  |

Tabla 2: Matriz de Priorización de Plan de acción (Fuente: Elaboración propia en base a Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Esta matriz es de mucha utilidad, cuando la empresa cuenta con numerosos planes de acción y consecuentemente, tiene un número muy alto de acciones. Pero mayor utilidad se encuentra, cuando el presupuesto que requieren las actividades y planes sea superior al disponible. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Lo ideal es: “aplicarla primero a los planes de acción para detectar cuáles son prioritarios y cuáles no, y luego a las acciones de aquellos planes que han resultado no ser prioritarios”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, P. 289)

|                 |              |  |   |   |
|-----------------|--------------|--|---|---|
|                 |              | <b>Urgencia</b>  |   |   |
| <b>Urgencia</b> | <b>ALTA</b>  | De ejecución necesaria, centrándonos en las acciones más prioritarias. Prioridad presupuestaria (3).<br><b>C</b>                 | De ejecución necesaria, centrándonos en las acciones más prioritarias. Prioridad presupuestaria (3).<br><b>B</b>          | De ejecución prioritaria para la empresa, del plan de acción en su integridad, con el máximo presupuesto (3).<br><b>A</b>                       |
|                 | <b>MEDIA</b> | Necesidad de ejecución menor que A, B, C, D y E. Prioridad presupuestaria 2. Detectar acciones más prioritarias.<br><b>F</b>     | Necesidad de ejecución menor que A, B, C y D. Prioridad presupuestaria 2. Detectar acciones más prioritarias.<br><b>E</b> | Necesidad de ejecución menor que A y B. Estudiar si hay acciones que tengan la misma prioridad que en B. Prioridad presupuestaria 2<br><b>D</b> |
|                 | <b>BAJA</b>  | “No pasa nada” si no se ejecuta el plan de acción. (Analizar si existen acciones claves) Prioridad presupuestaria 1.<br><b>I</b> | Analizar las acciones claves. Prioridad presupuestaria 1.<br><b>H</b>   | Prioridad presupuestaria 1.<br><b>G</b>   |
|                 |              | <b>BAJA</b>  | <b>MEDIA</b>  | <b>ALTA</b>   |

Tabla 3: Matriz de Priorización (Fuente: Elaboración propia en base a Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

### Presupuesto por plan de acción

Los presupuestos por plan de acción, son la asignación de los recursos necesarios por cada plan para poder llevar a cabo sus actividades. Estos recursos pueden ser tanto humanos, materiales como también tecnológicos y económicos (Gandolfo Gahan, 2005).

Todo plan estratégico, debe presentar un presupuestos previsional para el ejercicio siguiente. El presupuesto del plan estratégico contiene los presupuestos de cada plan de acción (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Sainz de Vicuña Ancín (2012) comenta que generalmente lo complicado es asignar adecuadamente el presupuesto entre los distintos planes de acción y las acciones que forman parte de ellos. Es así, porque la suma total de dinero necesario suele ser elevada es por ello, que se sugiere darle prioridad de recursos, a aquellos planes que son más urgentes y tienen una alta importancia.

## IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL PLAN ESTRATÉGICO

### Estilo de dirección: administración por objetivo

La administración por objetivos (APO), es una forma de administración. Consiste en poner objetivos específicos para cada área, puesto y persona, de esta forma se busca el cumplimiento eficaz y eficiente del objetivo general. (Koontz y Wehrich, 2004).

Siguiendo al autor Sainz de Vicuña Ancín (2012, P. 329)

*“Una vez concluida la fase de análisis y diagnóstico, nos hemos marcado unos objetivos a partir de los cuales tomamos decisiones en cuanto a:*

- *Cómo vamos a conseguirlos.*
- *Qué vamos a hacer para alcanzarlos.*
- *Qué medios vamos a desplegar para su consecución.*
- *Qué recursos humanos y materiales vamos a utilizar para su obtención.*
- *Qué pasos tenemos que dar en el tiempo para que se cumplan”.*

Para la asignación de los objetivos, primero se deben definir los objetivos globales de la planificación y luego, en función de ellos se deben identificar los objetivos parciales (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Estos objetivos deben ser transmitidos a toda la organización para trabajar consecuentemente en ellos.

El autor Sainz de Vicuña Ancín (2012) plantea la importancia del control y productividad de cada área y/o persona en el cumplimiento de los objetivos. La APO sirve para medir los resultados obtenidos y compararlos con los planeados, investigar el porqué de las variaciones y aplicar acciones correctivas.

### El diagrama de Gantt

Se propone como ayuda para la implementación de los planes de acción, la utilización del diagrama de Gantt. A continuación la explicación sobre su uso y función. “Es una gráfica que representa la cronogramación de las etapas componentes de un proyecto” (Lardent, Gómez Echarren y Loro, 2012, P. 118)

Para la realización de éste diagrama, debemos definir las tareas a desarrollar, la interrelación o dependencia entre las tareas y el tiempo planeado para su ejecución (Lardent, Gómez Echarren y Loro, 2012)

El diagrama se compone por barras horizontales, en donde el largo de las mismas representa el tiempo necesario para la ejecución de dicha actividad. El fin de este gráfico, es planear las actividades de un proyecto en el tiempo y comprobar el cumplimiento de las mismas (Lardent, Gómez Echarren y Loro, 2012).

### Mapa de Indicadores:

Los indicadores, miden o indican el nivel de desempeño de un proceso. Un buen indicador debe poder medirse, tener significado y poderse controlar (Kaplan y Norton, 2000)

*Un mapa de indicadores permite ordenar y jerarquizar los indicadores de manera que, mediante una lectura ascendente, se puedan visualizar los indicadores que miden el grado de consecución de cada uno de los objetivos fijados en cada una de las perspectivas desde las que se contempla el mapa (financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) y la manera en que contribuye a la consecución de la visión de la empresa (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, P. 344).*

El autor Sainz de Vicuña Ancín (2012), propone una serie de pasos para el desarrollo del mapa de indicadores:

1. Analizar y estudiar los objetivos estratégicos que plantea la empresa.
2. Desglosar los objetivos estratégicos de la empresa, definir los indicadores que medirán su cumplimiento.
3. Desarrollará el mapa o estructura de la empresa en función a su misión y visión. Se debe decir respecto de la ubicación de cada una de las perspectivas (financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) de acuerdo se crea conveniente para cada empresa.
4. Se coloca dentro de cada perspectiva los objetivos con sus respectivos indicadores, se deben unir con flechas que representan la relación causa-efecto entre los objetivos de las diferentes perspectivas.

Con la implementación de los mapas de indicadores se comunican los resultados esperados y la forma en que se piensa alcanzarlos, y por otro lado, permite a todos los integrantes de una organización comprender la estrategia de la empresa y en función de ello poder contribuir con la misma (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

## **MARCO METODOLÓGICO:**

El tipo de investigación aplicada en el siguiente trabajo, es el estudio *descriptivo*. Se seleccionó el mismo, ya que se busca identificar los elementos y características del problema. El problema abarca comportamientos sociales, actitudes, formas de pensar y actuar de un grupo, y estos hechos comprenden formas de organización.

Técnicas a utilizar:

Fuentes secundarias:

- ✓ Documentos obtenidos del sistema de gestión de la empresa: el sistema con el que cuenta la empresa es HOLISTOR. Por medio del mismo se hace la facturación, alta de clientes y proveedores, seguimiento de cuentas corrientes, y resúmenes de ventas. Los documentos que se utilizaron en el siguiente trabajo tiene que ver con los reportes de resúmenes de ventas en cantidades y valores.
- ✓ Revistas del sector: las revistas que se utilizaron para realizar el estudio del mercado y sector es la Guía del reciclador. Que mantiene informado a los recicladores sobre las últimas noticias y nuevos métodos para recuperar cartuchos.
- ✓ Información disponible en páginas web de empresas competidoras, cámaras, diarios, paginas oficiales. La finalidad es poder comprender de manera acabada el entorno en el cual la empresa opera día a día.

Fuentes primarias:

- ✓ Observación directa participante: consiste en participar en diferentes ocasiones en el quehacer diario de la empresa, para poder entender el clima interno y el funcionamiento del día a día de la misma.
- ✓ Entrevistas: se desarrollaron entrevistas con gerente de compras (ver Anexo II y Anexo VIII), jefe calidad (ver Anexo III), presidente de Femex (ver Anexo IV), Reciclar Ingeniería Argentina S.A (ver Anexo V), gerente comercial (ver Anexo VI) y con diseñadores de la firma IDEAR (ver Anexo VIII) para la obtención de información. Las entrevistas tienen por

finalidad, interrogar y escuchar sobre la realidad de la empresa, la situación del entorno y la problemática actual de la misma.

- ✓ Encuestas: se llevó a cabo encuestas a los empleados de la empresa (ver Anexo I; modelo de encuesta institucional), cuyo fin es el relevamiento de la situación interna de la empresa, el clima organizacional, el grado de satisfacción y compromiso de los mismos. También se desarrolló una encuesta a los potenciales clientes de las provincias de Catamarca (ver Anexo IX) y Mendoza (ver Anexo X) con el objetivo de determinar si es posible el ingreso de Blow Ink a esas nuevas plazas.



## ANÁLISIS SITUACIONAL:

### PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

*Ficha Técnica de la Empresa*

Tabla 4: Ficha Técnica de la empresa BLOW INK.

|  |   |
|--|---|
| <b>Nombre de la empresa</b>                    | BLOW INK  |
| <b>Razón Social</b>                            | FEMEX S.A   |
| <b>Sector</b>                                  | Informática.  |
| <b>Ramo de actividad</b>                       | Insumos de computación.                                   |
| <b>Mercado al que apunta</b>                   | Minoristas tamaño mediano y grande ubicados en Argentina. |
| <b>Zona de influencia</b>                      | Córdoba, Santa Fe, Chaco y Entre Ríos                     |
| <b>Centro de Distribución y Administración</b> | Córdoba Capital   |
| <b>Cantidad de empleados</b>                   | 14  |
| <b>Cantidad de Puestos</b>                     | 10  |
| <b>Directivos</b>                              | Ferral Federico, Segreti María y Collini M. Pía           |
| <b>Fecha de relevamiento</b>                   | 11-10-2013  |

Tabla 5: Presentación de la empresa BLOW INK (Fuente: elaboración propia)

### **Reseña Histórica**

La firma FEMEX, nace en el año 2005 y la actividad principal era la consultoría en comercio exterior.

Luego de llevar años en el mercado del comercio exterior, sus socios: María Segreti, María Pía Collini y Federico Ferral; percibieron que la actividad de consultoría no era del todo redituable, y que la importación era más atractiva ya que en el exterior se pueden conseguir productos a menor costo y mejor calidad que en el país. Es por ello, que empezaron a buscar alternativas para crear una Unidad estratégica de negocios dentro de FEMEX. Una vez realizados los estudios de mercado y proveedores, se llegó a la conclusión de que la nueva UEN iba a ser una empresa cuya actividad principal fuera la importación y distribución de cartuchos y toners alternativos para impresoras Hewlett Packard.

Aquí es cuando en el año 2012 nace BLOW INK, junto con la recepción de la primera importación.

Inicialmente se comercializaban solo cartuchos para impresoras Hewlett Packard, 8 modelos, con el paso del tiempo se fueron incorporando modelos. Tal es así, que en la actualidad se cuenta con 49 modelos diferentes para impresoras Hewlett Packard y EPSON.

BLOW INK, cuenta con una cartera de clientes de alrededor de 300 minoristas ubicados en las provincias de Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos y Chaco.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA:

### ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO:

#### 1) Inflación

Argentina presenta altas tasas de inflación, en la actualidad existen dos instituciones que miden el IPC (índice de precios consumidor), estas son INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo) y el IPC del Congreso. El IPC del Congreso se formó a casusa de las falencias y distorsiones en el cálculo de algunas estadísticas provenientes del INDEC, los índices calculados por el congreso son el promedio de los otorgados por consultoras privadas.

Tal es así que para el mes de Febrero del año 2014 INDEC señala una inflación respecto al mes anterior de un 3,4%. Mientras que el IPC del Congreso arrojó una variación para el mes de Febrero de 4,3% (La Nación, 13/03/2014a).

#### 2) Tipo de cambios

De acuerdo a una nota editorial del diario la Nación (12/04/2014b), existen dos tipos de cambios uno oficial y otro paralelo. La brecha cambiaria es de 50%. Sin embargo, el nuevo ministro de economía, Axel Kicillof, aseguró que el tipo de cambio oficial es flotante, con administración flotante por parte del Estado. Esto implica que no hay intervención del estado para establecer una cotización fija, sino que la misma responde al mercado.

En paralelo, se comercializa un dólar denominado "Blue", el cual se cotiza con una diferencia significativa respecto del dólar oficial. La última cotización muestra la existencia de ambos y la brecha alcanza aproximadamente el 30% del valor oficial, el dólar oficial cotiza \$8.01 y el paralelo \$10.30 (La Nación, 12/04/2014b).

### 3) PBI

En el informe presentado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) sobre el nivel de actividad del país hasta Septiembre de 2013(a) inclusive, se desprenden los siguientes datos:

- Respecto al segundo trimestre del año 2012 se observó una variación positiva de un 8,3% del PBI (Producto Bruto Interno).
- Comparando el PBI del primer trimestre del año 2013 con el del segundo arroja una variación positiva del 2,6%.
- Los sectores productores de bienes crecieron en el segundo semestre de 2013 un 8,4%, mientras que los productores de servicios crecieron un 8,8%.
- Se registró un aumento de las importaciones de bienes y servicios reales de un 21,3%.
- Las exportaciones de bienes y servicios reales tuvieron una variación positiva de 4.4%, subió la inversión interna bruta fija un 16,2%.
- El registro de alzas en el consumo tanto público como privado para el segundo semestre del año 2013 fue, de un 8,6% para el primero y de 9,2% para el consumo privado.

En un artículo publicado por el diario La Nación el 20/09/2013(b), estos porcentajes de crecimiento son criticados por consultoras privadas y los propios miembros de la legislatura, ya que plantean que Argentina debería pagar los cupones de PBI 2014 a inversores externos, teniendo que pagar alrededor de 2700 millones de dólares, debido a que se superaría la tasa anual de crecimiento de 3%.

Durante el año 2013, de acuerdo al INDEC (2013c) el Banco de la Nación Argentina perdió aproximadamente U\$S 2.711 millones por transacciones de la balanza de pago, lo que se explicará más adelante. Ante esto, representa más de 5000 millones de dólares que se retiran del país.

Las consultoras privadas indican que el crecimiento en el segundo semestre de 2013 fue de 5,4%, si se anualiza ese crecimiento se llegaría a un 3% de crecimiento y no se debería pagar los cupones en el año 2014. Entre los datos publicados por el INDEC y de las consultoras privadas existe una

diferencia de casi 3 puntos, lo cual implicaría no pagar los cupones de PBI 2014 (La Nación, 20/09/2013b).

#### 4) Barreras de importación

Según comentó la Presidente de FEMEX S.A, María Segreti, la situación es complicada para las importaciones, ya que el gobierno debe aprobar las Declaraciones Juradas de Importación (DJAI), en la actualidad aprueban pocas y de manera aleatoria. Se explica esta situación porque necesitan equilibrar la balanza comercial del país restringiendo la salida de dólares. No se puede hacer planes ni proyecciones de compras, porque no se sabe que van a aprobar o que no.

Tal como explicó la Gerente de FEMEX se puede observar en el diario La Nación, edición del día 04 de Junio del año 2013(a), bajo el título: “Afirman que las trabas a la importación afectan la producción y la competitividad”, en el cual se explica que diferentes cámaras, representantes de sectores que trabajan con productos importados, expresan su preocupación por la demora en los trámites para importar, y advierten que las restricciones de importaciones de bienes que no se fabrican nacionalmente están afectando la producción y el normal desarrollo comercial de las empresas. También comentan sobre la incertidumbre y que la falta de reglas claras causan una desfavorable imagen del país al momento de negociar en el exterior.

#### 5) Balanza de pagos.

La balanza de pagos se compone por dos cuentas una es la *cuenta corriente*, integrada por la balanza comercial, de servicios, de rentas, de transferencias; y la segunda es la *cuenta capital o financiera*, de la cual forman parte la inversión extranjera directa y la inversión extranjera indirecta.

El último informe de INDEC (2013c), analizando el segundo semestre del año 2013 arroja los siguientes valores:

- Cuenta corriente: Superávit en el segundo trimestre 2013 de U\$S 650 millones. Esto es debido a que la balanza comercial de bienes y servicios fue superavitaria en este periodo en U\$S 348 millones, la

misma se compensa con un déficit en la cuenta rentas en U\$S 2628 millones; del mismo el 80,5% se corresponde al débito de la renta de inversión extranjera directa.

- Cuenta financiera: Egreso neto en el segundo trimestre 2013 de U\$S 3.499 millones, los principales componentes de egresos netos del sector público no financiero y BCRA por U\$S 3390 millones, provienen del sector privado no financiero la suma de U\$S 227 millones e ingresos netos del sector financiero sin BCRA por U\$S 119 millones.
- Variación de reservas internacionales: Reducción en el segundo trimestre 2013 de U\$S 2.711 millones, por efecto de las transacciones del balance de pagos.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO:

### - Descripción de los productos y tecnología actual.

A continuación se describirán las características de dos productos puntuales, tanto para cartuchos inkjet como cartuchos de toner, existen las mismas versiones.

Los cartuchos inkjet, son los cartuchos de impresoras a chorro de tinta, mientras que los de toner poseen el polvo de toner y son para impresoras láser. Tanto de los toner como los inkjet pueden encontrarse 5 variedades:

- a) los cartuchos originales que se encuentran patentados por la marca de la impresora y utilizan tinta también propia de la empresa (The Lima Consulting Group S.A., 2009)
- b) los cartuchos remanufacturados, lo que quiere decir que se reacondicionaron y recargaron para su posterior utilización, conservando las carcasas de los cartuchos originales (The Lima Consulting Group S.A., 2009);
- c) Los compatibles o alternativos, alternativos significa que son cartuchos fabricados por una empresa diferente a la de la marca de la impresora, y conservan las mismas características que un cartucho original, pero todas sus partes son nuevas(The Lima Consulting Group S.A., 2009);
- d) Cartuchos Re New, que son una tecnología novedosa, y que de acuerdo al Jefe de Calidad de BLOW INK, Rodrigo Algorry, existen dos tipos:
  - Aquellos cartuchos que poseen una carcasa nueva pero su integrado (chip) es de segunda mano. Este tipo de cartucho tiene como ventaja que estéticamente es muy bueno, pero la desventaja radica en que al tener chip de segunda mano puede que el cartucho no sea tomado por la impresora y el mismo no funcione adecuadamente o no sea leído por la impresora.
  - Aquellos cartuchos que poseen carcasa reciclada pero su integrado (chip) es nuevo. Esto tiene como ventaja que exista un pequeño (casi nulo) margen de que el cartucho no sea tomado

por la impresora. Si bien estéticamente el cartucho puede parecer de mala calidad, sus resultados son mejores.

- e) Y finalmente, son los cartuchos falsificados, estos cartuchos parecen ser originales y tiene el sello original de la empresa, se venden en packaging de la misma marca del fabricante o con otra marca, y lo único que se le hace es recargarlo de tinta, sin modificar o limpiar partes del cartucho que pueden ser esenciales para que funcionen adecuadamente (The Lima Consulting Group S.A., 2009).

### - **Desarrollo de la tecnología a nivel nacional y local.**

En relación a la producción de los cartuchos mencionados, a nivel local existen empresas que se dedican a la re manufactura de cartuchos, todas ellas están agrupadas en la CAMOCA (Cámara Argentina de Máquinas de Oficina Comerciales y Afines). Por medio de esta cámara se analizan las ventajas y desventajas de poder certificar la calidad de los productos re manufacturados en el país.

Molinatto (2013) menciona que las principales negativas para no obtener el certificado es el aumento de los costos del cartucho re manufacturado. Por ejemplo en las esas diapositivas se observa que un toner original tienen un valor en el mercado de \$609, un alternativo traído de China \$89, la recarga de los mismos se encuentra a valor de mercado en \$65. El precio de mercado de los toners re manufacturados en Argentina debería estar entre los \$150, teniendo como costo \$73 a \$94.

Para que la certificación sea viable y las empresas argentinas puedan obtener la rentabilidad que necesitan para poder competir en el mercado es necesario, remarcar las ventajas de los cartuchos re manufacturados frente a los compatibles y comunicar a los consumidores finales los beneficios al medio ambiente que los mismos proponen (Molinatto, 2013).



### - **Nuevas tecnologías en cuanto a sistemas de impresión.**

En la actualidad se han presentado como tecnología norma en relación a la impresión los sistemas continuos de tinta, que cada vez se hace más presente en Argentina. De acuerdo a Syte-soluciones (s/f), empresa dedicada a insumos de computación, este método cuenta con un sistema en el cual los cartuchos de la impresora están conectados, mediante mangueras de silicona, a contenedores externos de tinta, lo que permite el flujo constante.

Estos cartuchos, al marcar que queda un 10% de tinta en el mismo, se recarga automáticamente de los contenedores. Esto implica que, por un lado, los cartuchos no se remueven de la impresora, y por otro lado, que el cambio de tinta se hace en los contenedores, alargando la vida útil de los cartuchos (Syte-soluciones, s/f).

De acuerdo a Rodrigo Algorry, Jefe de Calidad de Blow Ink, el principal problema en estos sistemas continuos es que la mayoría de las tintas que utiliza son importadas, habiendo en el nivel nacional pocas empresas que fabrican tintas con alta calidad.

### - **Futuro tecnológico**

Respecto a los avances en los sistemas de impresión, se encuentra la impresora japonesa que no necesita tinta para imprimir y lo hace sobre hojas plásticas reutilizables. Bajo el título "IMPRESORAS CON PAPEL PLÁSTICO" se publica en la página PC WORLD MEXICO, donde se puede observar la desventaja de la misma ya que el paquete del papel especial que se debe utilizar tiene un costo de USD\$ 3300 y el valor de mercado de la impresora es de USD\$ 7867.82-.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL:

### - *Políticas de estado.*

Desde el año 2007 se encuentra en la presidencia Cristina Fernández viuda del ex presidente Kirchner. En Octubre de 2011 fue reelecta como presidenta, obteniendo el 53,96% de votos.

De acuerdo a la información brindada por la casa rosada (2013), se plantean como los principales pilares del modelo la política de desendeudamiento, acumulación de reservas, inversión pública, reindustrialización y sustitución de las importaciones, construcción del empleo genuino, y redistribución de la riqueza y recuperación del consumo.

El comunicado oficial de la Casa de Gobierno hace la siguiente descripción de estas políticas:

- ***Desendeudamiento:*** Consiste en cumplir con las obligaciones financieros del país de acuerdo a la verdadera capacidad de pago del país.
- ***Acumulación de reservas:*** Se refiere a la acumulación de reservar como estrategia para generar un seguro anticrisis, logrando así reducir la vulnerabilidad externa, la incertidumbre en la inversión tanto pública como privada, y fomentar el crecimiento del mercado de capitales.
- ***Inversión Pública:*** Una de las prioridades del modelo es realizar inversión pública mediante obras públicas, en infraestructura, ya que se valora la capacidad de las mismas en mejorar la calidad de vida, y generar así mejor competitividad económica y social.
- ***Reindustrialización y sustitución de las importaciones:*** Se propone afianzar la reindustrialización nacional apoyada en la industria re-manufacturera, teniendo como principal eje un sesgo exportador. Se busca no solo defender la balanza comercial sino también defender el trabajo y el capital nacional.
- ***Construcción de empleo genuino:*** Consiste en creación de empleos genuinos, con salarios justos para permitir a los

trabajadores a acceder a una jubilación digna y a la seguridad social.

- **Redistribución de la riqueza y recuperación del consumo:**

Dado el conocimiento de que el nivel de ahorro local y del financiamiento nacional son la base para el desarrollo sostenido del país. Para ello se buscará garantizar el equilibrio fiscal, mantener el superávit primario así como el superávit externo.

- **Contexto legal.**

Por otro lado, en los 8 años de gestión de gobierno, se han implementado leyes que han afectado tanto la producción como la comercialización de mercadería proveniente del exterior. El modelo impulsado desde el año 2012, denominado 1 a 1, implica que las empresas pueden importar por el mismo cupo que exportan.

Este modelo, propuesto por Moreno (ex secretario de económica nacional), tiene como base los pilares del modelo nacional que consisten en impulsar las industrias nacionales, teniendo un alto sesgo exportador. Sin embargo, de acuerdo a la Responsable de Comercio Exterior de la empresa Femex, Ma. Pia Collini, en la entrevista mencionó que:

“En el año 2012 el gobierno comenzó a restringir las autorizaciones de importación de aquellas empresas que tenían un flujo superior al millón de dólares importados anual. Cuando estas empresas reclamaron al gobierno la imposibilidad de importar, el mismo exigió que cada compañía presente un expediente en Secretaría de Comercio Interior. Este expediente consistía en informar en carácter de declaración jurada los montos a importar en el año y el compromiso de exportar ese mismo monto. Asimismo, se exigía la presentación de un listado de precios comparativo desde 2010 en adelante de toda la cartera de productos de la empresa, para asegurar que no haya aumentos abruptos en los precios.

Sin embargo, desde principios del año 2013 el gobierno empezó a restringir importaciones tanto de empresas grandes como de pequeñas, sin seguir ningún comportamiento lógico. Conocemos casos de empresas que aun habiendo presentado expediente y cumpliendo con el compromiso de exportar no le autorizaron DJAI, mientras que a otras empresas que no presentaron acuerdo si le autorizaron”

El modelo “1 a 1”, también conocido como “Compromiso exportador” implica de acuerdo a Páez Romairone (2013) “La Secretaría de Comercio Interior solicitó que el importador presente una gran cantidad de documentación relacionada a sus importaciones. Entre ellas, solicitó el compromiso de exportación por el cual el importador se compromete a exportar la misma cantidad de divisas que la importada” (s/p), lo cual implica que el importador realicen las exportaciones a cuenta de terceros.

Siguiendo con los problemas de este modelo, Galarza (2013) menciona las siguientes consecuencias:

- Toda empresa que haya importado durante 2012 deberá compensar las importaciones de ese periodo.
- Para poder realizar importaciones en 2013, la empresa deberá comprometerse a exportar 1 a 1 (un dólar exportado por cada dólar a importar), y las exportaciones podrán ser propias de la empresa o comprar a terceros el cupo exportador.
- A partir de esa situación, se genera un mercado de “saldos de exportación”, aumentando los costos a los importadores que los requieren, llegando a valer el 10% del monto de las autorizaciones de las DJAI
- El importador deberá mostrar los documentos que acrediten las exportaciones ante la Secretaria de Comercio periódicamente para lograr obtener y mantener el flujo de aprobaciones.

## PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE:

### - Programa de reciclaje

La Asociación Empresaria de Rosario (AER) junto con la Cámara Argentina de Máquinas de Oficinas, Comerciales y Afines (CAMOCA) iniciaron la campaña donde se promociona el uso de cartuchos re manufacturados. Resaltan la importancia del cuidado del medio ambiente, la economía y la preservación del buen estado de los equipos de trabajo. (Diaz Carballo, 2013)

Martin Marquez, Oliva Haba y Manjavacas Zarco (2010) plantean la importancia de los programas para reciclar los cartuchos y proponen dos beneficios importantes a la reciclar cartuchos de toners y tinta. El primero es un **beneficio económico**, ya que plantea la posibilidad de ahorrar entre un 20% y 90% del precio dependiendo si se compran cartuchos reciclados o kits de recarga. Y el segundo hace referencia a los **beneficios ecológicos**, entre los cuales mencionan:

- ✓ El reciclado de toners evita la acumulación de plásticos sobre la superficie terrestre de más de 400.000 toneladas, al mismo tiempo que se disminuyen más de 80.000 toneladas de desperdicios sólidos.
- ✓ Se ha llegado a calcular que aproximadamente 250 millones de cartuchos inkjet han sido quemados o vertidos en centros de recogida de residuos.
- ✓ Son necesarios casi 4 litros de petróleo para la producción de cada cartucho de toner.
- ✓ El tiempo que tarda en descomponerse un cartucho de toner es de casi 10 Siglos.
- ✓ Mientras que un cartucho de tinta necesita 1.000 años para descomponerse naturalmente.

Estos son los principales argumentos que favorecen el reciclaje de material tecnológico. En Argentina existen pocas empresas dedicadas a esto, sin embargo la utilización de cartuchos reutilizados o reciclados ha aumentado significativamente en los últimos años.

- **Residuos tecnológicos.**

Recchia una de las socias gerentes de Veneta (empresa dedicada a la remanufactura a nivel nacional de cartuchos), comento al diario digital [puntobiz.com.ar](http://puntobiz.com.ar), que en otros países se obliga a las empresas a utilizar cartuchos o toners rellenos, re fabricados o re manufacturados. Pero que en Argentina no hay una normativa en vigencia respecto a este asunto, y que por más que ellos se dedican a la re manufactura de los mismos, se los sigue considerando como residuos peligrosos.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL:

### ***Tendencia ecológica***

Se puede observar la tendencia ecológica en las empresas argentinas, haciendo tomar conciencia a la población de la importancia del cuidado del medio ambiente. En general se trata de disminuir el consumo del papel, de las impresiones, reciclaje y otras acciones por medio de la aplicación de políticas de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

Sin embargo, en la cámara de papel y afines plantean que:

*En nuestro país aún no se encuentra desarrollada esta rama de la actividad industrial papelera (papel reciclado). Existen algunas iniciativas aisladas, pero aún no se consiguen en el mercado local papeles con fibras recicladas de calidad. Algunas empresas privadas e instituciones de diferentes rubros han aprovechado esta tendencia mundial como soporte de sus comunicaciones institucionales o sus políticas de Responsabilidad Social Empresaria (CAPA, s/d).*

Por otro lado, en relación al reciclaje de cartuchos de tinta y toners no existen muchas empresas. En Córdoba capital, hay una que se dedica a la provisión de servicios ambientales llamada 3RAmbiental

En su página web, menciona que dentro de los servicios que brinda se encuentra el tratamiento y disposición final de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) que ya no funcionan. En el mismo, se menciona el tratamiento que reciben los cartuchos toners y cartuchos inkjet entre otros, en el cual se garantiza la destrucción total de los bienes entregados para su tratamiento.

También se encuentra en Córdoba la empresa RECICLAR Ingeniería Argentina S.A, la cual se encarga de la gestión de residuos peligrosos. En el contacto con la misma, el Arq. Fernando Marchisone (Ver Anexo V) plantea que el tratamiento que la empresa realiza para los cartuchos de tinta y toners es el reciclado. La denominación de estos

residuos peligrosos se encuentra en la LEY NACIONAL N° 24.051, la categoría es Y12 Desechos resultantes de la producción, preparación y utilización de tintas, colorantes, pigmentos, pinturas, lacas o barnices. Y48 Todos los materiales y/o elementos diversos contaminados con alguno o algunos de los residuos peligrosos identificados en el Anexo I o que presenten alguna o algunas de las características peligrosas enumeradas en el Anexo II de la Ley de Residuos Peligrosos cuyo destino sea o deba ser una Operación de Eliminación.

En esta ley se presentan los requisitos que debe tener una empresa que quiera dedicarse al tratamiento de estos requisitos.

ARTICULO 36. — En todos los casos los lugares destinados a la disposición final como relleno de seguridad deberán reunir las siguientes condiciones, no excluyentes de otras que la autoridad de aplicación pudiere exigir en el futuro:

a) Una permeabilidad del suelo no mayor de 10 cm/seg. hasta una profundidad no menor de ciento cincuenta (150) centímetros tomando como nivel cero (0) la base del relleno de seguridad; o un sistema análogo, en cuanto a su estanqueidad o velocidad de penetración;

b) Una profundidad del nivel freático de por lo menos dos (2) metros, a contar desde la base del relleno de seguridad;

c) Una distancia de la periferia de los centros urbanos no menor que la que determine la autoridad de aplicación;

d) El proyecto deberá comprender una franja perimetral cuyas dimensiones determinará la autoridad de aplicación

La Provincia de Córdoba se adhiere a la Ley Nacional N° 24.501 mediante la Ley Provincial N° 8973.



Sin embargo, a nivel mundial la tendencia muestra otras acciones más evolucionadas. En la Universidad de Alicante, España, desde el año 2009, se lleva a cabo un proyecto el cual consiste en la disposición de Ecopuntos (lugares donde se depositan los cartuchos de tinta y toners) dentro del campus de la universidad. El objetivo que plantean es facilitar la reutilización, el reciclado como así también la eliminación de los mismos en la forma más adecuada para disminuir los riesgos ambientales. También se persigue el objetivo de no alterar al medio ambiente, tanto en sus flora y fauna, como eliminando así los ruidos y olores que puedan alterar el paisaje y los lugares de uso público. Esta misma metodología es llevada a cabo por la Universidad Surcolombia de Colombia desde el año 2013.

### **MICROENTORNO – SECTOR INDUSTRIAL**

El sector industrial al que pertenece la empresa es a la Industria de Remanufactura de partes e insumos IT, agrupados en la Cámara Argentina de Máquinas de Oficina Comerciales y Afines. El informe de del 1º semestre del año 2013, sector insumos para sistemas de impresión se comenta:

- Se observa una caída de un 23% en las importaciones de cartuchos de toner para sistemas de impresión láser respecto al primer semestre de 2012.
- Aumento la producción de cartuchos remanufacturados y rellenos a nivel nacional, sin embargo no se logró compensar la caída de los cartuchos originales, por lo que la diferencia total de cartuchos en el mercado para el primer semestre de 2013, fue de 35%.
- En cuanto a los cartuchos de tinta, en 2012 cayó la importación un 36%, mientras que en 2013 se recuperó con un 34%.
- También se remarca la fuerte caída de importación de toner como materia prima para la remanufactura y relleno de los cartuchos toners.
- En el mismo informe se aclara que no se esperan novedades en cuanto a aumentos en las importaciones dado las restricciones a las importaciones indiscriminadas por parte de la Secretaria de Comercio Interior.

## ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

- La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entradas):

Debido a la situación actual del país con respecto a las importaciones, las barreras de entradas son altas ya que la mayoría de los productos comercializables por el sector son importados.

Los productos que comercializa la empresa en su conjunto son todos importados y que el entorno en el que la industria se encuentra es complejo. Esto se debe a las diferentes políticas que el gobierno actual está implementando con respecto al comercio exterior. Para poder importar se debe presentar expedientes en la secretaría de comercio, que comprometen a los importadores a compensar el monto de importación con el de exportación de la empresa, además se debe fijar la lista de precios de la empresa por un periodo de tiempo de un año, este modelo se conoce como el de uno a uno o compensación de importación (ver análisis externo, contexto legal).

Sumado a las trabas para importar, se encuentra el problema de que a nivel nacional no hay fábricas que produzcan cartuchos de toner y tinta alternativa o re manufacturados a escala, no pudiendo satisfacer la demanda actual del mercado con productos nacionales. Por lo cual, la única opción para la obtención de dichos productos es solamente importándolos.

Cabe destacar un aspecto no menor que es el del problema de financiamiento. El problema surge ya que los productos al ser importados se deben pagar por anticipado a la fabricación de los mismos, quiere decir que para confirmar la importación de los productos primero se deben pagar. El tiempo en que la empresa proveedor demora en fabricar las cantidades que se necesiten varía de acuerdo al volumen, pero en general se tardan en promedio 20 días, que se le debe sumar el periodo de transito de la mercadería del país de origen hasta su destino. Dependiendo del tipo de transporte que se elige son los costos y tiempos. El medio de transporte más barato en

cuanto a costo es el barco, que tiene de tránsito aproximadamente 40 días. Otro medio de transporte es por avión que tiene un costo más alto pero demora menos tiempo son 10 días, ya que los cartuchos de toner y tinta están clasificados como mercadería peligrosa es por ello que deben viajar solo en aviones de carga que tienen menos frecuencia que los aviones de pasajeros. Por lo cual, la empresa importadora paga la mercadería y recién a los 60 días la tiene disponible para la comercialización en el país de destino si utiliza el transporte marítimo, de lo contrario si utilizara el avión la tendría en menos de un mes.

Todo esto permite concluir que las barreras de entrada para nuevos competidores son **altas**.

- El poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes en este rubro se encuentra debilitado, esto es así ya que no se acostumbran a comprar en mayoristas y generalmente hacen compras mensuales por un monto pequeño y poca cantidad. No pudiendo negociar los clientes demasiados beneficios a la hora de realizar las compras, y los mismos se deben ajustar a los beneficios que las empresas les ofrecen por determinados montos de compras y la periodicidad de las mismas.

Tal es así que de acuerdo a lo observado en la industria, dependiendo de los montos de compras y la continuidad de las mismas se ofrecen diferentes listas de precios dependiendo el tamaño del cliente o descuentos por órdenes de compra.

Por otro lado, se debe rescatar que, dado a las trabas a las importaciones, la oferta de mercadería en el rubro no logra cubrir la demanda del país, ocasionando así más debilitamiento en la negociación de los clientes con las empresas proveedoras, dado que los clientes deben realizar compras a diferentes proveedores para poder obtener la cartera de productos completos que necesitan. Es

decir, como la oferta es menor hay algunos productos que los tienen disponibles unas empresas y otros productos otras, lo que conlleva a disminuir el monto de compra con cada proveedor, perdiendo así los beneficios brindados por cada empresa individualmente.

Por los dos motivos mencionados anteriormente es que se concluye que el poder de negociación de los clientes es **medio**, ocasionado por los bajos montos y volúmenes que compran los minoristas y por el descalce de productos que hay disponibles en el mercado a causa de las restricciones a las importaciones.

- El poder de negociación de los proveedores:

Si bien, hay muchos proveedores de cartuchos de tintas en el exterior, el poder de negociación que tiene es alto ya que hoy en día es muy costoso el cambio de proveedor porque insume mucho tiempo el desarrollo de los mismos. La calidad varía de proveedor en proveedor, las restricciones a las importaciones impiden el pedido de muestras a diferentes proveedores entonces, cuando el actual funciona bien se prefiere no cambiar.

Como se mencionó anteriormente, en el país no hay empresas fabricantes de cartuchos alternativos y re manufacturados a escala, por lo cual los únicos proveedores de los mismos son de otros países, principalmente China y Taiwán.

La cantidad de proveedores en el exterior de estos productos es mucha, el inconveniente se presenta a la hora de la calidad de los productos. La calidad de las tintas, de los chips y de las carcassas de los cartuchos varía de proveedor en proveedor. Para poder elegir los proveedores, se importan muestras de la mercadería para su selección, sucede que con las restricciones a las importaciones se debe solicitar una DJAI para poder importar las muestras lo cual es prácticamente inviable en el país.

Estos productos tienen una tasa de defecto que varía de proveedor en proveedor, y los proveedores aceptan la devolución de la mercadería que presento fallas, y se realizan notas de crédito disponibles en la cuenta corriente del cliente, lo que implica que muchas veces no es conveniente cambiar de proveedor cuando existe el saldo para la compra de mercadería.

Concluyendo, dado que no hay proveedores a nivel nacional de estos productos y que el costo de desarrollar nuevos proveedores es elevado se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es **alto**.

- La amenaza de productos y servicios sustitutos:

La principal amenaza en la venta de cartuchos re manufacturados y alternativos, son los sistemas de recarga, sistemas continuos de choros de tinta y cartuchos originales. Se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es **media**.

a) Sistemas continuos de tinta:

De acuerdo a Sytesoluciones (s/f), empresa dedicada a insumos de computación, este método cuenta con un sistema en el cual los cartuchos de la impresora están conectados, mediante mangueras de silicona, a contenedores externos de tinta, lo que permite el flujo constante.



Estos cartuchos, al marcar que queda un 10% de tinta en el mismo, se recarga automáticamente de los contenedores. Esto implica que, por un lado, los cartuchos no se remueven de la impresora, y por otro lado, que el cambio de tinta se hace en los contenedores, alargando la vida útil de los cartuchos (Sytesoluciones, s/f).

De acuerdo a Rodrigo Algorry, Jefe de Calidad de Blow Ink, el principal problema en estos sistemas continuos es que la mayoría de

las tintas que utiliza son importadas, habiendo en el nivel nacional pocas empresas que fabrican tintas con alta calidad. (Ver análisis externo, nuevas tecnologías en cuanto a sistemas de impresión).

### b) Recarga de cartuchos:



Consiste recargar de tinta a los cartuchos, la misma se realiza con una jeringa que se inserta en la parte superior del cartucho colocando la tinta que corresponde.

La principal ventaja de este método es su bajo costo, es hasta un 60% menos costoso que el cartucho original (Pavone, 2011).

Pero tiene ciertas desventajas, ya que puede alterar el buen funcionamiento de las impresoras, se debe tener en cuenta a la hora de recargar de no colocar tinta de más ya que este puede perder tinta dentro de la impresora alterando el funcionamiento de la misma y dejaría de contar con la garantía válida del equipo.

De acuerdo a Pavone (2011), la calidad de la tinta que se les inyecta a los cartuchos suele ser de mala calidad para poder disminuir el costo de la recarga, ocasionando así impresiones de baja calidad.

### c) Cartuchos originales

Los cartuchos originales son aquellos que fabrica la misma marca creadora de las impresoras.

Sánchez Manzhirova (2013) plantea ventajas y desventajas. La principal desventaja de estos cartuchos en cuanto HP (Producto que es sustituido por BLOW INK), es el alto valor de mercado que



tienen, que a veces puede superar el valor de la impresora.

Por otro lado, el autor señala que las ventajas es que los cartuchos originales realizan un 54% más de impresiones de media. El porcentaje varía de los cartuchos remanufacturados solo imprime un 20% más mientras que comparado con los cartuchos rellenados el porcentaje sube a un 90%.

Otra ventaja que se puede ver en el estudio realizado por la compañía HP es que los cartuchos originales no fallaron antes de tiempo, mientras que los rellenado y remanufacturados fallaron un 40% (Sánchez Manzhirova, 2013)

Mientras tanto los cartuchos originales Epson (otro producto que es sustituido por BLOW INK) no son factibles de ser rellenados, ya que funcionan como un retenedor de tinta. Al rellenarlos se debe tener cuidado con las propiedades de las tintas que se coloquen, ya que se puede derramar ya sea dentro o fuera de la impresora ocasionando daños (Random, 2013).

De acuerdo a Random (2013) El principal motivo por lo que los cartuchos originales Epson no es conveniente rellenarlos es porque los cabezales de inyección de tinta están en la impresora, a diferencia de los HP que se encuentran en el mismo cartucho.

Otra desventaja a la hora de recargar es que los cartuchos Epson tienen un chip electrónico que informa a la impresora cuando el cartucho está vacío, si ese mismo cartucho es recargado y el chip es reprogramado erróneamente la impresora no va a imprimir por más que el cartucho tenga tinta.



Es por ello que para el reemplazo de un cartucho original Epson se recomienda la compra de cartuchos compatibles o alternativos, o la



colocación de sistemas continuos de tinta (Rondom, 2013).

- La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector:

En el sector de los cartuchos alternativos y re manufacturados existe una competencia muy atomizada. Sin embargo, en la plaza Buenos Aires la marca que lidera es EVERTEC que tiene más de 10 años de experiencia, y la mayoría de sus cartuchos son alternativos. Dicha marca es sumamente competitiva en precios y tiene un porcentaje de defectos menor a 3%.







En la plaza Córdoba las marcas que lideran son:

- PowerTec
- Best Jet
- Evertec
- SCP (Sevi Comp)

La mayoría de los competidores ofrecen ALTERNATIVOS y solo remanufacturados en modelos que aún el alternativo falla mucho, como ser en el modelo para impresoras HP 122 color y negro.

A continuación se realiza un análisis detallado de los competidores más fuertes dentro del mercado nacional en lo que respecta al desarrollo del mercado de cartuchos reciclados o remanufacturados. En Anexo XII se pueden observar las listas de precios y el cálculo de la ponderación de los precios.

DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

|                          | Competencia   |  |   |  |   |   |
|--------------------------|---|--|---|--|---|---|
|                          | 1   | 2  | 3   | 4  | 5   | 6   |
| Logo                     |    |   |   |   |    |    |
| Nombre                   | BLOW INK  | Max Color  | G&G (internacional)   | GTC  | ServiComP S.A (SCP)   | Power Tec   |
| Web                      | <a href="http://blowink.com.ar">http://blowink.com.ar</a>   | <a href="http://www.maxcolor.com">http://www.maxcolor.com</a>  | <a href="http://www.ggimage.com.ar">http://www.ggimage.com.ar</a>   | <a href="http://www.gtcribbon.com">http://www.gtcribbon.com</a>  | <a href="http://www.insumoservicom.com.ar">www.insumoservicom.com.ar</a>  | <a href="http://www.powertec.com.ar">http://www.powertec.com.ar</a>   |
| Antigüedad en el mercado | 2 años  |  |   | 20 años  | 12 años   | 22 años   |
| Cartera de productos     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartuchos inkjet para impresoras Hewlett Packard, Epson.</li> <li>- Cartuchos toners para impresoras Hewlett Packard y Canon.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartuchos inkjet para impresoras Canon, Epson, Brother, Hewlett Packard.</li> <li>- Cartuchos toners para impresoras Xerox, Hewlett Packard, Brother, Samsung, Canon, Lexmark.</li> <li>- Papel fotografico.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartuchos inkjet para impresoras Epson, Hewlett Packard, Brother, Lexmark, Canon.</li> <li>- Cartuchos toners para impresoras Hewlett Packard, Samsung, Brother, Lexmark, Xerox, otros.</li> <li>- Papeles fotograficos premium y de uso diario, papel fotografico autoadhesivo, papel de alta resolución simple y doble.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accesorios y periféricos.</li> <li>- Almacenamiento de datos.</li> <li>- Conectividad.</li> <li>- Insumos para impresión, cintas matriciales, entintadores, cartuchos inkjet (para impresoras Canon, Hewlett Packard, Lexmark, Olivetti), toners (Hewlett Packard, Xerox).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartuchos de tinta para impresoras Hewlett Packard y Epson.</li> <li>- Cartuchos Laser para impresoras Hewlett Packard, Samsung, Xerox.</li> <li>- Tintas de impresora</li> <li>- Resmas fotográficas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartuchos para impresoras Epson, Hewlett Packard, Lexmark, Caon.</li> <li>- Toner alternativos para impresoras Epson, Hewlett Packard, Lexmark, Caon.</li> <li>- Tintas</li> <li>- Papeles glossy photo paper, glossy adhesive photo paper, y super coated photo paper.</li> </ul> |

DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA







|        | Competencia   |   |   |  |  |   |
|--------|---|---|---|--|--|---|
|        | 1   | 2   | 3   | 4  | 5  | 6   |
| Logo   |                  |                  |                 |   |   |                |
|        |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insumos para reciclar.</li> <li>- Papel para fax, registradoras y tickets, para fotografía y rollos de termal transfer ribbon.</li> <li>- Software PC.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rollos ploter.</li> <li>- Sistemas Continuos.</li> <li>- Pilas recargables.</li> <li>- Mouse SCP.</li> <li>- Cables SCP</li> <li>- Teclados SCP.</li> </ul> |   |
| Precio | <p>Precio promedio ponderado línea HP: \$140,45</p> <p>EPSON: \$19,34</p> <p>TONERS: \$143,08</p> | <p>Precio promedio ponderado línea HP: \$167,66</p> <p>EPSON: \$22,24</p> <p>TONERS: \$179,03</p> | <p>Precio promedio ponderado línea HP: \$144,66</p> <p>EPSON: \$19,92</p> <p>TONERS: \$147,37</p> | <p>Precio promedio ponderado línea HP: \$147,47</p> <p>EPSON: \$20,31</p> <p>TONERS: \$150,34</p>  | <p>Precio promedio ponderado línea HP: \$126,53</p> <p>EPSON: \$17,42</p> <p>TONERS: \$128,90</p>  | <p>Precio promedio ponderado línea HP: \$127,68</p> <p>EPSON: \$17,58</p> <p>TONERS: \$130,07</p> |
| Plaza  | Córdoba, Santa Fe, Chaco y Entre Ríos   | Brasil, Argentina, Uruguay, Perú, Ecuador y Chile.  | Córdoba; Buenos Aires, Catamarca, Mendoza, en más de 90 países.                                   | Argentina, Chile   | Buenos Aires, Córdoba, Catamarca, Mendoza  | Buenos Aires, Córdoba, Catamarca, Mendoza   |

Tabla 6: Competencia 1 (Fuente: elaboración propia).

DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

|                          | Competencia   |  |  |   |   |
|--------------------------|---|--|--|---|---|
|                          | 7   | 8  | 9  | 10  | 11  |
| Logo                     |    |   |   |    |    |
| Nombre                   | Best JET  | ABLE   | Orink  | Xwins   | Evertec   |
| Web                      | <a href="http://www.bestjet.com.ar">http://www.bestjet.com.ar</a>   |  | <a href="http://www.orink.com/esp/about_orink.asp">http://www.orink.com/esp/about_orink.asp</a>  | <a href="http://www.xwins.com.ar/cartuchos.php">http://www.xwins.com.ar/cartuchos.php</a>   | <a href="http://www.evertec.com.ar/">http://www.evertec.com.ar/</a>   |
| Antigüedad en el mercado | 12 años   |  | 18 años  |   |   |
| Cartera de productos     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartuchos inkjet para impresoras Epson, Hewlett Packard, Lexmark.</li> <li>- Cartuchos toners para impresoras Hewlett Packard, Lexmark y Samsung.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartuchos inkjet alternativos para Brothers, Epson, Canon.</li> <li>- Cartuchos toner para impresoras Hewlett Packard.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- _Cartuchos Inkjet para impresoras Epson, Hewlett Packard, Canon, Brother, Lexmark, Samsung, Dell, Philips, Olivetti, Kodak.</li> <li>- _Cartuchos toner para impresoras Hewlett Packard, Epson, Samsung, Koniuca Minolta, Dell Brother, Lexmark, Xerox, OKI, IBM.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tintas</li> <li>- Kits Recarga.</li> </ul> </li> <li>- Sistemas continuos de tinta.</li> <li>- Papel fotográfico.</li> <li>- Insumos para recicladores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- _Insumo y accesorios: discos laser, cartuchos inkjet y toners para HP/Epson, papel fotográfico e ilustración, mouse ópticos, auriculares</li> <li>- Próximamente lanzaran la primera línea de pilas recargables, cables y gamepads XWins.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- _Insumos: cartuchos alternativos y re manufacturados INKJET, tóner alternativos y re manufacturados.</li> <li>- _Accesorios: cintas para impresora matriz de punto, TTR thermal transfer ribbons, CDR y DVDR, papeles especiales.</li> </ul> |
| Precio                   | Precio promedio ponderado línea<br>HP: \$139,06<br>EPSON: \$19,15<br>TONERS: \$146,57   | Precio promedio ponderado línea HP: \$164,38<br>EPSON: \$21,80<br>TONERS: \$175,52   | Precio promedio ponderado línea HP: \$143,26<br>EPSON: \$19,15<br>TONERS: \$145,94   | Precio promedio ponderado línea HP: \$150,28<br>EPSON: \$20,69<br>TONERS: \$153,10  | Precio promedio ponderado línea HP: \$122,13<br>EPSON: \$16,82<br>TONERS: \$124,42  |

|       | Competencia   |   |  |   |   |
|-------|---|---|--|---|---|
|       | 7   | 8   | 9  | 10  | 11  |
| Logo  |  |  |                           |  |            |
| Plaza | Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, Catamarca, Mendoza.                                | Córdoba, Buenos Aires   | China, Peru, Chile Uruguay, Paraguay, Bolivia, Argentina (Córdoba, Buenos Aires, Mendoza, Chaco, Catamarca). | Córdoba.  | Buenos Aires (participación fuerte de mercado), Córdoba, Chaco, Santa Fe, Catamarca, Mendoza. |

Tabla 7: Competencia 2 (Fuente: elaboración propia).

Frente a lo presentado, se puede decir que la intensidad entre los competidores del sector es **media**, ya que es una industria atomizada donde no se encuentra un solo líder de mercado, sino vario ubicadas en diferentes plazas. Las brechas entre los precios de uno y otro no ocasionan la destrucción de las empresas sino que todas se encuentran entre un 5% y 20% de diferencia en las listas de precios, lo que permite negocios sustentables.

RESUMEN 5 FUERZAS COMPETITIVAS:

A continuación, se presentó un gráfico a modo de síntesis de las cinco fuerzas competitivas de la empresa BLOW INK



Tabla 8: 5 fuerzas competitivas (Fuente: elaboración propia).

## Análisis de Grupos Estratégicos

El análisis de grupos estratégicos es otra herramienta que permite conocer cuál es la posición competitiva de la empresa, y poder analizar cuáles son aquellos factores que ocasionan una ventaja o desventaja competitiva.

1. Identificar las características competitivas: en función de los datos relevados a lo largo del análisis se establecieron las siguientes características para evaluar.
  - Precios
  - Política de garantía
  - Plazos de pago
  - Cartera de productos
  - Calidad
2. Situar las compañías en un mapa de dos variables
3. Agrupar las compañías que presentan la misma estrategia dentro del mismo grupo estratégico
4. Dibujar un círculo alrededor de cada grupo estratégico de acuerdo a los ingresos totales que representan las ventas de la industria

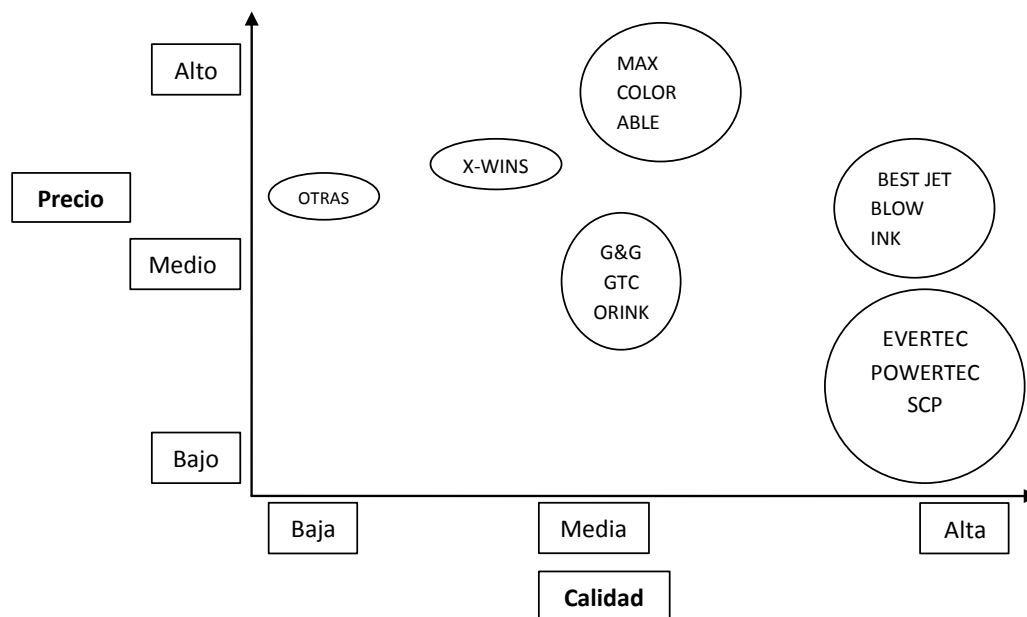


Ilustración 4: Análisis de grupos estratégicos (Fuente: elaboración propia).

En el mapa de grupos estratégicos que se desarrolló para BLOW INK, se seleccionaron las dos variables que se consideraron más importantes: precio y calidad, ya que son los principales motores de compra en la industria en la que la empresa se encuentra inserta.



Como se puede observar en el grafico BLOW INK se posiciona dentro de uno de los grupos que más participación del mercado tiene, sin embargo este no es el principal. La competencia directa de BLOW INK es con la empresa BEST JET ya que compiten con la misma calidad y precios. La diferencia que se presenta con el grupo más cercano de competidores es por precios, en ese grupo se encuentran las tres empresas con más participación en el mercado, estas son EVERTEC, SCP (servicomp), y POWERTEC, siendo de este grupo la principal EVERTEC.

De este análisis se puede concluir que, BLOW INK, debería buscar la forma de tener precios más competitivos para poder ingresar al grupo que lidera el mercado (EVERTEC, SCP y POWERTEC). Pero mientras tanto, se debe estar alerta con los clientes actuales ya que estos podrían cambiar de marca por una de las del primer grupo estratégico, dado que la calidad de los productos es similar pero a un menor precio.

Estas empresas del primer grupo estratégico, pueden por medio de los precios quitar participación en el mercado de los otros grupos si decidiesen competir por precios.

Si bien el precio y la calidad son los principales motores o factores para la compra, estos no son los únicos. Entonces para mantener el lugar que BLOW INK tiene, se debe afianzar en los otros factores y motores, tales como la política de garantía, plazos de pago y cartera de productos. Y trabajar en disminuir costos o margen de rentabilidad para poder tener un precio más competitivo.

### **Identificación de los factores clave del éxito competitivo (FCE)**

Esta herramienta es útil para conocer cuáles son los factores clave del éxito competitivo en la industria en la que la empresa se encuentra. Se debe analizar cuáles son los factores o variables que hace a un cliente elegir una empresa u otra.

1. Precios: precios bajos para que el producto sea competitivo frente a los productos sustitutos.
2. Calidad del producto: que tengan la tasa de defecto aceptable por el mercado, ya que de lo contrario se generan inconvenientes con los consumidores finales quedando mal las empresas venta minorista y perdiendo reputación la empresa distribuidora o fabrica.
3. Garantía de los productos: es importante ya que al ser productos que pueden presentar fallas se debe dar una respuesta rápida y eficaz al minorista para que pueda responder antes su cliente final.
4. Servicio de venta y post venta: se refiere a la atención personalizada con cada cliente, avisando una semana antes cuando va a pasar el vendedor para que los mismos puedan programar las compras y los pagos pudiendo así aprovechar descuentos y beneficios por diferentes formas de pagos, en cuanto al post venta se hace referencia a la posibilidad de mantener contacto directo con el área de calidad de las empresas para dar soporte en caso de fallas de los productos.
5. Disponibilidad de mercadería: estos productos al ser importados y dadas las condiciones del entorno se presentan en el mercado situación de desabastecimiento de productos lo que genera que los clientes tanto mayoristas como minoristas cambien de proveedores constantemente para poder atender a su demanda, generando una fragmentación de sus pedidos que en consecuencia genera ordenes de compras más pequeñas divididas en diversos proveedores perdiendo así la posibilidad de negociar por compras de alto volumen.
6. Imagen de marca: se valora en el mercado la imagen y packaging de los productos, sobre todo aquellos empaques que reflejan en el

mismo la calidad del producto que se comercializa, esto es importante ya que muchos minoristas prefieren mantener los productos que en su negocio se puedan lucir y resulte más atractivos a los ojos de los consumidores.

### **CONCLUSIÓN ANÁLISIS EXTERNO**

Luego de analizado todos los aspectos que conforman el análisis externo se puede observar que el principal aspecto a considerar son las trabas a las importaciones, que impiden el ingreso de mercadería al país impidiendo el normal flujo de mercadería.

Esto afecta también a la competencia que se lleva a cabo en la industria donde la rivalidad entre los actuales competidores del sector es media, ya que al tener poca disponibilidad de mercadería no pueden llevar acciones agresivas para ganar lugar en el mercado. Por otro lado, respecto a los clientes, se observa un bajo poder de negociación y esto se produce porque al haber más demanda que oferta, ocasiona que los mismos se abastezcan con mezcla de insumos de diversos proveedores para poder completar su cartera de productos.

Respecto a los productos sustitutos, sobre todo los sistemas continuos de tintas y las recargas, tienen un bajo costo de impresión por hoja, pero puede acarrear problemas con la impresora y garantía de la misma.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA:

### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### Desarrollo estratégico de la empresa:

La empresa BLOW INK no tiene definidos explícitamente la misión, visión, objetivos y valores de la misma.

Aunque, en las entrevistas de los directores, plantean que si bien no se encuentran explicitados, su visión es la siguiente:

*“Posicionarse dentro de las primeras 10 empresas más importantes, proveedoras de insumos de computación a nivel nacional”.*

Por otro lado, la misión sería la siguiente:

*“Lograr que BLOW INK sea reconocida por la imagen, servicio de atención al cliente y calidad de productos, manteniendo una relación calidad-precio”.*

#### Productos

En la actualidad la empresa cuenta con 49 modelos de cartuchos de tinta y toners (ver en Anexo VI el listado de productos). Los mismos se dividen en cartuchos para impresoras Hewlett Packard (HP) y EPSON.

Los cartuchos inkjet para Hewlett Packard (HP) son re manufacturados, quiere decir que se reacondicionaron y recargaron para su posterior utilización, conservando las carcasas de los cartuchos originales.

Los cartuchos toners para impresoras HP, son alternativos significa que son cartuchos fabricados por una empresa diferente de HP que conserva las mismas características que un cartucho original. Lo mismo sucede con los cartuchos inkjet para impresoras EPSON.

Por lo general, los cartuchos alternativos son mejores y más baratos ya que no hay problemas para conseguir las carcasas originales que se necesitan para el caso de los re-manufacturados. Sucede que para el caso de los HP, el chip que conecta el cartucho con la impresora lo posee el cartucho y no la

impresora como es el caso de EPSON, la imitación de estos chips es poco eficiente ya que tiene una alta tasa de defecto y puede dañar la impresora.

### **Clientes**

A continuación se presenta el listado de la cantidad de clientes activos y los potenciales de acuerdo a la división de rutas planteada por la empresa. El relevamiento de clientes se actualizó en Septiembre de 2013:

- Ruta Chaco-Santa Fe: 40 clientes activos y 44 clientes potenciales.
- Ruta Santa fe Sur: 27 clientes activos y 39 clientes potenciales.
- Ruta Entre Ríos: 42 clientes activos y 59 clientes potenciales.
- Ruta 9: 36 clientes activos y 24 clientes potenciales.
- Ruta 9 Norte: 13 clientes activos y 37 clientes potenciales.
- Ruta de Calamuchita: 10 clientes activos y 12 clientes potenciales.
- Córdoba Capital: 90 clientes activos y 92 clientes potenciales.

### **Zona de Influencia**

En la actualidad los productos BLOW INK tienen una fuerte presencia en las provincias de Córdoba, Santa Fe, Chaco y Entre Ríos.

### **Organigrama**

El presente organigrama fue desarrollado para el presente trabajo a los fines de explicitar las relaciones entre los puestos, ya que Blow Ink no cuenta con organigrama formal desarrollado.

Como se puede observar en el gráfico, se situó la empresa en relación a FEMEX, aunque a esta no se la analiza debido a que excede el límite de incumbencia para el presente trabajo.

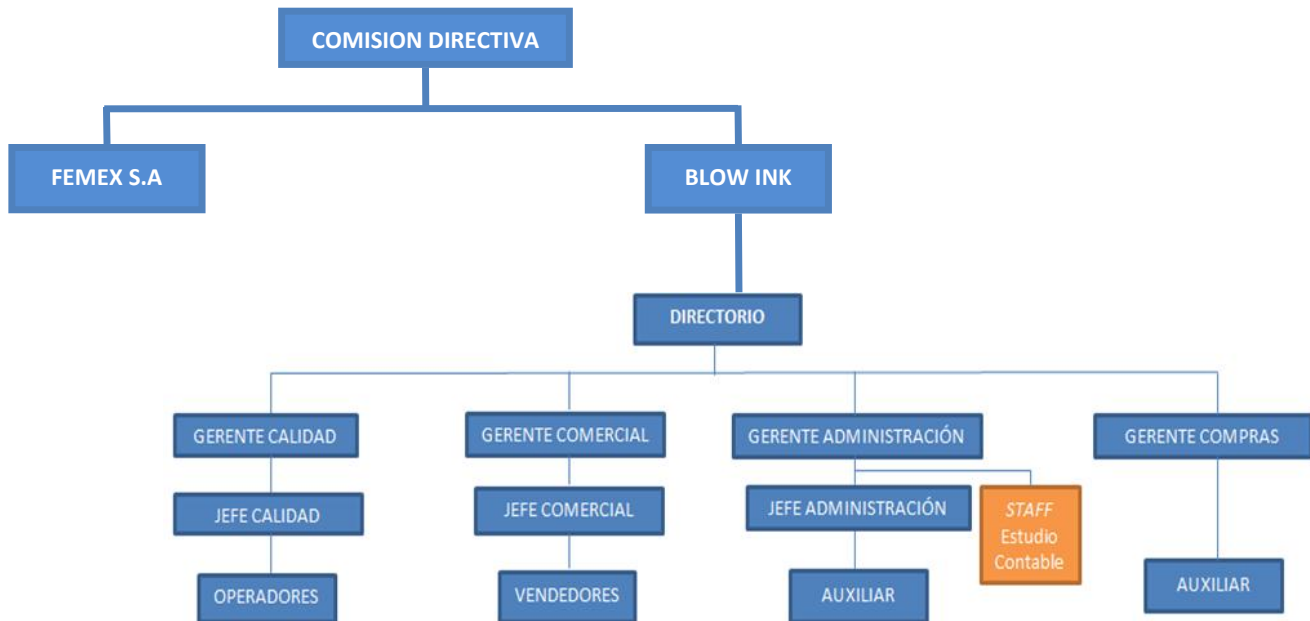


Ilustración 5: Organigrama (Fuente: elaboración propia).

#### Breve descripción de las áreas:

A continuación se presenta una breve descripción de las tareas realizadas de cada área, sin embargo la empresa no posee descripciones de puestos formales de cada puesto. Por otro lado es importante tener en cuenta que al ser una empresa pequeña y que ha surgido hace un año, una misma persona cumple con dos o tres puestos diferentes, que puedan o no pertenecer a la misma área de trabajo.

- Directorio: Formado por los tres socios de la empresa. Área encargada de definir el curso de acción de la empresa a futuro, aprobación de proyectos nuevos (incorporación de nuevos productos, cambio de proveedores). También se dedican a la gestión del personal: incorporación de los mismos, fijación de sueldos, desarrollo de puestos, y acciones motivacionales para el equipo de trabajo.
- Calidad: área encargada del testeo del 100% de los productos para su posterior venta. También se ocupa de los reclamos de los

clientes por fallas del producto y de la gestión de RMA (Return Merchandise Authorization -autorización de devolución de mercancía). Junto con el área comercial definen la política de devolución de los productos.

Al mismo tiempo, realizan el manejo físico de la mercadería trasladándola a los depósitos que son necesarios.

- Comercial: área encargada del estudio del mercado, determinación de proyecciones de ventas, asignación de zonas a vendedores, seguimiento de clientes, análisis para la incorporación de nuevos productos y ejecución de acciones promocionales.
- Administración: área encargada de facturación, gestión de cobros y pagos, previsiones, carga de stock al sistema, elaboración de flujos de caja, envío de información y datos al contador de la empresa, análisis del balance, análisis de necesidad de financiamiento y análisis de plazos de pagos para los clientes.
- Compras: área encargada de las compras de mercaderías y gestión de proveedores.

## ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE TRABAJO

### 1.1. Área calidad:

Es el área encargada del testeo del 100% de los productos para su posterior venta. Mediante diferentes parámetros determinan los productos que cuentan con la calidad establecida, caso contrario se hace el reclamo correspondiente al proveedor.

Esta área, también se ocupa de los reclamos de los clientes por fallas del producto y de la gestión de RMA (Return Merchandise Authorization - autorización de devolución de mercancía). Junto con el área comercial definen la política de devolución de los productos.

Al mismo tiempo, realizan el manejo físico de la mercadería trasladándola a los depósitos que son necesarios. Actualmente en la empresa se cuenta con los siguientes depósitos:

- a. Stock revisión orden nueva: es la mercadería que llega a la empresa directa de fábrica, queda en revisión para comenzar el proceso de testeo.
- b. Stock oficina: está conformado por los cartuchos que se encuentra con la calidad conforme a ser vendidos.
- c. Stock fallados orden nueva: formado por los cartuchos correspondientes a la nueva orden que no pasaron el proceso de testeo.
- d. Stock revisión devolución: mercadería que es devuelta por los clientes sujeta a revisión.
- e. Stock fallados devolución: mercadería que ingreso sujeta a revisión y efectivamente esta fallada.
- f. Stock de vendedores: la empresa cuenta con cuatro vendedores y cada uno posee su propio stock.



La estructura del área de BLOW INK se puede graficar de la siguiente manera:

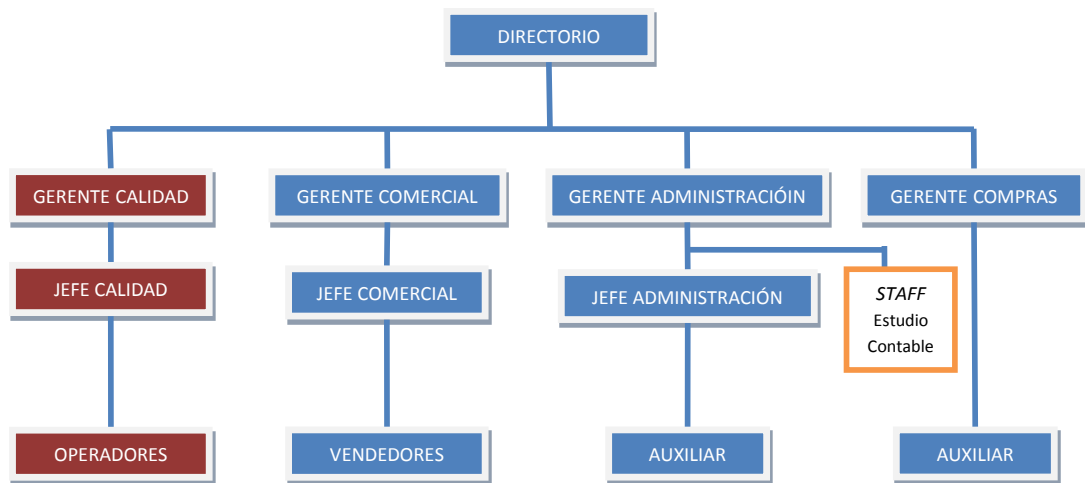


Ilustración 6: Organigrama, área calidad. (Fuente: elaboración propia).

Las tareas que realizan en cada cargo son las siguientes:

- Gerente de calidad:

Puesto que se encarga de coordinar el área calidad, la gestión de procesos de calidad, del control de indicadores de la misma, investigar sobre nuevos procesos e implementación de nuevas tecnologías en el área. También envía informes al área de compras para que tengan en cuenta a la hora de hacer los pedidos la tasa de defecto de los productos importados, y envía informes al área comercial para que informe a los vendedores y clientes sobre los avances en el área así como también lotes fallados, o datos relevantes a tener en cuenta en el momento de venta.

- Jefe de calidad:

Definir y controlar del Sistema de gestión de Calidad de producto y proceso productivo. Ser responsable del equipo de trabajo de Calidad. Gestionar la Política RMA.

Como objetivo tiene que mantener el archivo de registros que evidencian el cumplimiento de los requisitos de calidad. Medir y supervisar los procesos productivos. Crear, controlar y mantener actualizado todos los reportes/planillas

que componen al Sistema de Gestión de Calidad. Participar en la definición y evaluación de la política de RMA. Elaborar reportes con resultados para informar al resto de las áreas de la empresa. Establecer y evaluar los requerimientos de calidad a proveedores de insumos y mercadería. Asignar objetivos y controlar al personal a cargo. Entrenar al personal a cargo. Realizar otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.

- Operadores:

Asegurar una buena calidad del producto. Asistir al Encargado de DPTO Calidad. Asistir al Encargado de Depósito. Realizar todos los procedimientos indicados para asegurar la calidad del producto. Conocer con profundidad los objetivos y estándares de calidad. Completar planillas y reportes que componen al Sistema de Gestión de Calidad y Política de RMA. Asistir al Encargado de Depósito en asignaciones de stock oficina, controles físicos de stock y limpieza y orden de depósito. Realizar otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.

Proceso de Calidad:

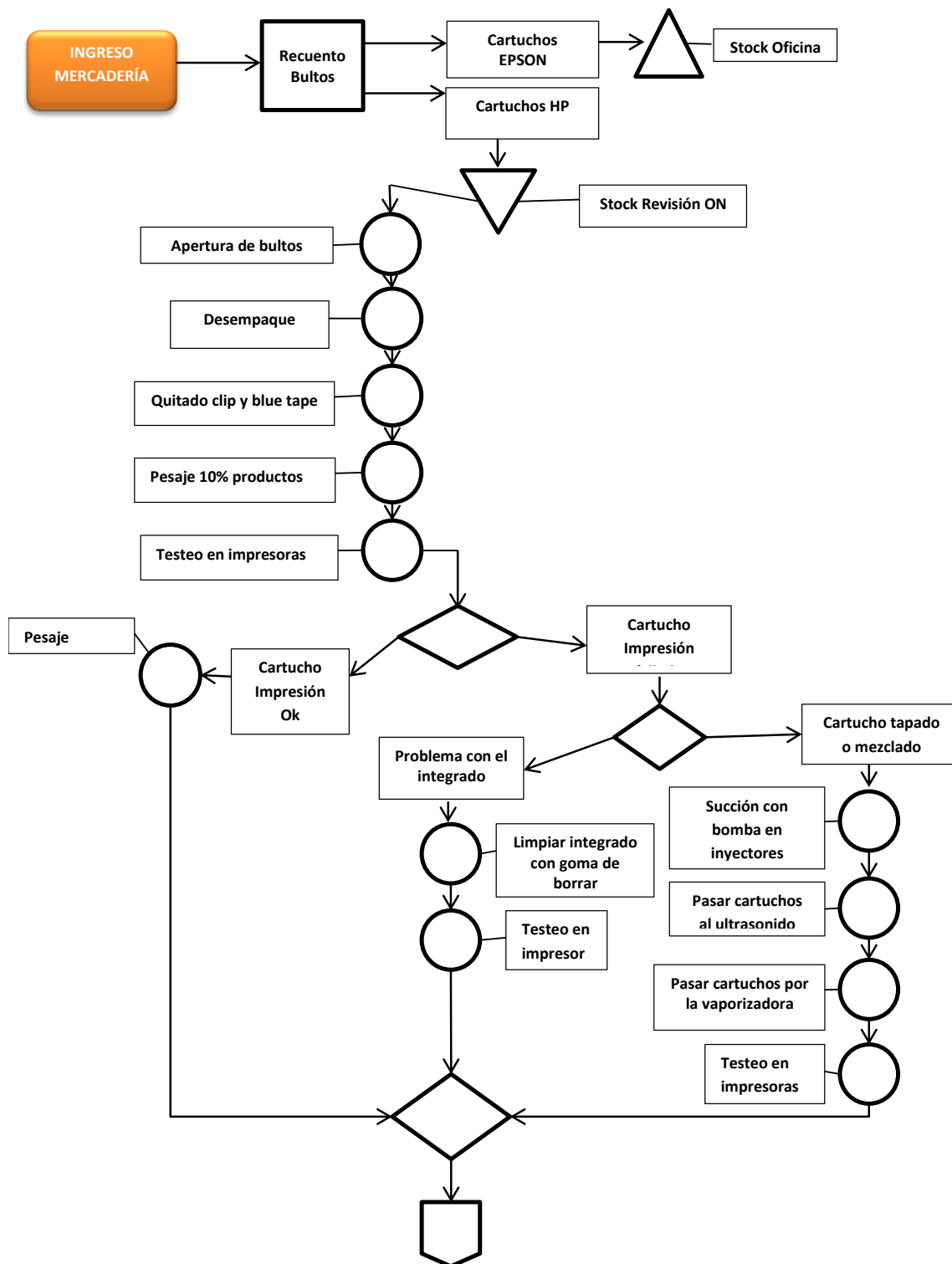


Ilustración 7: Proceso de Gestión de Calidad 1 (Fuente: elaboración propia)

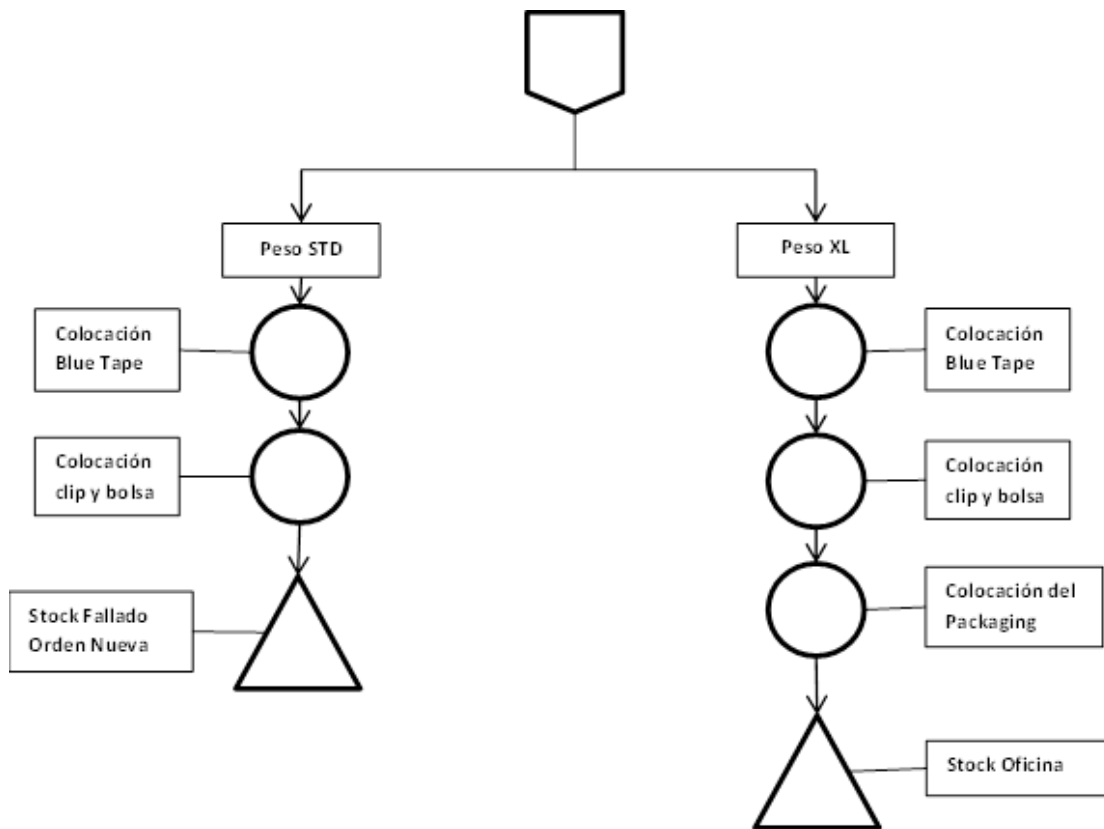


Ilustración 8: Proceso de Gestión de Calidad 2 (Fuente: elaboración propia)

En diferentes etapas del proceso se completan planillas, para medir la eficiencia y controlar la gestión. Con los resultados que arrojan las mismas se completan indicadores cuya finalidad tiene determinar el porcentaje de cartuchos fallados por operación de importación, para poder calcular las cantidades a pedir en la próxima.

A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores que se miden en el área:

| Devoluciones período dic. 2012/ enero 2013 |                       |          |                           |    |                           |                                      |                                 |
|--|-----------------------|----------|---------------------------|----|---------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Modelo                                     | Ingresados a revisión | FALLADOS | SALVADOS TOTAL (XL Y STD) |    | Unid. vendidas en periodo | Tasa de defecto de mercado PERCIBIDA | Tasa de defecto de mercado REAL |
| 60 XL N                                    | 35                    | 22       | 13                        | 0  | 479                       | 7,31%                                | 4,59%                           |
| 60 XL C                                    | 38                    | 36       | 2                         | 0  | 263                       | 14,45%                               | 13,69%                          |
| 21 XL                                      | 22                    | 20       | 2                         | 0  | 313                       | 7,03%                                | 6,39%                           |
| 22 XL                                      | 48                    | 44       | 4                         | 0  | 191                       | 25,13%                               | 23,04%                          |
| 74 XL                                      | 11                    | 3        | 0                         | 8  | 158                       | 6,96%                                | 1,90%                           |
| 75 XL                                      | 10                    | 8        | 2                         | 0  | 138                       | 7,25%                                | 5,80%                           |
| 122 XL N                                   | 28                    | 13       | 4                         | 11 | 522                       | 5,36%                                | 2,49%                           |
| 122 XL C                                   | 14                    | 14       | 0                         | 0  | 243                       | 5,76%                                | 5,76%                           |
| 92 XL                                      | 15                    | 14       | 1                         | 0  | 112                       | 13,39%                               | 12,50%                          |
| 93 XL                                      | 26                    | 21       | 5                         | 0  | 85                        | 30,59%                               | 24,71%                          |
| EP 135                                     | 3                     | 3        | 0                         | 0  | 239                       | 1,26%                                | 1,26%                           |
| EP 73 C                                    | 1                     | 1        | 0                         | 0  | 96                        | 1,04%                                | 1,04%                           |
| TOTAL                                      | 251                   | 199      | 33                        | 19 | 2839                      | 8,84%                                | 7,01%                           |

Tabla 9: Tabla indicadores calidad (Fuente: BLOW INK).

### Análisis de la información recabada

#### Puntos débiles:

- Se cuenta con dos impresoras por modelo de cartuchos. De un modelo no se consiguen más impresoras.
- Falta de más conocimiento del sector y tecnologías disponibles.
- Falta de certificación en los procesos. ISO 9000.
- Falta experiencia en manejo de mercadería y control de stock.
- En cuanto al recurso humano, solo el jefe de calidad tiene plan de carrera.

#### Puntos fuertes:

- Testeo del 100% de los cartuchos, disminuyendo el número de reclamos de los clientes.
- Área de calidad, cuenta con indicadores que se actualizan constantemente para el control de gestión.
- Eficiencia en el flujo de producción logrando tener capacidad ociosa.

- Mantenimiento y reacondicionamiento una vez al mes de las impresoras.
- Todos los miembros del área saben realizar todos los pasos de los procesos.
- Con el recurso humano del área se mantienen dos reuniones mensuales individuales, para conversar sobre aspectos cualitativos y cuantitativos del desempeño de cada uno en su trabajo.
- Constante investigación y desarrollo de nuevos procesos y herramientas a utilizar para mejorar la eficiencia del área.

### 1.2. Compras:

Es el área encargada de las compras de mercaderías y gestión de proveedores. En la actualidad se cuenta con dos personas encargadas de la misma.

En el organigrama figura de la siguiente manera:

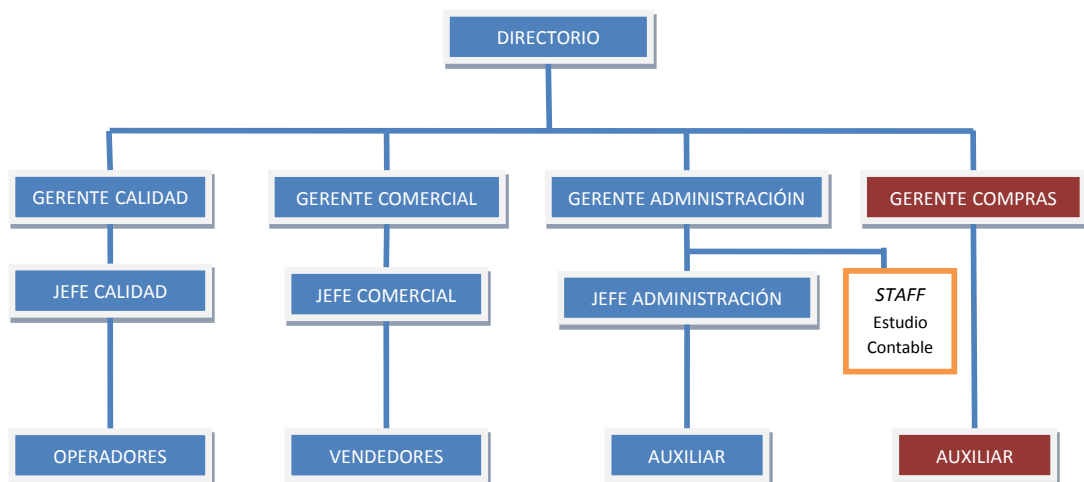


Ilustración 9: Organigrama, área compras. (Fuente: elaboración propia)

El proceso para compras es el siguiente:

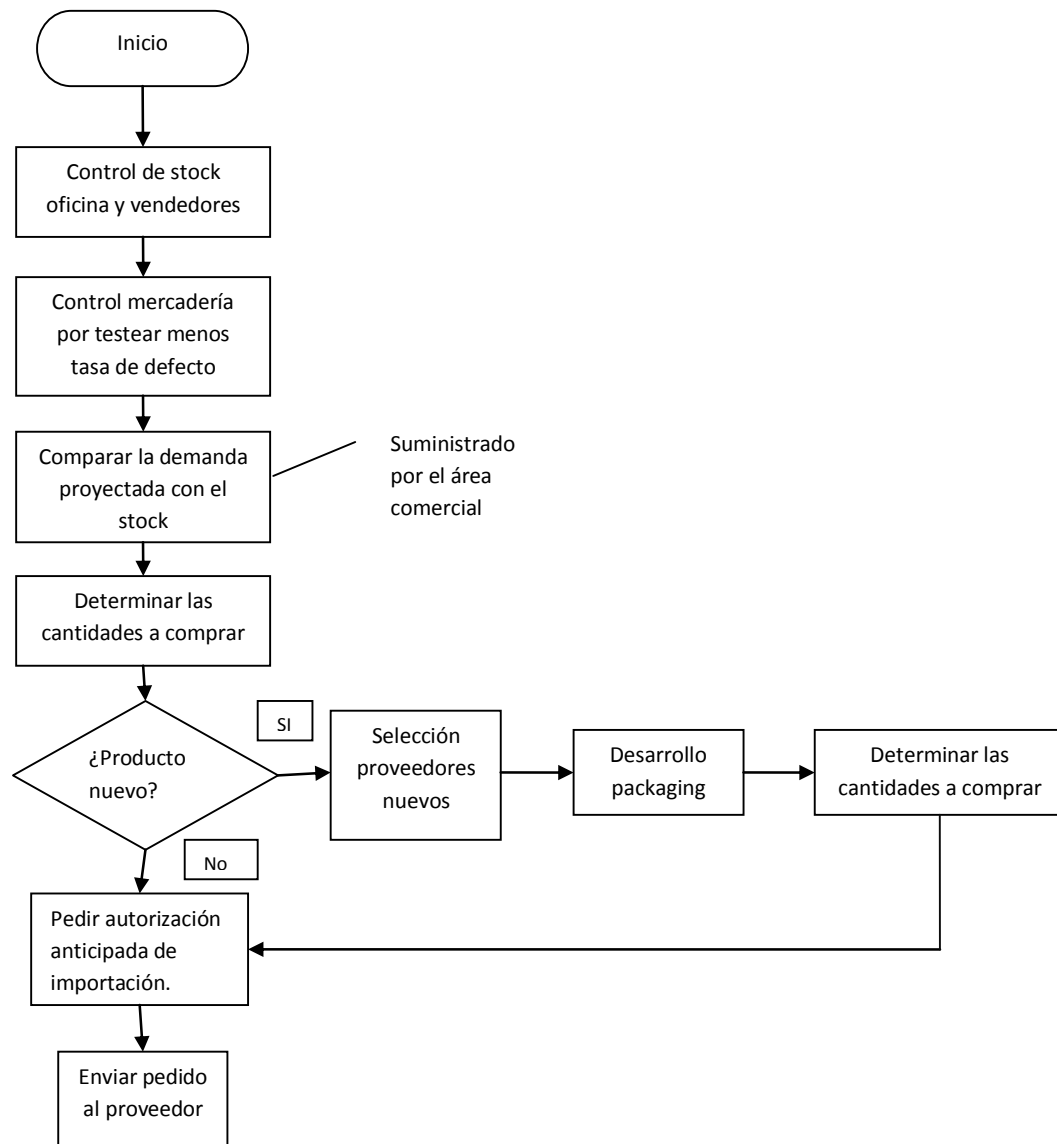


Ilustración 10: Proceso de Compras (Fuente Elaboración Propia)

Las tareas que realizan en cada cargo son las siguientes:

- Gerente de compras:

Puesto encargado de la selección de proveedores, desarrollo de packaging de los productos, determinación de las cantidades a comprar y los estándares de calidad necesarios de los productos, pedidos de pago de mercadería al área administrativa, gestión de tiempos de importación y proyección de compras.

Tiene a cargo el Auxiliar de compras.

- Auxiliar:

Gestión de proveedores de servicios COMEX. Pedido de presupuesto y selección de la opción más eficiente y de menor costo. Coordinación logística con proveedor, agente logístico, aseguradora y despachante. Armado de presupuestos de cada operación y seguimiento hasta el arribo de la carga. Evitar desviaciones en los presupuestos. Gestión de pagos de la mercadería al proveedor internacional. Informar al área comercial del estado de las cargas. Control documental de exportaciones e importaciones. Armado del legajo final de cada operación. Realizar otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato. Cálculo de honorarios y comisiones. Presentación de DJAI y seguimiento. Armado y organización de carpeta digital de cada operación.

### Análisis de la información recabada

#### Puntos débiles:

- Falta de uniformidad en la calidad de los productos de un mismo proveedor de una operación a la otra.
- Falta de trazabilidad con los proveedores.
- Lentitud en el proceso de incorporación de nuevos productos, debido a las restricciones gubernamentales que restringen las importaciones en el país.

#### Puntos fuertes:

- Gran abanico de proveedores potenciales.
- Experiencia de la empresa en operaciones de comercio exterior.



### 1.3. Comercial:

Es la encargada del estudio del mercado, determinación de proyecciones de ventas, asignación de zonas a vendedores, seguimiento de clientes, análisis para la incorporación de nuevos productos y ejecución de acciones promocionales.

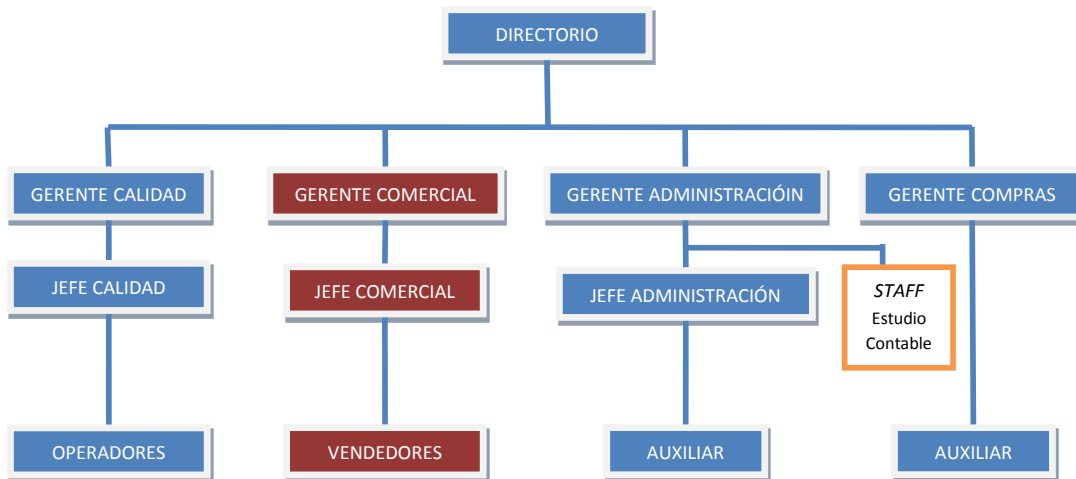


Ilustración 11: Organigrama, área comercial. (Fuente: elaboración propia)

Esta área se encuentra graficada de la siguiente forma:

Las tareas que realizan en cada cargo son las siguientes:

- Gerente Comercial:

Coordinación del área comercial, elaboración de las proyecciones de ventas y análisis de los resultados obtenidos, fijación de las listas de precios, elaboración de las tablas de descuentos, envío de informes comerciales al área de compras, detección de nuevos productos a incorporar y relevamiento de precios de los mismos. Elaboración del plan comercial anual, selección de nuevos vendedores y distribuidores junto con las plazas de cada uno. Pago de comisiones a los vendedores, elaboración de políticas comerciales.

- Jefe Comercial:

Potenciar las ventas de los distintos canales de comercialización. Colaborar con los vendedores a alcanzar sus objetivos de ventas mensuales. Trabajar en la excelencia en la atención al cliente y en el alto grado de

satisfacción de los mismos. Colaborar en el desarrollo comercial de BLOW INK. Desarrollar análisis comercial: analizar y actualizar el MIX de Marketing (4 P) de BLOW INK, análisis de las ventas. Análisis de la evolución de ventas y Definición de los artículos de mayor rotación. Análisis de venta por canal de distribución (mayorista, minorista, supermercados, etc.). Determinación de acciones promocionales para potenciar las ventas y equilibrar la temporalidad de la demanda. Estudio de marcas de mayor presencia en el mercado y nuevas marcas incorporadas. Seguimiento de los precios los competidores. Estudio de la cartera de productos actual de la competencia. Seguimiento de clientes. Pre-venta a los clientes del interior. Seguimiento de vendedores: Armado de ruta de viaje y gestión de las mismas, control del cronograma de viaje y visita de los vendedores, determinación de las ventas mensuales por vendedor.

- Vendedores:

Realizar la venta directa a minoristas, gestión de la mercadería, implementación de las políticas comerciales, de RMA y de descuentos. Potenciar las ventas en su canal, visitas como mínimo mensuales a los clientes actuales, implementar procesos de recuperación de clientes perdidos, relevamiento de clientes potenciales en sus respectivas rutas. Elaboración de hojas de rutas semanales, relevamiento de información comercial pertinente como: novedades de la competencia, precios de la competencia, nuevos productos, nuevos competidores, etc.

Puntos débiles:

- Conocimiento del sector: la empresa al estar en el mercado hace poco tiempo, todavía se encuentra en el proceso de conocimiento.
- Cartera de productos: la empresa cuenta con una cantidad menor de productos que la competencia.
- Fórmulas promocionales: se hacen promociones cuando hay sobre stock de algún producto o cuando el precio no es competitivo. Tampoco tienen frecuencia.
- Necesidad de un sistema de gestión de clientes.

- Política de precio: una de las debilidades de BLOW INK es que se mantienen la lista de precios en pesos, mientras que la competencia la tiene en dólares. Se ve como debilidad dado que al variar diariamente el tipo de cambio (Dólar oficial Banco de Córdoba) y que las listas tienen una vigencia mensual, lo que ocasiona que ante las fluctuaciones del tipo de cambio no se puede trasladar al precio por lo cual, se transforma en una pérdida de rentabilidad de BLOW INK sobre el precio del productos.

### Puntos fuertes:

- Calidad y aceptación de los productos: los productos tienen una calidad aceptable por el mercado originado por el testeo del 100% de los cartuchos.
- Atención a clientes y servicio post venta: la empresa cuenta con vendedores que visitan a los clientes una vez al mes como mínimo, se realizan envíos por encomienda a todo el país. Mensualmente se realizan llamados telefónicos a todos los clientes para conocer sus necesidades, responder a diferentes dudas y recibir diferentes sugerencias.
- Cartera de clientes: en la actualidad la empresa cuenta con una cartera de clientes de más de 300.
- Imagen de la marca: es considerada una de las ventajas competitivas, el packaging del producto son de diseño y corresponden con la calidad del mismo.
- Medios comerciales y fuerzas de ventas: actualmente la empresa cuenta con cuatro vendedores, cada uno de los cuales se dedica a una zona geográfica particular. Se hacen pre ventas en las diferentes rutas previas la visita del vendedor, se mandan campañas por mailchimp (campañas masivas), se publica zona de viajero en facebook y se llama a cada cliente para tomar los pedidos.

- **Objetivos comerciales:** se fijan objetivos semanales por vendedor basado en la disponibilidad de stock, ruta a realizar, los pedidos receptados en la pre-venta, días laborales de la semana y facturación de la visita anterior a la ruta.
- **Cumplimiento visitas:** se realiza un cronograma mensual en donde se plasman las visitas a los diferentes clientes y la semana siguiente se controla que el vendedor haya visitado al cliente.

#### 1.4. Administración:

El área de Administración es la encargada de facturación, gestión de cobros a los clientes y pagos a los proveedores nacionales, registro en caja y bancos de los pagos a proveedores internacionales realizados por el área de compras, provisiones, carga de stock al sistema, elaboración de flujos de caja, envío de información y datos al contador de la empresa, análisis del balance.

Dentro del organigrama organizacional se observa de la siguiente forma:

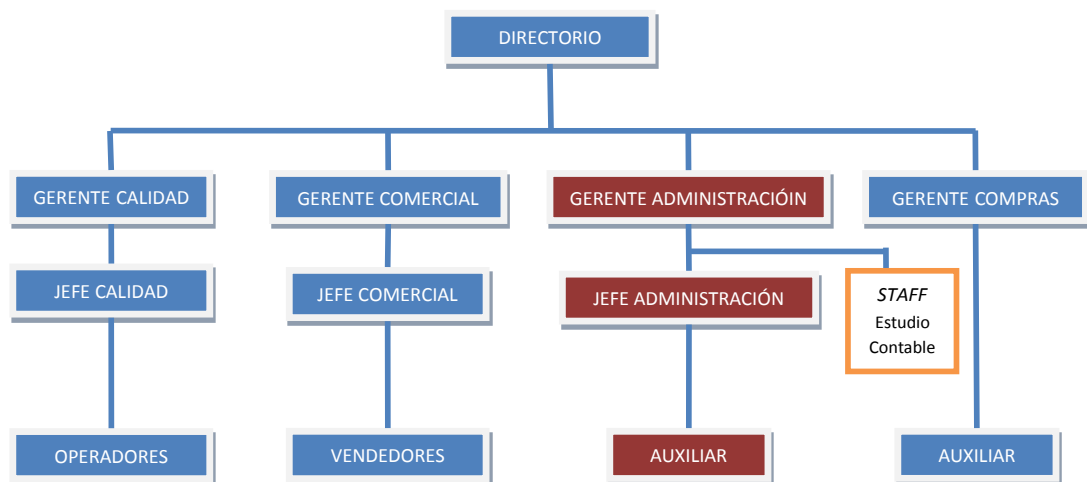


Ilustración 12: Organigrama, área administración. (Fuente: elaboración propia)

Las tareas que realizan en cada cargo son las siguientes:

- **GERENTE ADMINISTRACIÓN:**

Coordinación del área administrativa, elaboración del cash flow, manejo de las cuentas bancarias, planificación de pagos y cobros, y determinación de los plazos de financiación a los clientes.

- JEFE ADMINISTRACIÓN:

Facturación, stock sistema, carga de lista de precios, gestión de cobros a clientes y pagos a los proveedores nacionales y empleados, registro en caja y bancos de los pagos a proveedores internacionales realizados por el área de compras, manejo de caja chica, reportes mensuales como cash flow, reportes para bancos, conciliaciones bancarias, proyección de pagos.

- AUXILIAR:

Realizar evaluaciones de proveedores y seguimiento de su historial. Determinar la necesidad mensual de insumos y gestionar la compra. Verificar y llevar registro del material comprado: insumos, productos en fase intermedia y mercadería terminada. Gestionar todo tipo de mantenimiento o mejoras del espacio físico de la empresa. Asiste en desarrollo de nuevos productos.

Carga de clientes en sistema de gestión, encargada de enviar información al contador, atiende reclamos de facturación de los clientes. Realizar otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.

- STAFF CONTADOR:

Balance, IVA débito y crédito, Ingresos Brutos, Comercio en Industria, 931, etc. Encargado de la elaboración de los recibos de sueldos.

El capital de la empresa pertenece en su totalidad a los aportes realizados por sus tres socios. Es por ello que las ganancias del ejercicio del año 2012, se reinvirtieron en el proyecto BLOW INK. Existen planes de aplicación de recursos, pero en función de la problemática planeada en relación a las importaciones no siempre se cumplen de la forma que se esperaba, llegando a destinar la totalidad de las reinversiones a pagos anticipados a proveedores.

Los datos que se presentan a continuación, fueron extraídos del último balance de FEMEX ejercicio 2012, sobre el movimiento financiero de BLOW INK. Por razones de seguridad, no fue permitido el escaneo de los mismos.

- Ventas ejercicio 2012: \$2.380.000.
- Costo de la mercadería vendida: \$1.200.000
- Gastos de comercialización donde incluye pago de sueldos al personal comercial: \$470.000
- Gastos administrativos donde incluye pago de sueldos al personal administrativo: \$350.000
- Resultado del ejercicio: \$190.000 que como se comentó anteriormente, fue reinvertido.
- Activos Totales: \$480.000
- Pasivo Total: \$245.000
- Patrimonio Neto: \$235.000

### Análisis de la información recabada

#### Puntos débiles:

- Sistema de gestión con falencias ocasionando la necesidad de completar planillas paralelas para poder controlar los registros del mismo.
- Falta de definición de metodología de trabajo y registro de las actividades.
- Falta de definición de las responsabilidades de cada puesto.
- Política de precios: una de las debilidades de BLOW INK es que mantiene la lista de precios en pesos, mientras que la competencia la tiene en dólares. Se ve como debilidad dado que al variar diariamente el tipo de cambio (dólar oficial banco de Córdoba) y que las listas tiene una vigencia mensual esto ocasiona que ante las fluctuaciones del tipo de cambio no se puede trasladar al precio por lo cual, se transforma en una pérdida de rentabilidad de BLOW INK sobre el precio del producto.

#### Puntos fuertes:

- Trabajo en equipo.
- Personal organizado y detallista en el puesto.

## 2. Análisis de Recursos humanos:

La empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos desarrollada, en la actualidad se ocupan de las responsabilidades de la misma dos miembros del directorio.

El objetivo principal es mantener la cultura organizacional y ambiente laboral de la mejor manera. Para ello se desarrollan mensualmente actividades recreativas, se dividió a todo el personal de la empresa en grupos encargados de organizar una actividad mensual en donde la empresa aporta un presupuesto de \$300 para la misma. Independientemente de ello, a fin de año y mediados de año se realiza una jornada organizada por las autoridades de la empresa en donde se hacen actividades recreativas, se piden sugerencias a los empleados, se comentan los objetivos alcanzados y los por alcanzar.

Para poder obtener información real del ambiente laboral se realizó una encuesta a todos los empleados de la empresa, y arrojó los siguientes resultados:

El 75% de los empleados ha trabajado y posee experiencia laboral previa, lo que permite contar con personal que por un lado posee experiencia laboral, lo cual implica que en muchos procesos y procedimientos no requieren capacitación. Pero a su vez, el

tener poca experiencia, como en el caso del 62% que ha trabajado en menos de 5

empresas, o el 25% que tienen su primer trabajo en BLOW INK, permite a la empresa formarlos para que cubran con las necesidades de la misma, evitando los “vicios” propios de otras culturas empresariales.

Una de las políticas de recursos humanos que posee la empresa, aunque no se encuentra explicitada, es que el personal no posea mucha experiencia laboral y que sea gente joven y que tengan un nivel educativo universitario en curso y/o completo.

¿En cuántas empresas trabajaste antes de trabajar en FEMEX?

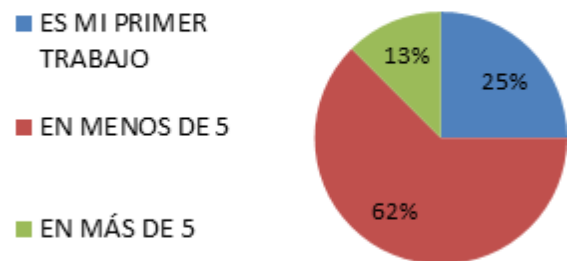


Ilustración 13: ¿En cuántas empresas trabajaste antes?  
(Fuente: elaboración propia)

La percepción de los empleados respecto al sueldo que reciben se encuentra dividida el 38% supone que el sueldo es malo y el resto opina que no es ni bueno ni malo (25%), o bueno (37%).



Ilustración 14: Sueldo que recibo respecto a lo que espero. (Fuente: elaboración propia)

Por otro lado, un porcentaje significativo, del 38%, plantea que el sueldo es malo. Si se hace una comparación con los sueldos de mercado, los planteados por BLOW INK son bajos, aunque en la actualidad se encuentran en revisión.

Sin embargo, como se verá más adelante, a pesar de la insatisfacción con el sueldo, existen otras variables que permiten generar pertenencia o duración del empleado dentro de la empresa. Uno de estos elementos es el clima laboral,

El ambiente de trabajo es bueno (25%) y muy bueno (75%) de acuerdo al resultado de la encuesta realizada, esto se puede adjudicar al ambiente juvenil, la cultura organizacional flexible y el estilo de liderazgo

El ambiente de trabajo es:

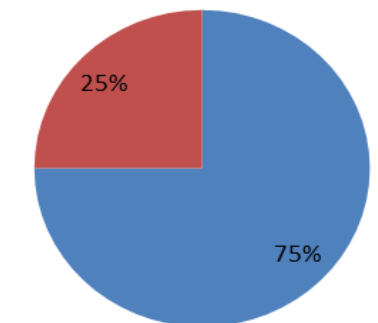


Ilustración 15: Ambiente de trabajo. (Fuente: elaboración propia)

El trato con mis superiores es: proactivo.

MUY BUENO BUENO NI BUENO NI MALO MALO MUY MALO

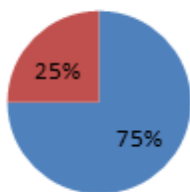


Ilustración 16: Trato con los superiores. (Fuente: elaboración propia)

En cuanto a las relaciones con los jefes o superiores, el 100% plantea que es bueno (25%) o muy bueno (75%). En general se pudo observar que los jefes y dueños de la empresa están predispuestos y abiertos a escuchar a los empleados, a realizar cambios y generan un



buen clima de trabajo.

Esto último se puede observar en como los empleados calificaron las relaciones con los compañeros. El 100% muy buena, entre los compañeros de trabajo se han formado amistades, se comparten diferentes momentos dentro y fuera de la empresa, existe un excelente compañerismo y trabajo en equipo.

La relación con mis compañeros de trabajo es:

- MUY BUENO
- BUENO
- NI BUENO NI MALO
- MALO
- MUY MALO



Ilustración 17: Relación con los compañeros de trabajo. (Fuente: elaboración propia)

Que existe un clima de trabajo

positivo y relaciones consideradas muy buenas con superiores, hace que la empresa pueda generar espacios de crecimiento tanto personal como profesional, reteniendo el talento joven que posee.

Las condiciones de trabajo son:

- MUY BUENO
- BUENO
- NI BUENO NI MALO
- MALO

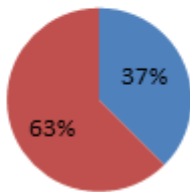


Ilustración 18: Condiciones de trabajo. (Fuente: elaboración propia)

Las condiciones de trabajo se refieren a cuestiones de infraestructura, comodidades, iluminación, escritorios, sillas, computadores y demás elementos de trabajo. Son en general buenas, quedando una brecha para mejorar aún más las mismas.

Otro elemento importante que habla sobre la pertenencia de los empleados a la empresa, es si elegirían o no volver a trabajar en la empresa. El 100% de los empleados volverían a elegir a la empresa para trabajar, reflejo del trato que reciben, el ambiente laboral y la cultura organizacional.

Si tuvieras la oportunidad de volver a trabajar en la empresa, ¿la volverías a elegir?:

- TOTALMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- TOTALMENTE EN DESACUERDO

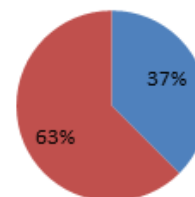


Ilustración 19: ¿Volverías a trabajar en la empresa? (Fuente: elaboración propia)



Ilustración 20: Satisfacción con el puesto. (Fuente: elaboración propia)

El 100% de los empleados se muestra de acuerdo en que está comprometido y motivado con sus tareas, como se diría en la jerga popular el 100% de los empleados tiene puesta la camiseta de la empresa.

La satisfacción con el trabajo que realiza cada empleado en el puesto es un punto a mejorar, hay un 25% de los empleados que se encuentran moderadamente satisfechos y un 50% solamente satisfecho. Los motivos pueden ser atribuibles a que hay un alto grado de tareas operativas en algunas áreas.

¿Te encuentras comprometido y motivado con tus tareas?

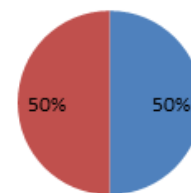
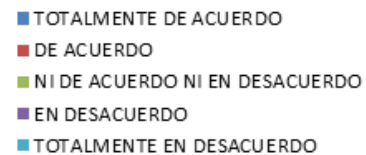


Ilustración 21: Motivación y compromiso con las tareas. (Fuente: elaboración propia)

¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en FEMEX?

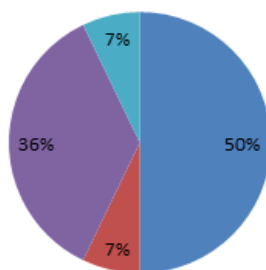
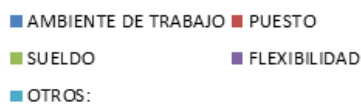


Ilustración 22: Lo que más te gusta de trabajar en FEMEX. (Fuente: elaboración propia)

El 50% de los empleados le gusta trabajar en BLOW INK por el ambiente de trabajo (buena relación con compañeros de trabajo y superiores), el 36% elige por la flexibilidad (en lo que tiene que ver superposición de vida personal con laboral). Lo curioso es que ninguno le gusta trabajar en FEMEX por el sueldo es un tema muy importante a mejorar ya que si por algún evento ajeno a los controlables el ambiente laboral cambia, corre riesgo la motivación y la armonía laboral.

Cabe desatacar la falta de definición clara de roles que se llevan a cabo, definir cuáles son las responsabilidades de cada puesto y en qué línea jerárquica se encuentra. Junto con la definición de roles, se debería ubicar cada puesto en una escala salarial. Esto en la actualidad no se encuentra y varios de las disconformidades con el salario y la satisfacción con el puesto se pueden atribuir a estas causas.

Un aspecto que se pudo observar es que los directivos de la empresa se encuentran ocupando puestos de gerencias, esto tiene como ventaja que al ser BLOW INK una empresa con pocos años, necesita un monitoreo para el crecimiento mucho más intenso que en los próximos años y la mirada de los directivos en esto puede potenciar el crecimiento y conocer mejor el negocio. Pero presenta como desventaja que al ocupar puestos de gerencia pierden el foco de su puesto importante, el de directores, y se empiezan a preocupar y a solucionar cuestiones de corto plazo no pudiendo desarrollar a pleno las tareas de largo plazo y de planificación estratégica.

Por otro lado, se pudo vislumbrar que son varios los casos en BLOW INK en donde un recurso humano desempeña más de un puesto simultáneamente. Esto ocasiona que el empleado no conozca cuáles son sus prioridades y al no estar definidos explícitamente los puestos se generan confusiones de roles.

### Análisis de la información recabada

#### Puntos débiles:

- El nivel salarial de los empleados.
- Condiciones de trabajo, se refieren a cuestiones de infraestructura, comodidades, iluminación, escritorios, sillas, computadores y demás elementos de trabajo.
- Satisfacción de cada empleado con el trabajo realizado en el puesto.
- Personal con poca experiencia.
- Recursos humanos con más de un puesto que se desarrolla simultáneamente.

Puntos fuertes:

- Personal joven.
- Muy buen ambiente de trabajo.
- Muy buena relación entre compañeros de trabajo.
- Buen trato con los superiores.

## PRODUCTOS, CLIENTES Y ANÁLISIS DE VENTA:

BLOW INK se dedica en la actualidad a la venta de cartuchos de tinta inkjet y laserjet alternativos y remanufacturados para impresoras HP y Epson.

Cuenta con una cartera de 49 (Anexo VI) productos entre ambas líneas. Todos los productos son importados de origen China y en Argentina se realiza el testeo de los cartuchos de tinta para impresoras HP.

Es importante tener en cuenta que existe un ciclo de estacionalidad de los productos, donde en diciembre, enero y febrero, junio y julio son los meses de ventas más bajas del año, coincidiendo con la interrupción de los ciclos lectivos.

En Argentina los productos ingresan ya con marca propia BLOW INK, y desde Córdoba, donde se encuentra la administración y depósito de los mismos, se distribuyen a diferentes provincias. En la actualidad, se cuenta con vendedores en Córdoba capital e interior, Entre Ríos, Chaco y Santa Fe.

En el primer semestre del año 2013 BLOW INK contaba con 171 clientes activos en las diferentes rutas y en el segundo semestre del año 2013 BLOW INK cuenta con 191 clientes activos. Sin embargo, los mismos no se encuentran segmentados o categorizados.

El perfil de clientes de BLOW INK son casas de computación e insumos, minoristas que realizan compras de en promedio \$3000 con IVA incluido mensualmente, teniendo diferentes alícuotas para los productos, ya que los cartuchos de tinta van con un 10,5% mientras que los toner el 21%.

En cuanto al volumen de ventas de los productos las mismas se distribuyen de la siguiente manera:

En HP durante el año 2013 los productos más vendidos **fueron:**

- 122XLN,
- 60XLN,
- 21 XL,
- 60XLC

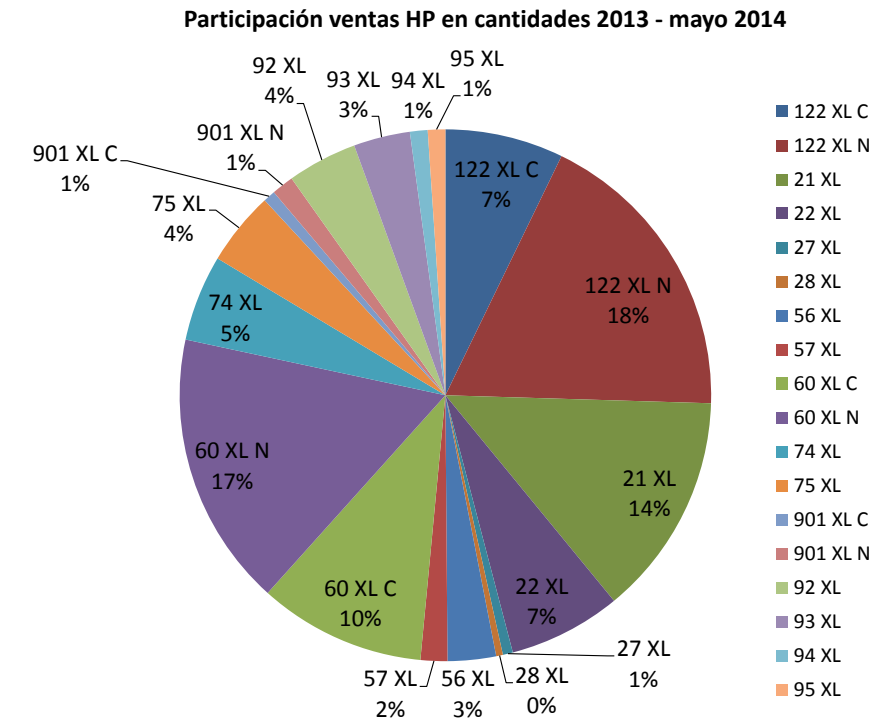


Ilustración 23: Participación ventas HP en cantidades 2013. (Fuente: BLOW INK)

Respeto a los cartuchos laserjet de HP la participación en cantidades de los mismos son los presentados en la ilustración 24, siendo los más vendidos los siguientes:

- 85 A,
- 12A
- 35A

En Agosto de 2013 se presentó un quiebre de stock de toners que continuara hasta mediados de Febrero, esto se dio así por los problemas de importación que se registran en el país.

**Participación ventas TONERS en cantidades 2013 - mayo 2014**

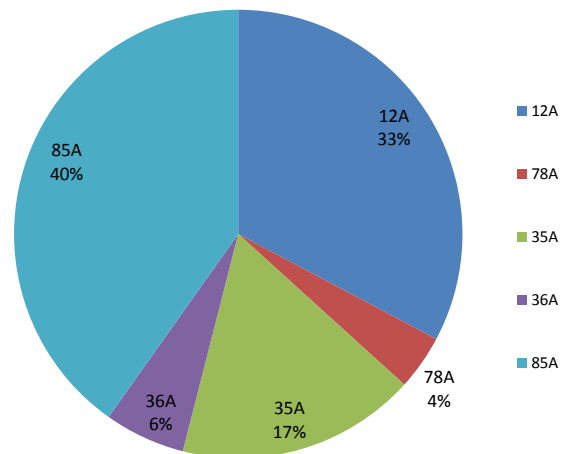


Ilustración 24: Participación ventas TONERS en cantidades 2013. (Fuente: BLOW INK)

Por otro lado, la participación en EPSON se puede observar en la ilustración 25, siendo los productos más vendidos, los modelos:

- 135N,
- 73C,
- 133C,
- 133M,
- 133A,
- 117 N,
- 73A

Participación ventas EP en cantidades 2013 - mayo 2014

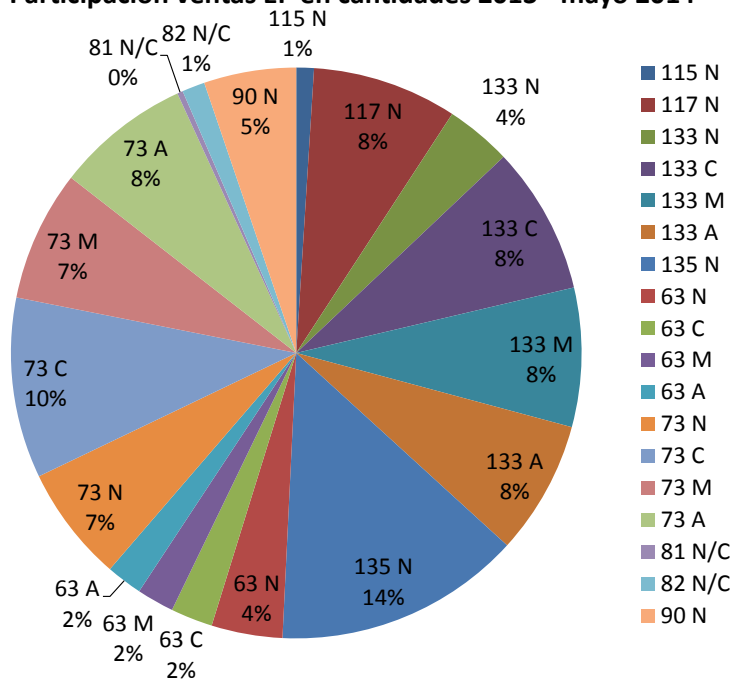


Ilustración 25: Participación ventas EP en cantidades 2013. (Fuente: BLOW INK)

## EVOLUCIÓN DE OCTUBRE-DICIEMBRE 2013

|              | ago-13      |           |                     |
|--------------|-------------|-----------|---------------------|
|              | CANTIDAD    | % part. Q | % part. Facturación |
| HP           | 1995        | 49%       | 76%                 |
| EPSON        | 1608        | 40%       | 7%                  |
| TONERS       | 429         | 11%       | 16%                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>4032</b> |           |                     |

Tabla 10: Evolución ventas en cantidad y porcentaje Octubre-Diciembre 2013. (Fuente: BLOW INK)

Como se puede observar en la evolución de los productos desde Octubre a Diciembre, los cartuchos HP se venden un 72% más que los Epson, y en la facturación de la empresa la facturación por HP representa en promedio 89.33%, esta diferencia entre la participación en cantidades y facturación está dada en que los productos HP son más caros que Epson.

Para tener una idea en promedio un cartucho HP SIN IVA \$140,45, mientras que un cartucho Epson en promedio SIN IVA al minorista se lo vende en \$19,34. Los precios que tenían los cartuchos toners eran en promedio \$143,08.

|              | oct-13      |     | nov-13      |     | dic-13      |     |
|--------------|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|
| HP           | 1852        | 97% | 1792        | 53% | 1726        | 68% |
| EPSON        | 53          | 3%  | 1528        | 46% | 798         | 32% |
| <b>TOTAL</b> | <b>1905</b> |     | <b>3320</b> |     | <b>2524</b> |     |

Tabla 11: Participación facturación de cada línea de productos Agosto 2013. (Fuente: BLOW INK)

De acuerdo a la información provista por el grafico anterior, HP representa el 49% de las cantidades vendidas y el 76% de la facturación. Mientras que Epson representa el 40% de las cantidades vendidas en el mes de Agosto, pero dado su bajo precio, las ventas del mismo representan solo el 7% de la facturación. En contraposición con Epson se encuentran los toners que en las cantidades solo participan en el 11% pero por su precio de venta representa el 16% de la facturación.



### Evaluación de la fuerza competitiva

Herramienta útil para vincular los factores clave del éxito (externo) con las debilidades y fortalezas que tiene la empresa (interno) comparado con los grupos estratégicos más cercanos en competencia. Se puntúa a las empresas en cada factor y con estos resultados se obtienen en qué áreas BLOW INK se encuentra con debilidades y en cuales fortalezas, para poder trabajar en ellas.

Para llevar a cabo la evaluación de la fuerza competitiva se seleccionaron las empresas con las que BLOW INK compite de forma directa dentro del mismo grupo estratégico (BEST JET) y las empresas que pertenecen al grupo estratégico que lideran el mercado (EVERTEC, SCP y POWERTEC), se utilizó una muestra no ponderada de la fuerza competitiva.

Escala de clasificación 1= muy débil, 10= muy fuerte.

| FACTORES CLAVE DEL ÉXITO        | BLOW INK  | BEST JET  | EVERTEC   | POWERTEC  | SCP       |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Precio                          | 7         | 8         | 10        | 9         | 9         |
| Calidad del producto            | 9         | 9         | 10        | 9         | 9         |
| Garantía de los productos       | 10        | 8         | 7         | 7         | 7         |
| Servicio de venta y post venta  | 10        | 9         | 9         | 5         | 8         |
| Disponibilidad de la mercadería | 7         | 4         | 10        | 5         | 5         |
| Imagen de la marca              | 9         | 4         | 8         | 8         | 9         |
|                                 | <b>52</b> | <b>42</b> | <b>54</b> | <b>43</b> | <b>47</b> |

Tabla 12: Factores clave del éxito. (Fuente: elaboración propia)

Como se puede observar en el cuadro anterior, las empresas con las que más cerca compite Blow Ink se encuentran dentro de los mismos rangos de puntajes, es decir no se perciben grandes diferencias en el puntaje general. Sin embargo los factores clave del éxito fueron colocados de acuerdo a la importancia que el cliente percibe de los mismos. Y como se puede apreciar, por más que los puntajes no variaron mucho de competidor en competidor en el total, se puede observar que en el primer FCE, BLOW INK presenta una desventaja competitiva frente a sus empresas rivales y siendo este el FCE más valorado por los clientes se debería trabajar arduamente en el mismo, ya que podría implicar el riesgo de perder clientes, siendo también conscientes que en los demás factores no se presentan grandes diferencias con el competidor más

grande del grupo estratégico siguiente al cual pertenece BLOW INK (EVERTEC).

Otro factor para trabajar y analizar es la disponibilidad de la mercadería, si bien en el grupo estratégico que se encuentra BLOW INK, es el que más puntaje obtuvo en el otro grupo cercano se encuentra por debajo del anterior. Se debería trabajar para poder tener el flujo de mercadería constante pese a las situaciones que el entorno propone.

**CADENA DE VALOR:**

A continuación la descripción de las actividades primarias y secundarias o de apoyo de BLOW INK. De acuerdo a lo propuesto por Kotler y Keller (2006)<sup>1</sup>

**ACTIVIDADES PRIMARIAS:**



Ilustración 26: Cadena de valor, actividades primarias. (Fuente: elaboración propia)

1. LOGÍSTICA INTERNA

1.1. Recepción, conteo, inspección y almacenamiento de los productos:

1.1.1. Recepción en oficina de la mercadería a ingresar a depósito: se cuentan los bultos de acuerdo como figuran en la factura, apertura de las cajas y se contabilizan las cantidades dentro de las mismas de acuerdo a lo especificada así como también se inspecciona el estado de los productos.

1.1.2. Luego se almacena la mercadería en el depósito correspondiente.

1.2. Ingreso productos departamento calidad:

<sup>1</sup> Remitirse a página 26 del Marco Teórico

1.2.1. Ingreso de los productos al departamento de calidad de acuerdo a los requerimientos de stock del área comercial, en función de ello van ingresando las cantidades necesarias para el testeo.

### 2. OPERACIONES:

2.1. Proceso de testeo de los productos: de acuerdo a la línea de producto que se trate es el proceso a realizar. Es una de las ventajas competitivas de BLOW INK ya que se garantiza la calidad de los productos y eso disminuye la tasa de defecto de la empresa respecto de la del mercado.

2.1.1. Para cartuchos HP tricolor y monocolor negro, se realiza el testeo del 100% de los productos determinando a través de diferentes parámetros si el producto cumple con las condiciones de calidad requeridas de BLOW INK para que pueda ser vendido. Es uno de los procesos que más costos tiene ya que se necesitan operarios y diferentes insumos de trabajo para realizar dicha actividad.

2.1.2. Mientras que para los cartuchos Epson los cartuchos cumplen con el proceso de logística interna y luego son almacenados para ser vendidos. No se realiza el testeo porque el integrado de los cartuchos Epson una vez que se colocan en una impresora no pueden ser utilizados en ninguna otra, ya que su integrado no sirve más.

#### 2.2. Almacenamiento:

2.2.1. Se almacenan los productos en los depósitos que corresponden, este es uno de los puntos críticos de las operaciones ya que por lo general no suele coincidir el stock que por sistema aparecen en los depósitos con el stock real en los mismos. Ocasionando costos por pérdida de mercadería que debe absorber BLOW INK.

### 3. LOGÍSTICA EXTERNA:

#### 3.1. Asignación de stock vendedores:

3.1.1. De acuerdo a las proyecciones del área comercial, a las ventas históricas en la ruta en estudio, la disponibilidad de stock y los pedidos receptados por el área comercial se asigna el stock al

vendedor. Esta tarea es una muy importante ya que si se asigna stock de menos el vendedor va a salir a las rutas con menos mercadería de la necesaria perdiendo ventas y no pudiendo asignar más mercadería debido a las distancias en las que se encuentran las rutas ej: Chaco. Así como si se asigna de mas, el packaging de los productos se puede deteriorar, romper y disminuir así la precepción de calidad de la mercadería, además de todos aquellos imprevistos que pueden ocasionar la perdida, extravió o robo de la mercadería.

### 3.2. Proceso de preventa:

3.2.1. Llamar a los clientes de las rutas a visitar 2 a 3 días antes, para solicitarles que envíen su orden de compra, se envía un e-mail con Excel proforma con precios. Tarea que tiene como finalidad hacer las pre ventas para que el vendedor lleve separada la mercadería a los clientes que enviaron el pedido, evitando de esta forma que los últimos en ser visitados en una ruta se queden sin mercadería.

3.2.2. También se contempla que el minorista al tomarse el tiempo de hacer el pedido, hace órdenes más pensadas donde pueden aprovechar los descuentos y las promociones en vigencia.

### 3.3. Envíos encomiendas:

3.3.1. Para aquellos clientes del interior del país que por su demanda no les alcanza con la visita del vendedor mensualmente, hacen reposiciones pequeñas por encomiendas, recibidas la jefa de vendedores quien las prepara y envía en el transporte que solicite el cliente o con el que habitualmente trabaja la empresa. Para esto la mercadería debe ser abonada con antelación a la entrega de la misma.

## 4. MKT Y VENTAS:

4.1. Envío de listas de precios semanalmente: La Jefa Comercial envía las listas de precios a la base de datos de la ruta a visitar en esa semana, informando de las visitas de los vendedores y de los productos disponibles y sus costos.

- 4.2. Llamadas a clientes a visitar en la semana: la Jefa Comercial realiza las llamadas a los clientes que se deben visitar durante el transcurso de la semana, para realizar la preventa y generar los pedidos que los vendedores deberán entregar. El objetivo es conocer el potencial de los clientes y poder determinar acciones puntuales para cada uno. Por ejemplo, incentivarlos a la compra mediante descuentos, ofrecimiento de promociones, etc.
- 4.3. Envío de mails masivos con promociones: en el caso de que se realicen promociones, se realiza el envío de campañas masivas a toda la base de datos de la empresa, informando a los clientes y pudiendo potenciar la compra de la mercadería. También se usa como “anzuelo” o elemento de atracción para nuevos clientes y para reactivar clientes perdidos.

### 5. SERVICIOS

- 5.1. Política de RMA.: Es considerado uno de los pilares y ventaja competitiva de la empresa. Como se explicó en el análisis interno es la política de devolución de productos fallados, reponiendo instantánea de la mercadería defectuosa, teniendo que solamente presentar el packaging original, lo cual es una ventaja respecto de la competencia ya que no reponen productos hasta que no comprueben ellos mismos que la mercadería efectivamente este fallada.
- 5.2. Seguimiento de clientes post venta: mensualmente, la Jefa Comercial junto con la Gerente Comercial, realizan llamadas de seguimiento a por lo menos el 10% de la base completa de clientes actuales, teniendo siempre en cuenta los 10 clientes de mayor consumo. En este seguimiento se le pregunta sobre la satisfacción de la frecuencia de visitas del vendedor, calidad en la atención del vendedor, calidad y funcionamiento de los productos, y posibilidades para potenciar e incrementar compras mayores.

ACTIVIDADES DE APOYO:

**ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO:**

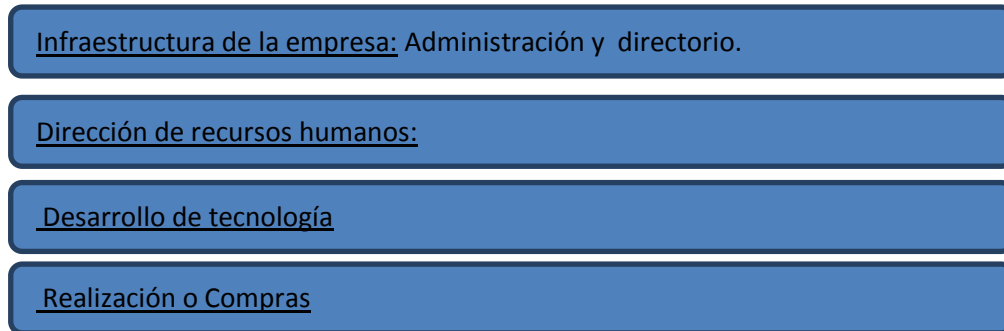


Ilustración 27: Cadena de valor, actividades de apoyo. (Fuente: elaboración propia)

5.3. Infraestructura de la empresa:

5.3.1. Administración:

5.3.1.1. La administración de la empresa es llevada a cabo por la Presidente de la firma, quien se encarga de la dirección a corto plazo del negocio, solicitudes de préstamos bancarios, presentación de documentación a AFIP, pagos de impuestos y demás actividades.

5.3.1.2. Al mismo tiempo es asistida por la Jefa de Administración, quien se dedica al desarrollo del cash flow, envío de informes al contador y demás actividades que ayudan a mejorar las actividades de administración.

5.3.2. Directorio:

5.3.2.1. Se encargan de la planificación estratégica de la empresa, de las decisiones que pueden afectar en gran medida el negocio, también se encargan de la infraestructura física de la empresa como las oficinas, depósitos y ubicación de los puestos.

Las decisiones estratégicas de largo plazo, son desarrolladas anualmente por los directivos y se comunican a la empresa en general. Uno de sus principales pilares a la hora de la planificación es mantener el buen ambiente laboral, y potenciar

el crecimiento de la empresa acorde a la disponibilidad de recursos que se son utilizables. Sin embargo, se pudo observar que estas decisiones no son comunicadas de forma clara al personal de la firma, existiendo puestos que no conocen cual es el rumbo a seguir de la empresa, lo que ocasiona que en el día a día surjan diferentes problemas desviando la atención de los directivos en resolver aquellos acontecimiento de corto plazo y quitando el foco en los objetivos de largo.

#### 5.4. Dirección de recursos humanos:

5.4.1. Como se comentó en el análisis interno, no existe un área que se ocupe plenamente del desarrollo del recurso humano, sin embargo dos de los miembros del directorio realizan tareas afines. El objetivo principal es mantener la cultura organizacional y ambiente laboral de la mejor manera.

#### 5.5. Desarrollo de tecnología:

5.5.1. Si bien, no hay un área específica que se ocupe de esto, cada gerente y jefe de las diferentes áreas tiene como objetivo del puesto buscar mejores tecnologías e investigar sobre procesos para mejorar la eficiencia del puesto.

5.5.2. Sin embargo en lo que se refiere a Investigación y desarrollo de nuevos productos, se ocupa el área comercial junto con compras, no hay un área que se encargue específicamente de dicha tarea. Comercial de acuerdo a lo que los clientes van pidiendo cargan los productos potenciales en Excel y de acuerdo con cuantas veces fue pedido en un determinado periodo de tiempo, además de conversar con los vendedores sobre cuál es la potencialidad que le ven en su canal, esta información se cruza con la matriz de los productos de la competencia y se eligen cuáles van a ser los potenciales productos a incorporar.

#### 5.6. Realización o Compras:

5.6.1. Es uno de los pilares que más valor agrega actualmente en la empresa, dado las trabas de la importación. El área de compras, como se comenta en el análisis interno es quien se encarga de la gestión de compras de la empresa al exterior, llevando a cabo todos



los procesos que sean necesarios para obtener la mercadería. En esta área trabaja una Licenciada en comercio exterior y un despachante de aduana, quien ocupa el puesto de auxiliar de compras.

El Área de Compras, se encarga de obtener la mercadería que requiere el área comercial para satisfacer la demanda del mercado, acorde a las proyecciones de ventas y crecimiento que la misma propone

COSTOS Y VALOR AGREGADO POR CADA ACTIVIDAD

| <b>ACTIVIDAD</b>              | <b>COSTO</b> | <b>VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE</b> |
|-------------------------------|--------------|---------------------------------------|
| Logística Interna             | MEDIO        | BAJO                                  |
| Operaciones                   | ALTO         | ALTO                                  |
| Logística externa             | BAJO         | ALTO                                  |
| MKT y ventas                  | MEDIO        | ALTO                                  |
| Servicios                     | ALTO         | ALTO                                  |
| Infraestructura de la Empresa | ALTO         | MEDIO                                 |
| Dirección de recursos humanos | MEDIO        | ALTO                                  |
| Desarrollo de tecnología      | MEDIO        | ALTO                                  |
| Realización                   | ALTO         | ALTO                                  |

Tabla 13: Costos y valor agregado por cada actividad. (Fuente: elaboración propia)

Tal como se puede observar en determinadas actividades como la logística interna que para la empresa representa un costo medio, el cliente no percibe valor agregado en la misma, ocurre lo mismo con la infraestructura de la empresa que el costo de la misma es alto pero el cliente no lo percibe ya que representan actividades que no repercuten directamente en el mismo.

Se debe mantener aquellas actividades que agregan valor al cliente como por ejemplo realización (compras), para que el cliente no quede desabastecido por mala gestión en la misma, así como constantemente se debe invertir en tecnología y en las actividades de operaciones ya que le proporcione al cliente productos de mejor calidad. También sucede lo mismo con los servicios en las actividades primarias que tienen costos altos pero que para el cliente genera un alto valor agregado como la política de devolución, sin embargo se debería investigar la forma de disminuir el costo de esta actividad sin que el cliente deje de valorarla.

La finalidad de este cuadro no es la eliminación de actividades, sino la comprensión del impacto que tienen las mismas tanto para el cliente como para la empresa. Se busca evaluar todas las actividades y genera una conciencia en la empresa para poder sostener y eficientizar aquellas actividades que generan un impacto positivo en el cliente. También se deben evaluar aquellas actividades que generan igual costo que valor, o por el contrario más costo que valor ya que son aquellas en donde la empresa puede estar haciendo uso ineficiente de sus recursos, perdiendo rentabilidad por no buscar procesos más adecuados.

### CONCLUSIÓN ANÁLISIS INTERNO:

Luego de análisis el ambiente interno de la firma BLOW INK, se pudo observar que cuentan con dos grandes fortalezas: el ambiente de trabajo y el personal joven, lo que la hace una empresa con mucho potencial por desarrollar y un fuerte trabajo en equipo desarrollado en la actualidad. Sin embargo se deberían revisar el nivel salarial, las condiciones de trabajo, satisfacción del personal con las tareas que realizan y, sobre todo, desarrollar una descripción de puestos para poder afianzar a cada personal con el puesto que desempeñan, ya que se pudo detectar que los principales problemas que se presentan por la ausencia de las descripciones son la falta de respeto de las jerarquías (en comportamientos como puentes de mandos medios, falta de reporte y respuesta a mandos medios, etc.) y por otro lado, la falta de comunicación de las responsabilidades de cada puesto, como las tareas, trae aparejados problemas de clima laboral, competencia y problemas de comunicación internos. En algunos casos se han detectado reclamos, por ejemplo respecto al sueldo, debido a comparaciones que hacia un operativo con otra persona, sin conocer que esta última poseía un puesto jerárquico diferente.

Un punto débil y preocupante es la falta de conocimiento del mercado y del sector en el cual se encuentra inserta la empresa. Pero con el tiempo y planes de capacitación esta debilidad se podría saldar en el corto plazo.

En cuanto al área de compras se debería poner énfasis en el desarrollo de la trazabilidad con los proveedores y en la uniformidad de la calidad de los productos para potenciar así la imagen de la marca cuando se refiere a la calidad. Otro aspecto a considerar es agilizar el proceso de incorporación de los productos nuevos para dejar de responder de una forma reactiva a las acciones de la competencia en cuanto a la incorporación de nuevos productos y empezar a anticiparse para ganar más lugar en el mercado.

Desde la parte de la infraestructura de la empresa, se sugiere la incorporación de un sistema de gestión comercial que permita tener un seguimiento de todas las actividades que el cliente realiza con la empresa, desde llamadas por consultas varias hasta por reclamos. Ante esto, se destaca en lo referido al área comercial, la atención al cliente que se brinda tanto en el

proceso de pre-venta-venta-postventa, informando al cliente cuando pasara el vendedor por su comercio, lo cual le permite organizar la disponibilidad de efectivo y hacer el pago de los productos, manteniendo visitas mensuales con una frecuencia de como máximo 5 semanas, y reponiendo de forma inmediata los productos que presentan defectos.

Se destaca por sobre todos los aspectos la coherencia entre la declaración de la misión y las tareas que se llevan a cabo.

**ANÁLISIS FODA**

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Testeo del 100% de los cartuchos, disminuyendo el número de reclamos de los clientes y aumentando la aceptación de los productos en el mercado por la percepción de la calidad.</li> <li>• Todos los miembros del área calidad saben realizar todos los pasos de los procesos.</li> <li>• Constante investigación y desarrollo de nuevos procesos y herramientas a utilizar para mejorar la eficiencia del área calidad.</li> <li>• Se trabaja con diferentes proveedores y constantemente se buscan nuevos.</li> <li>• Experiencia de la empresa en operaciones de comercio exterior.</li> <li>• Atención a clientes y servicio post venta: la empresa cuenta con vendedores que visitan a los clientes una vez al mes como mínimo, se realizan envíos por encomienda a todo el país. Mensualmente se realizan llamados telefónicos a todos los clientes para conocer sus necesidades, responder a diferentes dudas y recibir diferentes sugerencias.</li> <li>• Cartera de clientes: en la actualidad la empresa cuenta con una cartera de clientes de más de 300.</li> <li>• Imagen de la marca: es considera una de las ventajas competitivas, el packaging del producto son de diseño y corresponden con la calidad del mismo.</li> <li>• Medios comerciales y fuerzas de ventas: actualmente la empresa cuenta con cuatro vendedores, cada uno de los cuales se dedica a una zona geográfica particular. Se hacen pre ventas en las diferentes rutas previas la visita del vendedor, se mandan campañas por mailchimp (campañas masivas), se publica zona de viajero en facebook y se llama a cada cliente para tomar los pedidos.</li> <li>• Objetivos comerciales: se fijan objetivos semanales por vendedor basado en la disponibilidad de stock, ruta a realizar, los pedidos receptados en la pre-venta, días</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe declaración de misión, visión, objetivos y valores explícitos.</li> <li>• Falta de más conocimiento del sector y tecnologías disponibles.</li> <li>• Poca experiencia en manejo de mercadería y control de stock.</li> <li>• Falta de trazabilidad con los proveedores, es decir que la calidad de los productos que se compran varían de un pedido a otro.</li> <li>• Lentitud en el proceso de incorporación de nuevos productos.</li> <li>• Cartera de productos: la empresa cuenta con una cantidad menor de productos que la competencia.</li> <li>• Fórmulas promocionales: se hacen promociones cuando hay sobre stock de algún producto o cuando el precio no es competitivo. Tampoco tienen frecuencia.</li> <li>• Falta de definición de las responsabilidades de cada puesto.</li> <li>• Política de precios: una de las debilidades de BLOW INK es que mantiene la lista de precios en pesos, mientras que la competencia la tiene en dólares. Se ve como debilidad dado que al variar diariamente el tipo de cambio (dólar oficial banco de Córdoba) y que las listas tiene una vigencia mensual esto ocasiona que ante las fluctuaciones del tipo de cambio no se puede trasladar al precio por lo cual, se transforma en una pérdida de rentabilidad de BLOW INK sobre el precio del producto.</li> <li>• El nivel salarial de los empleados.</li> <li>• Personal con poca experiencia.</li> </ul> |

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES |
|--|-------------|
| <p>laborales de la semana y facturación de la visita anterior a la ruta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Personal organizado y detallista en el puesto.</li> <li>• Personal joven.</li> <li>• Muy buen ambiente de trabajo.</li> <li>• Muy buena relación entre compañeros de trabajo.</li> <li>• Buen trato con los superiores.</li> </ul> |             |

Tabla 14: Análisis FODA, fortalezas y debilidades. (Fuente: Elaboración propia)

| OPORTUNIDADES  | AMENAZAS   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al haber tantas restricciones a las importaciones y riesgos altos en el negocio se generan barreras altas a la hora del ingreso de nuevos competidores.</li> <li>• Hay igualdad competitiva entre las empresa que forman parte esta de esta industria ya que todas las variedades de cartuchos en su mayoría son importados y esto afecta tanto a BLOW INK como a las empresas importadoras de los cartuchos originales.</li> <li>• Productos sustitutos: los insumos para los sistemas continuos de tinta son importados y los que se encuentran producidos a nivel nacional son de mala calidad. Sumado a esto, las tintas liquidas son mucho más complejas de importar que los cartuchos, ya que las mismas están clasificadas como cargas peligrosas y son muy pocas las empresas de logística internacional que aceptan traerlas.</li> <li>• Los cartuchos remanufacturados tienen numerosos beneficios ecológicos, y en esta época donde está de moda la Responsabilidad Social Empresarial y el cuidado ambiental es gran oportunidad y una ventaja si se divulga.</li> <li>• Entorno ambiental: en Córdoba hay dos empresas que se dedican a la destrucción total y al reutilización de los cartuchos de tinta y toners, las mismas son 3RAmbiental y RECICLAR Ingeniería Argentina S.A. lo que fomenta la utilización de cartuchos remanufacturados y alternativos.</li> <li>• En 2013 se notó una recuperación de las importaciones de cartuchos de tintas de un 34% comprado con 2012.</li> <li>• El poder de negociación de los clientes en este rubro se encuentra debilitado, esto es así ya que no se acostumbran a comprar en mayoristas y generalmente hacen compras mensuales por un monto pequeño y poca cantidad. No pudiendo negociar los clientes demasiados beneficios a la hora de realizar las compras, y los mismos se deben ajustar a los beneficios que las empresas les ofrecen por determinados montos de compras y la periodicidad de las mismas.</li> <li>• La recarga de cartuchos es muy difundida en argentina,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las altas tasas de inflación, y el IPC que declara el organismo nación INDEC se encuentra distorsionado, no siendo de confianza para poder ajustar los precios de los productos a la inflación real.</li> <li>• En el entorno se observan barreras a las importaciones, lo cual afecta a la producción y competitividad de las empresas. Sumado a esto, la falta de reglas claras causa una desfavorable imagen del país lo cual nos debilita al momento de la negociación con el exterior.</li> <li>• Hay diferentes formas de sustituir el producto que proporciona BLOW INK, ya sea por medio de los cartuchos originales como también de los cartuchos falsificados.</li> <li>• Al no haber desarrollo nacional de estos productos y si se continúan con las barreras a las importaciones, ocasiona una falta de productos demandados en el mercado que las empresas comercializadoras de los mismos como BLOW INK no podrán reemplazarlo con los cartuchos de industria nacional.</li> <li>• El costo de cada impresión con los sistemas continuos de tintas son mucho más bajos que al comprar los cartuchos de tinta.</li> <li>• Uno de los pilares del gobierno es la reindustrialización y sustitución de las importaciones y el producto que comercializa BLOW INK es importado esto es una amenaza constante hacia el modelo de negocio. Considerando que si se desarrolla la industria nacional de estos productos, se perdería la economía de escala y quedaría a precios mucho más altos que los cartuchos importados de países especialistas en la producción de los mismos.</li> <li>• El modelo de compensación conocido como el modelo 1 a 1, es una de las trabas más importantes en cuanto a la importación se refiere. La empresa incurriría en otro costo al tener que celebrar contratos con empresas exportadoras para comprarles el cupo importador disponible.</li> </ul> |

## DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>  |
|---|--|
| <p>pero ya que puede alterar el buen funcionamiento de las impresoras, se pierde la validez de la garantía del equipo con lo cual se buscan otras posibilidades más eficientes como los remanufacturados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El elevado costo de los cartuchos originales, proporciona una oportunidad de comercialización y expansión del mercado de los cartuchos remanufacturados</li> <li>• En el sector de los cartuchos alternativos y remanufacturados existe una competencia muy atomizada</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La basura provocada por los cartuchos son altamente contaminante si no se hace el tratamiento que corresponde, entrando estos desechos dentro de la categoría de residuos tecnológicos peligrosos.</li> <li>• Se observó un 23% de caída de las importaciones de cartuchos de toners comparado con el primer semestre de 2012.</li> <li>• Si bien, hay muchos proveedores de cartuchos de tintas en el exterior, el poder de negociación que tiene es alto ya que hoy en día es muy costoso el cambio de proveedor.</li> <li>• La calidad varia de proveedor en proveedor, las restricciones a las importaciones impiden el pedido de muestras a diferentes proveedores entonces, cuando el actual funciona bien se prefiere no cambiar.</li> <li>• Recarga de cartuchos: La principal ventaja de este método es su bajo costo, es hasta un 60% menos costoso que el cartucho original</li> </ul> |

**Tabla 15: Análisis FODA, oportunidades y amenazas. (Fuente: elaboración propia)**



## CONCLUSIÓN DIAGNOSTICA:

Luego de llevar a cabo un análisis detallado de la situación externa e interna se observaron algunos aspectos que deberán ser tenidos en cuenta para definir las intervenciones posibles y realizar la planeación y diseño de acciones a llevar a cabo.

En cuanto al **análisis de situación externa**, el principal inconveniente que se observa son las **trabas a las importaciones** que dificulta el ingreso de mercadería al país. Por el momento, BLOW INK tiene aprobadas las suficientes Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI) como para abastecerse para el año 2014, pero si el gobierno continúa con estas restricciones, la situación puede volverse crítica, teniendo que buscar diferentes alternativas para poder lograr el abastecimiento de mercadería.

De las mismas trabas a las importaciones derivan diferentes amenazas como el **modelo de compensación**, que consiste en compensar cada peso importado con un peso exportado, este modelo ocasiona es una financiación por parte del importador para el exportador y más costos para el importador en caso que deba comprar el cupo de algún exportador. Otro problema que se desprende de las trabas es que aumento el poder de negociación de los proveedores, ya que al no permitirse el envío de muestras, no se puede medir previamente la calidad de cada uno para hacer una correcta selección.

Por otro lado, la presencia en el mercado de los **productos sustitutos** como los sistemas continuos de tinta y la recarga de los cartuchos, que pese a que puede traer consigo problemas con las impresoras y la calidad de las mismas, el costo de impresión es mucho menor que con los cartuchos remanufacturados o alternativos comparados con los cartuchos originales. Esto se debe a que le colocan tintas de baja calidad para abaratar costos.

Aspecto no menor es la **falta de desarrollo a nivel nacional de la industria de remanufacturadores** a escala, que podrían abastecer al país dado las trabas a la importación. En la actualidad existe una sola empresa que se dedica a la fabricación, sucede que sus precios no son competitivos comparado con los cartuchos importados de países que tienen experiencia y economías de escalas en estos procesos.

En relación al impacto de los productos que vende la empresa, la principal ventaja respecto a los cartuchos originales es la cantidad de **beneficios ecológicos y económicos** que conlleva la utilización de cartuchos remanufacturados. Generando impacto ecológico positivo para el medio ambiente.

Respecto de la **competencia**, basándonos en el análisis de grupos estratégicos, se obtuvo que BLOW INK es una de las empresas con mayor competitividad en el mercado nacional. Sin embargo, existen plazas no desarrolladas por esta empresa, que llevaran a un incremento de las ventas como del desarrollo de potenciales mercados. Esto estaría facilitado, debido a que en las solicitudes de importación aprobadas se encuentra contemplado un crecimiento del 40% de las ventas para el año 2014, con lo cual no se vería afectado el abastecimiento de los clientes actuales.

En cuanto al **poder de negociación de los clientes**, este es bajo dado que no se acostumbran a hacer compras en mayoristas, haciendo compras pequeñas y con más frecuencia. Pudiendo solo aprovechar aquellos beneficios que la empresa les ofrece. Sumado a su forma de comprar, se encuentra la falta de productos en el mercado a causa de las trabas a la importación, lo que debilita aún más a los clientes, ya que la demanda es mayor a la oferta, por lo cual los productos se venden bajo las condiciones que la empresa propone. Una posible intervención en relación a los clientes, es lograr incentivar ventas de mayor volumen, que permiten disminuir los costos administrativos y por otro lado aumentar o concentrar las grandes ventas en clientes mayoristas.

En consecuencia, por las trabas a las importaciones y los requisitos para poder llevarlas a cabo, junto con las elevadas tasas de inflación, y el modelo de compensación, se puede llegar a la conclusión de que las **barreras de ingresos de nuevos competidores son altas**.

En cuanto al **análisis interno y la cadena de valor**, se diagnostica en principio como ventaja competitiva que las operaciones (testeo de los productos), la correcta asignación de stock a los vendedores y el servicio (política de devolución) construyen los pilares más fuertes a la hora de que un minorista elija comprar mercadería de BLOW INK y no de la competencia.

Sin embargo un aspecto que debe ser considerado en relación a la empresa como principal desventaja, es que no tiene declaración de **misión y visión** de forma explícita. Tampoco se exponen objetivos y valores claros. Todo esto genera, por un lado que la evolución de la empresa esté en manos y en mente de los directivos, por lo cual se observa la segunda consecuencia importante, ya que se limita el crecimiento de la empresa a la capacidad productiva de los directivos y la capacidad comunicacional de estos respecto de a dónde va la empresa o como pretende llegar a su objetivo.

Otro aspecto a tener en cuenta que le proporciona a BLOW INK ventaja frente a los competidores, es la experiencia del **personal de compras** en cuanto a las operaciones de comercio exterior, gracias a ello se cuenta con mercadería para todo el año 2014 sin haber tenido la necesidad de presentar expediente en secretaría.

También se debe tener en cuenta el **recurso humano** de la empresa, quienes trabajan en equipo, tienen una muy buena relación entre ellos y sus superiores lo que propician es un clima laboral ameno para que todos desarrollen sus tareas con entusiasmo y eficiencia. Sin embargo, debería revisarse los sueldos y la satisfacción con las actividades, junto con la descripción de los puestos y el plan de carrera para todo el recurso humano para generar más motivación en el equipo de trabajo. Por otro lado, se detectó que el personal de la empresa conoce de forma escasa o inadecuada el mercado o sector donde está inserta la empresa, lo que permitiría diseñar una posible intervención en relación a la capacitación y formación de los RRHH.

Otra situación que se presenta como desventaja dentro del campo de los recursos humanos, y que tiene que ver con la **estructura organizacional**, es el hecho de que los directivos ocupan puestos de gerencias, lo que por momento provoca que estén ocupados en problemas cotidianos y operativos, y no en la resolución de problemas estratégicos. Y también existen casos donde la misma persona ocupa varios puestos simultáneamente, sin la definición clara de cada uno, sin tener en claro el rol pertinente.

Finalmente, otra falencia importante en relación a la estructura, es la falta de una definición clara de **roles** que contemple tareas, responsabilidades y toma de decisiones. Esto también repercute, directamente, en la escala

salarial, con lo cual sería pertinente realizar una definición de puestos breve y una escala salarial coherente con las responsabilidades de cada puesto.

En cuanto al desarrollo del producto, se debe destacar la imagen del mismo ya que es diferente al de la competencia, sobresaliendo cuando están exhibidos simultáneamente. Sin embargo, falta trazabilidad con los proveedores y el proceso de incorporación de nuevos productos es lento dada la poca experiencia en el mercado y las trabas a las importaciones. En relación a esto, una intervención que podría ser pertinente es identificar las importaciones por medio de loteo de los productos para poder identificar los proveedores como calidad de los mismos, pudiendo generar análisis de proveedores sin necesariamente tener las muestras que no ingresan por las trabas a las importaciones.

Sin embargo, una de las principales falencias en cuanto al producto se refiere, es el hecho de que es importado y la empresa no trabaja ningún tipo de producto nacional. Debido a esto, se debe tener en cuenta como posibilidad de intervención analizar esta incorporación, a partir del análisis de posibles proveedores o fábricas de productos afines a la industria de BLOW INK, como pueden ser pad para mouse, pen drives, fundas para tablets, netbook y laptops, entre otros.

Una de las actividades de apoyo de la cadena de valor es la **política de devolución**, que simultáneamente es uno de los pilares de venta de la empresa, pero sin embargo es una gran desventaja para la misma, ya que algunos clientes se aprovechan de esta política, devolviendo productos que han usado pero no se encuentran fallados. Debido a esto, la empresa se responsabiliza por una cuota de productos que incrementan costos administrativos, operativos y de recursos humanos. Por lo cual la política de devolución debería ser revisada.

Respecto a los precios de BLOW INK al público, la **lista de precios** se encuentra fija en pesos, y para darle estabilidad a los clientes se les da una vigencia de 3 meses, sucede que con las variaciones en el tipo de cambio y la alta tasa de demanda, la empresa pierde rentabilidad absorbiendo todas las variaciones en el tipo de cambio.

## PROPUESTAS DE ACCIÓN

### INTRODUCCIÓN

En función del análisis llevado a cabo, tanto del contexto externo como interno de la empresa BLOW INK, se desarrollaron diferentes planes de acción. Para determinar las acciones a llevar a cabo, se realizó una planilla de objetivos estratégicos y plan de acción correspondiente, que se presenta más adelante, todo lo cual está alineado a la visión y misión de BLOW INK mencionadas en la presentación de la empresa.

Por otro lado, para cada plan de acción se establecieron los siguientes criterios: a) Objetivo estratégico: a1) estrategia; b) Plan de acción: b1) Descripción, b2) Plazo de Ejecución; b3) Recursos Necesarios; b4) Recursos Económicos; b5) Recursos Tecnológicos/ Materiales; y c) Indicadores de Seguimiento.

Todos estos elementos permiten generar acciones coordinadas y sinérgicas para lograr un alto desarrollo de BLOW INK en los próximos tres años.

|                  |
|------------------|
| <b>OBJETIVOS</b> |
|------------------|

| <b>OBJETIVO</b>   | <b>PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO</b>  |
|---|--|
| Formalizar la visión, misión y objetivos estratégicos de BLOW INK.  | Diseño estratégico de la empresa.  |
|   | Redefinir el organigrama empresarial   |
|   | Diseñar la descripción de roles funcionales.   |
| Incrementar las cantidades vendidas progresivamente, un 14% en el segundo semestre 2014, 27% en 2015 y 56% en 2016. | Desarrollo de dos nuevas plazas durante los primeros 6 meses de empezado a implementar los planes de acción. |
|   | Desarrollo de nuevos canales de ventas   |
|   | Desarrollo E-COMMERCE  |
|   | Desarrollo de acciones promocionales mensuales   |
|   | Lograr economía de escala  |
|   | Lista de precios en dólares  |
|   | Disminuir costos de la mercadería  |
| Mejorar los procesos internos de BLOW INK   | Revisar la política de devolución  |
|   | Capacitar al personal de la empresa en el mercado y sector industrial al que pertenece BLOW INK              |
|   | Trazabilidad y loteo de la mercadería.   |
| Ampliar la cartera de productos   | Incorporación de productos nuevos de origen argentino en el año 1, 2 y 3 paulatinamente.                     |
|   | Incorporar nuevos modelos de productos dentro de las líneas actuales en 2014.                                |

Tabla 16: Objetivos y planes de acción estratégicos. (Fuente: elaboración propia)

## PLANES DE ACCIÓN

### PLAN DE ACCIÓN 1-Formalizar visión, misión y objetivos estratégicos.

#### 1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA:

1.1. **Objetivo:** Formalizar visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa

1.2. **Estrategia:** Diseño estratégico de la empresa.

#### 2. PLAN DE ACCIÓN

Con el acompañamiento de un Coach, se realizara una serie de encuentros, que permitan declarar formalmente la visión, misión y objetivos estratégicos de forma explícita para la empresa BLOW INK.

El objetivo es formalizar lo que en la actualidad se encuentra desarrollado de forma implícita dentro de la empresa, puliendo aquellos aspectos que requerían el desarrollo general y estratégico de BLOW INK.

##### 2.1. Actividades

El coach llevará a cabo una reunión individual con cada uno de los directivos a fines de informarse sobre la visión que cada uno tiene de BLOW INK. Estas reuniones tendrán una duración aproximada de 2 hs cada una.

Posteriormente, realizarán cinco (5) reuniones con los tres directivos y el coach consultor, a fines de realizar la declaración de:

- Reunión 1: Visión
- Reunión 2: Visión
- Reunión 3: Misión.
- Reunión 4: Objetivos
- Reunión 5: Valores.

Cada reunión tendrá una duración aproximada de dos horas, en las cuales se trabajara conjuntamente para alcanzar los resultados esperados.

### 3. RECURSOS

---

- 3.1. **Plazo de Ejecución:** Dos meses
- 3.2. **Recursos Necesarios:** Consultor coach externo.
- 3.3. **Recursos Tecnológicos/ Materiales:** No requiere.

### 4. PRESUPUESTO

---

El presupuesto de este plan es de \$3500<sup>2</sup> sin IVA. Esto incluye un presupuesto de 16 hs de trabajo del Coach, a realizarse en un plazo no mayor a dos meses, la elaboración y entrega de informe escrito.

Al finalizar se entregará un informe escrito con la Visión, Misión, Objetivos y Valores de BLOW INK formalizados.

### 5. BENEFICIO

---

El cálculo de los beneficios que se pueden obtener con la aplicación de este plan de acción no se puede cuantificar. Sin embargo, se sabe que la aplicación del mismo ocasionara una sinergia en la organización que hará que todos los miembros de la organización trabajen alineados a los objetivos, misión y visión de la empresa.

Por otro lado, una filosofía empresarial clara y precisa, facilita desarrollar pertenencia por parte de los empleados a la empresa, disminuyendo índices de error, rotación de personal, ausentismo, entre otros.

### 6. INDICADORES SEGUIMIENTO

---

Declaración formal ante el personal jerárquico de BLOW INK de la visión, misión y objetivos estratégicos.

---

<sup>2</sup> Presupuesto provisto por Lic. Ortiz, Consultora y Coach.



**PLAN DE ACCIÓN 2- Redefinir el organigrama empresarial.**

**1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA:**

- 1.1. **Objetivo:** Formalizar visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa.
- 1.2. **Estrategia:** Redefinir el organigrama empresarial.

**2. PLAN DE ACCIÓN**

Con el acompañamiento de un coach, se deberá reunir el directorio de la empresa, para revisar el organigrama empresarial y poder vislumbrar aquellos puestos no contemplados en el mismo, así como las modificaciones pertinentes.

El objetivo de este plan de acción, es comunicar al recurso humano de la empresa cual es la estructura formal de la empresa e indicarles en que puestos se encuentran vinculados.

**2.1. Actividades**

El Coach realizara una reunión con los directivos de la empresa para poder comprender cuales son los pilares bajo los cuales los mismos quieren definir a la empresa, esta reunión tendrá una duración aproximada de dos horas (2). Luego se desarrollaran observaciones tres (3) observaciones de 3 horas (3) cada una, de los puestos actuales para analizar:

1. **OBSERVACIÓN 1:** puestos actuales.
2. **OBSERVACIÓN 2:** canales de comunicación y direcciones de la comunicación.
3. **OBSERVACIÓN 3:** comunicación informal.

También llevara a cabo breves reuniones con los recursos humanos de la empresa para preguntarles sobre las funciones de sus puestos y con qué áreas se relaciona, este encuentro durara aproximadamente 3 horas (3).

Por último se presentara al directorio las mejoras en el organigrama, presentando el organigrama óptimo para la empresa en este momento, duración aproximada de 2 horas (2).

### 3. RECURSOS

---

- 3.1. **Plazo de Ejecución:** Un mes, luego de la declaración formal de la misión, visión y objetivos estratégicos.
- 3.2. **Recursos Necesarios:** Consultor coach externo.
- 3.3. **Recursos Tecnológicos/ Materiales:** No requiere.

### 4. PRESUPUESTO

---

El presupuesto es de \$3.300,00 sin IVA. Este plan contempla 15 hs. de trabajo del Coach con la empresa, a ser realizado en un plazo máximo de un mes. Incluye la elaboración y entrega del organigrama de BLOW INK con sugerencias de cómo realizar los cambios necesarios en la estructura. Todo será presentado por escrito.

### 5. BENEFICIO

---

Nuevamente, la redefinición de organigrama no presenta un beneficio cuantificable directamente, sin embargo al igual que en el caso de la filosofía empresarial, permite brindarle al empleado un marco de trabajo ordenado que facilita no solo la consecución de las tareas, sino también mejorar los índices de eficiencia y eficacia de la empresa.

### 6. INDICADORES SEGUIMIENTO

---

Presentación del organigrama a todo el personal de la empresa.

**PLAN DE ACCIÓN 3- Diseñar la descripción de roles funcionales.**

**1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA:**

- 1.1. **Objetivo:** Formalizar visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa.
- 1.2. **Estrategia:** Diseñar la descripción de roles funcionales.

**2. PLAN DE ACCIÓN**

Describir cual es el rol de cada recurso humano, de acuerdo al puesto en el que se encuentra. Esto se lograr con la ayuda de un coach quien guiara a los miembros del directorio, para formalizar la descripción de los roles funcionales.

El objetivo es aclarar cuál es el rol de cada recurso humano dentro de la empresa, y cuáles son las responsabilidades que asume cada puesto según su funcionalidad.

Esto también servirá para definir a futuro ascensos, movimientos horizontales o diagonales, establecer la necesidad y/o demanda de personal a futuro, entre otros.

**2.1. Actividades**

Si se realiza este plan con el Coach que diseño la misión, visión, valores y organigrama, no es necesario el paso previo de observación y reuniones con los recursos humanos de la empresa.

Se elaborar una breve descripción de los puestos y los roles de cada recursos y puesto diseñado.

1. Primer mes, los primeros cambios de puestos y aclaraciones básicas de las funciones de cada uno. Para esto se llevaran a cabo reuniones con los recursos humanos de la empresa, todos estos encuentros tendrán una duración total de doce horas (12).

2. Luego en el mes 2, se desarrollara la descripción de las funciones y roles de los puestos de más alta jerarquía. Se llevaran a cabo reuniones con estos puestos para presentarles la propuesta de forma más extensa y aclarativa. Primero se hará una reunión con el directorio de una duración aproximada de tres horas (3), y luego se tendrá reuniones individuales de dos horas (2) cada una con los tres miembros del directorio.
3. En el mes 3, se elaboran las descripciones de los demás puestos.
4. En el 4 mes, se llevara a cabo presentación de la descripción funcional a las áreas gerenciales. Se utilizaran en total doce (12) horas en este mes divididas en las reuniones con las áreas pertinentes.
5. Mes 5: presentación de las descripciones a los mandos medios, se utilizaran 10 horas en reuniones individuales con los recursos humanos de estos puestos.
6. Mes 6: presentación de las descripciones a los puestos operativos, se utilizaran 6 horas en reuniones individuales. Luego se llevaran a cabo reuniones con cada área incluyendo todos los niveles jerárquicos para homogenizar los conceptos planteados de forma individual, aproximadamente ocho (8) horas. Se utilizaran para estas reuniones un total de doce (12) horas. Y luego se hará una reunión con todas las áreas y puestos para comunicar formalmente todos los cambios y las funciones de cada puesto, esta reunión se calcula de cuatro (4) horas aproximadamente.

### 3. RECURSOS

- 
- 3.1. **Plazo de Ejecución:** Seis meses, luego de actualizado el organigrama.
  - 3.2. **Recursos Necesarios:** Consultor coach externo.
  - 3.3. **Recursos Tecnológicos/ Materiales:** No requiere.

## 4. PRESUPUESTO

---

El presupuesto para este plan incluye 65hs. de reuniones y comunicación a cada puesto de las funciones de cada uno, junto con la descripción de cada uno presentada por escrito. El presupuesto es de \$18.000,00 sin IVA.

La forma de pago es en el primer mes el 40% del costo, \$7200 sin IVA. Luego del mes 2 al 5 cuotas del 10%, \$1.800,00 sin IVA. Y en el sexto mes, el último, la entrega del 30% restante, \$3.600,00 sin IVA.

## 5. BENEFICIO

---

Para poder obtener un valor cuantificable de este tipo de proyectos, es necesario recurrir a indicadores previos de rendimiento laboral, mediante los resultados evolutivos de evaluaciones de desempeño.

BLOW INK nunca ha llevado a cabo este tipo de acciones, por lo cual no se puede establecer un indicador de partida para identificar el beneficio en cuanto a la mejora o no de rendimiento laboral de los empleados.

Sin embargo, tanto los autores teóricos como los profesionales que se dedican a la gestión de personal, postulan la importancia del diseño de puestos para generar un contexto de trabajo ordenado y pautado, que fije estándares de desempeño para quienes tengan que llevar adelante las diferentes tareas dentro de la organización.

## 6. INDICADORES SEGUIMIENTO

---

Presentación de la descripción roles funcionales a cada recurso humano.

**PLAN DE ACCIÓN 4- Desarrollo de dos nuevas plazas.**

**1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA:**

- 1.1. **Objetivo:** Incrementar las cantidades vendidas progresivamente, un 14% en el segundo semestre 2014, 27% en 2015 y 56% en 2016.
- 1.2. **Estrategia:** Desarrollo de dos nuevas plazas durante los primeros 6 meses de empezado a implementar los planes de acción.

**2. PLAN DE ACCIÓN**

Desarrollo de dos nuevas plazas en Argentina durante el primer semestre del 2014. Pudiendo desarrollarse por medio de vendedores directos o con distribuidores, que atiendan a los minoristas de provincias aun no alcanzadas por BLOW INK.

El objetivo es por medio de la incorporación de dos nuevas plazas, aumentar las ventas de BLOW INK para el año 2014.

**2.1. Actividades**

Las rutas a desarrollar en función de este plan estratégico son Catamarca, debido a que se encuentran distribuidores de confianza en la zona, lo cual facilita la entrega de mercadería y pago de la misma.

Y, en segundo lugar, Mendoza debido a que uno de los directivos posee contacto con vendedores de otros productos relacionados a los de BLOW INK, que permitiría un desarrollo rápido y seguro de la zona, con una cartera de clientes ya establecida.

Sin embargo, para establecer la viabilidad del ingreso a estas dos plazas se desarrollaron encuestas a clientes potenciales de las dos rutas a incorporar y los resultados fueron los siguientes:

- CATAMARCA (ver en ANEXO IX encuesta y resultados): se observa un mercado donde el 83% de los clientes potenciales tienen empresas con más de 11 años de antigüedad, con esto se puede decir que son empresas que conocen el producto, saben cómo funciona y por lo

general realizan compras mayores a \$6000 (74%) y con una frecuencia de compras mensuales (70%). Los principales clientes de estas empresas son consumidores finales (83%) y venta en licitaciones públicas (13%).

Otro dato importante que se obtuvo de la encuesta realizada es que las principales empresa que compiten en el mercado de Catamarca son: G&G (45%), MAX COLOR (23%), EVERTEC (14%) entre otras. Si vemos el mapa de grupos estratégicos de BLOW INK se puede observar que ninguna de estas empresas son competidores directos y que la marca que lidera el mercado de Catamarca, G&G se encuentra posicionada en un grupo estratégico inferior, si bien compiten con un precio menor también tiene una calidad inferior a la de BLOW INK. En cambio MAX COLOR, pertenece a otro grupo donde tiene una calidad media pero a un precio alto, y EVERTEC está posicionado en los mercados actuales como la marca líder con una excelente calidad y precios bajos. Por lo cual, se recomienda el ingreso a esta zona ya que BLOW INK tiene posibilidades de ingresar al mercado pero deberían trabajar en precios para poder captar parte del mercado.

El medio por el cual realizan las compras en Catamarca, es mediante vistas de los vendedores de las empresas proveedoras (65%), solo un 22% compra por internet y un 13% compra telefónica.

De los clientes potenciales encuestados, un 35% valora el servicio que le brinda la empresa, 35% el precio de los productos, el 17% lo que más valora es la política de RMA y un 13% los plazos de pagos que les ofrecen las empresas proveedoras.

Y por último, se les consulto si están interesados en cambiar o incorporar nuevas marcas, el 65% respondió que sí están interesados en cambiar de marca, lo justificaron diciendo que no consiguen las líneas completas de productos dadas las condiciones del mercado por las trabas a las importaciones.

Como conclusión se recomienda el ingreso de BLOW INK al mercado por medio de distribuidores en CATAMARCA para que se pueda brindar un servicio que sea competitivo.

- MENDOZA (ver en ANEXO X encuesta y resultados): se observa un mercado donde el 75% de los clientes potenciales tienen empresas con más de 11 años de antigüedad, son empresas que realizan compras mayores a \$6000 (90%) y con una frecuencia de compras mensuales (50%). Los principales clientes de estos minoristas son consumidores finales (75%) y clientes corporativos que se refiere a ventas a empresas (20%).

Las principales empresa que compiten en el mercado de Mendoza son: G&G (35%), MAX COLOR (25%), GTC (20%), EVERTEC (15%) entre otras. Si vemos el mapa de grupos estratégicos de BLOW INK se puede observar que ninguna de estas empresas son competidores directos y que la marca que lidera el mercado de Mendoza, G&G se encuentra posicionada en un grupo estratégico inferior, si bien compiten con un precio menor también tiene una calidad inferior a la de BLOW INK. En cambio MAX COLOR, pertenece a otro grupo donde tiene una calidad media pero a un precio alto, y EVERTEC está posicionado en los mercados actuales como la marca líder con una excelente calidad y precios bajos.

El medio por el cual realizan las compras en Mendoza, es mediante vistas de los vendedores de las empresas proveedoras (55%), un 35% compra por internet y un 10% compra telefónica.

De los clientes potenciales encuestados, un 35% el precio de los productos, 30% valora el servicio que le brinda la empresa, el 25% lo que más valora es la política de RMA y un 10% los plazos de pagos que les ofrecen las empresas proveedoras.

Y por último, se les consulto si están interesados en cambiar o incorporar nuevas marcas, el 80% respondió que sí están interesados en cambiar de marca, en general cuando se realizó esta pregunta respondieron que están abiertos a conocer nuevas marcas y que más en estos momentos en donde la mercadería esta en escases.

Como conclusión se recomienda el ingreso de BLOW INK al mercado por medio de vendedores directos a MENDOZA.



Dado que resulta conveniente el ingreso a estas dos nuevas plazas, las actividades a desarrollar, consisten en la capacitación de los nuevos vendedores y distribuidores de la empresa. Esta será realizada por la Jefe comercial donde comentará las especificaciones técnicas de los productos, la competencia, las estrategias de ventas y todas las actividades operativas que deberán llevar a cabo para el control de gestión.

### 3. RECURSOS

---

- 3.1. **Plazo de Ejecución:** 6 meses.
- 3.2. **Recursos Necesarios:** Jefe comercial. Vendedores-Distribuidores.
- 3.3. **Recursos Tecnológicos/ Materiales:** Medios de movilidad (camionetas, vehículos utilitarios).

### 4. PRESUPUESTO

---

Comisiones vendedores-distribuidores. Se comisiona por un 15% sobre las ventas sin IVA de cada vendedor. Por lo cual, va a variar de acuerdo a las ventas que desarrolle cada vendedor.

## 5. BENEFICIO ECONÓMICO

Para llevar a cabo el análisis del beneficio económico de este plan se tomó como precio promedio ponderado el siguiente:

|   | PRECIO BLOW INK* | PONDERACIÓN |                  |
|---|------------------|-------------|------------------|
| HP  | \$ 100,00        | 60          | 6.000            |
| EPSON                                     | \$ 12,00         | 10          | 120              |
| TONER                                     | \$ 132,00        | 30          | 3960             |
|   |                  | 100         | 10080            |
| <b>PRECIO PROMEDIO PONDERADO BLOW INK</b> |                  |             | <b>\$ 100,80</b> |

Tabla 17: Precio Ponderado de Productos (Fuente: Elaboración Propia)

\*Precio promedio ponderado por línea de productos.

Y se estimó un promedio ponderado de comisión de los vendedores de un 15%.

Por otro lado, la gerente de compras en la entrevista (ver ANEXO VII) comento que no es factible que revelar el costo exacto ni promedio de los productos ya que compromete a la empresa y se considera información confidencial, sin embargo indico que como costo estimado se puede calcular como un 70% de los precios de venta que incluye impuestos y comisión de vendedores.

Análisis beneficio plaza Catamarca:

- Cantidad de habitantes Catamarca: **367.828,00 (INDEC, 2010a)**
- Se sabe por datos brindados por la empresa que en promedio cada 8000 habitantes hay una casa de computación (ver ANEXO VI).
- Por medio de la encuesta realizada se sabe que:

|  |           |                      |
|--|-----------|----------------------|
| SE SUPONE QUE CADA 8000 HABITANTES HAY UNA CASA DE COMPUTACIÓN         | <b>46</b> |                      |
| 74% clientes potenciales compran aproximadamente \$6000 mensuales      | 34        | \$ 204.144,54        |
| 26% clientes potenciales compran aproximadamente \$3000 mensuales      | 11        | \$ 33.104,52         |
| Compra mensual estimada mercado CATAMARCA                              |           | <b>\$ 237.249,06</b> |
| Compra mensual estimada en unidades mercado CATAMARCA                  |           | <b>\$ 2.353,66</b>   |
| COMPRA SEMESTRAL ESTIMADO MERCADO CATAMARCA                            |           | <b>\$ 14.121,97</b>  |
| COMPRA ANUAL ESTIMADO MERCADO CATAMARCA                                |           | <b>\$ 28.243,94</b>  |
| PROYECTADO 3 AÑOS  |           | <b>\$ 70.609,84</b>  |
| OBJETIVO OBTENER UNA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EN UN PLAZO DE 3 AÑOS |           | <b>8%</b>            |

## DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

Tabla 18: Supuestos de Trabajo Plaza Catamarca (Fuente: Elaboración Propia)

| CATAMARCA        | ventas proyectadas | precios prom pond   | COMISION           | INCREMENTAL |
|------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------|
| 2º semestre 2014 | 400                | \$40.330,53         | \$6.049,58         |             |
| 1º semestre 2015 | 560                | \$56.462,74         | \$8.469,41         | 40%         |
| 2º semestre 2015 | 1000               | \$100.826,32        | \$15.123,95        | 79%         |
| 1º semestre 2016 | 1500               | \$ 151.239,48       | \$22.685,92        | 50%         |
| 2º semestre 2016 | 1950               | \$196.611,32        | \$29.491,70        | 30%         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>5410</b>        | <b>\$545.470,37</b> | <b>\$81.820,56</b> | <b>8%</b>   |

Tabla 19: Calculo de Beneficio de Plaza Catamarca (Fuente: Elaboración propia)

Análisis beneficio plaza Mendoza:

- Cantidad de habitantes Mendoza: **1.738.929,00 (INDEC, 2010b)**
- Se sabe por datos brindados por la empresa que en promedio cada 8000 habitantes hay una casa de computación (ver ANEXO VI).
- Por medio de la encuesta realizada se sabe que:

|  |            |                        |
|--|------------|------------------------|
| SE SUPONE QUE CADA 8000 HABITANTES HAY UNA CASA DE COMPUTACIÓN         | <b>217</b> |                        |
| 45% clientes potenciales compran aproximadamente \$13000 mensuales     | 98         | \$ 1.271.591,83        |
| 40% clientes potenciales compran aproximadamente \$6000 mensuales      | 87         | \$ 521.678,70          |
| Compra mensual estimada mercado CATAMARCA                              |            | \$ <b>1.793.270,53</b> |
| Compra mensual estimada en unidades mercado CATAMARCA                  |            | \$ <b>17.790,38</b>    |
| COMPRA SEMESTRAL ESTIMADO MERCADO CATAMARCA                            |            | \$ <b>106.742,29</b>   |
| COMPRA ANUAL ESTIMADO MERCADO CATAMARCA                                |            | \$ <b>213.484,59</b>   |
| PROYECTADO 3 AÑOS  |            | \$ <b>533.711,47</b>   |
| OBJETIVO OBTENER UNA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EN UN PLAZO DE 3 AÑOS |            | <b>4%</b>              |

Tabla 20: Supuestos de Trabajo Plaza Mendoza (Fuente: Elaboración Propia)

| MENDOZA                 | Ventas Proyectadas | Precios prom pond      | COMISION             | INCREMENTAL |
|-------------------------|--------------------|------------------------|----------------------|-------------|
| <b>2º semestre 2014</b> | 1800               | \$ 181.487,37          | \$ 27.223,11         |             |
| <b>1º semestre 2015</b> | 2500               | \$ 252.065,79          | \$ 37.809,87         | 39%         |
| <b>2º semestre 2015</b> | 3500               | \$ 352.892,11          | \$ 52.933,82         | 40%         |
| <b>1º semestre 2016</b> | 6000               | \$ 604.957,90          | \$ 90.743,69         | 71%         |
| <b>2º semestre 2016</b> | 8000               | \$ 806.610,53          | \$ 120.991,58        | 33%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>21800</b>       | <b>\$ 2.198.013,70</b> | <b>\$ 329.702,06</b> | <b>4%</b>   |

Tabla 21: Calculo de Beneficio de Plaza Mendoza (Fuente: Elaboración propia)

Beneficio plan 4:

| <b>RESULTADO PLAN<br/>4</b> | <b>ventas<br/>proyectadas</b> | <b>precios prom pond</b> | <b>COMISIÓN</b>      | <b>COSTO<br/>MERCADERÍA</b> |
|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------------|
| <b>2º semestre 2014</b>     | 2200                          | \$ 221.817,90            | \$ 33.272,68         | \$ 155.272,53               |
| <b>1º semestre 2015</b>     | 3060                          | \$ 308.528,53            | \$ 46.279,28         | \$ 215.969,97               |
| <b>2º semestre 2015</b>     | 4500                          | \$ 453.718,43            | \$ 68.057,76         | \$ 317.602,90               |
| <b>1º semestre 2016</b>     | 7500                          | \$ 756.197,38            | \$ 113.429,61        | \$ 529.338,16               |
| <b>2º semestre 2016</b>     | 9950                          | \$ 1.003.221,85          | \$ 150.483,28        | \$ 702.255,30               |
| <b>TOTAL</b>                | <b>27210</b>                  | <b>\$ 2.743.484,08</b>   | <b>\$ 411.522,61</b> | <b>\$ 1.920.438,85</b>      |

Tabla 22: Resultado Plan 4 (Fuente: Elaboración Propia)

## 6. INDICADORES SEGUIMIENTO

---

Base de datos de rutas a incorporar y descripción de la misma.

Cantidad de vendedores y distribuidores contactados para las nuevas rutas.

Ventas Catamarca año xxxx/Ventas proyectadas Catamarca año xxx.

Ventas Mendoza año xxxx/Ventas proyectadas Mendoza año xxx.

**PLAN DE ACCIÓN 5- Desarrollo de nuevos canales de ventas.**

**1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA:**

- 1.1. **Objetivo:** Incrementar las cantidades vendidas progresivamente, un 14% en el segundo semestre 2014, 27% en 2015 y 56% en 2016.
- 1.2. **Estrategia:** Desarrollo de nuevos canales de ventas durante 2014.

**2. PLAN DE ACCIÓN**

Desarrollo de más canales de ventas, en la actualidad se cuenta solo con el canal de venta de vendedores directos. Se podrían incorporar el canal de ventas a mayoristas (al menos 5), distribuidores (como mínimo 2) y grandes superficies (por lo menos 2).

El objetivo aumentar las ventas de BLOW INK para los próximos tres años, mediante el desarrollo de al menos 3 nuevos canales de ventas que se encuentren dentro de las plazas actuales o las plazas a incorporar.

En el caso de los mayoristas aumenta la rentabilidad de la venta, debido a que se elimina la comisión del vendedor y los gastos administrativos que esos gastos ocasionan.

Se tiene en cuenta la incorporación de distribuidores ya que ellos compran la mercadería y genera la venta en su propia cartera de clientes en la plaza que se le asigna. Se les asigna un precio máximo de venta y se hacen cargo de los trámites administrativos que requieren las ventas.

Finalmente, las grandes superficies hace referencia a empresas como hipermercados o grandes locales de artículos tecnológicos (Ej: Fravega, Garbarino, etc.). En este caso, se realiza una venta directa con descuento y el mayor beneficio que presenta es la generación de la marca, ya que BLOW INK puede incorporar en los locales de venta publicidad como banners, cartelera, etc.

### 2.1. Actividades

Para obtener este objetivo se debe primero generar base de datos de los potenciales clientes mayoristas, distribuidores y grandes superficies.

Se conoce por experiencia de la empresa en contacto con clientes de forma telefónica que cada 10 clientes potenciales se concreta 1 cliente actual, y que aproximadamente lleva un mes (1) concretar la primer operación, esta información corresponde a clientes minoristas.

Por lo cual, para poder concretar la venta de al menos cinco (5) clientes mayoristas se debería tener una base de datos de por lo menos cincuenta (50) clientes mayoristas potenciales y suponiendo que el proceso de negociación es más extenso, se requiere entre un mes y medio y dos meses de seguimiento. Al igual que para los distribuidores se necesitan una base de datos de veinte (20) distribuidores potenciales mínimo para concretar una acuerdo con por lo menos dos. Y para las grandes superficies por lo menos veinte (20) grandes superficies potenciales y posiblemente entre dos y tres meses de negociación.

Luego de armada la base de datos se debe comenzar el llamado telefónico y la presentación de la empresa con los encargados de las áreas de compras de los potenciales clientes o distribuidores a incorporar. De esta forma, se va a seleccionar aquellos que sean atractivos para la negociación de los que no lo serán por el momento.

Una vez dado el seguimiento adecuado (como mínimo contacto una vez por semana), se deben fijar las pautas de trabajo que se establecerán con las empresas. Llámese plazos de pago, descuentos, política de devoluciones, gastos de envíos entre otros. Para acelerar este proceso, también se puede realizar encuentros presonales.

### 3. RECURSOS

---

- 3.1. **Plazo de Ejecución:** 6 meses.
- 3.2. **Recursos Necesarios:** Jefe comercial.
- 3.3. **Recursos Tecnológicos/ Materiales:** Computadora, internet, teléfonos.

#### 4. PRESUPUESTO

Descuentos para los nuevos canales de venta.

Canal mayorista: descuento del 10% sobre lista de precio minorista.

Canal distribuidor: descuento del 15% sobre la lista de precios minorista.

Canal grandes superficies: 5% de descuento sobre lista de precios minorista.

Presupuesto viáticos anuales, en el caso de tener que llevar a cabo viajes para acelerar el proceso de negociación.

#### 5. BENEFICIO ECONÓMICO

Beneficio canal mayorista:

- Sobre el precio promedio ponderado de BLOW INK se calculó un descuento de 10% en el mismo para el canal mayorista.
- Por datos brindados por la empresa, mencionaron que un cliente mayorista puede comprar entre 200 y 300 unidades por semestre (ver ANEXO VI).
- Teniendo en cuenta que el costo de mercadería que pasaron es de un 70% del precio de lista, si eliminamos la comisión del vendedor y gastos administrativos, en este caso el costo se traduce en 60%.

|                     |             |                      | 0,6                  | 0,4                  |
|---------------------|-------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                     |             | MONTO                |                      |                      |
| VENTA MAYORISTA (5) | CANTIDADES  | S/IVA                | COSTO MERCADERIA     | BENEFICIO            |
| 2º semestre 2014    | 200         | \$ 18.332,06         | \$ 10.999,23         | \$ 7.332,82          |
| 1º semestre 2015    | 450         | \$ 41.247,13         | \$ 24.748,28         | \$ 16.498,85         |
| 2º semestre 2015    | 650         | \$ 59.579,19         | \$ 35.747,51         | \$ 23.831,67         |
| 1º semestre 2016    | 950         | \$ 87.077,27         | \$ 52.246,36         | \$ 34.830,91         |
| 2º semestre 2016    | 1150        | \$ 105.409,33        | \$ 63.245,60         | \$ 42.163,73         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>3400</b> | <b>\$ 311.644,98</b> | <b>\$ 186.986,99</b> | <b>\$ 124.657,99</b> |

Tabla 23: Proyección venta Mayorista a 3 años (Fuente: Elaboración Propia)

## Beneficio canal distribuidores:

- Sobre el precio promedio ponderado de BLOW INK se calculó un descuento de 15% en el mismo para el canal distribuidores.
- Por datos brindados por la empresa, mencionaron que un cliente mayorista puede comprar entre 500 y 600 unidades por semestre (ver ANEXO VI).
- Teniendo en cuenta que el costo de mercadería que pasaron es de un 70% del precio de lista, en este caso si bien se elimina la comisión del vendedor, se hace un descuento por el mismo monto, es decir que el beneficio del desarrollo de este canal es la eliminación de los gastos administrativos, traduciéndose en un costo de 65%.

|                          |             |                      | 0,65                 | 0,35                 |
|--------------------------|-------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| VENTA DISTRIBUIDORES (2) | CANTIDADES  | MONTO S/IVA          | COSTO MERCADERIA     | BENEFICIO            |
| 2º semestre 2014         | 500         | \$ 43.837,53         | \$ 28.494,39         | \$ 15.343,14         |
| 1º semestre 2015         | 600         | \$ 52.605,03         | \$ 34.193,27         | \$ 18.411,76         |
| 2º semestre 2015         | 1100        | \$ 96.442,56         | \$ 62.687,67         | \$ 33.754,90         |
| 1º semestre 2016         | 1100        | \$ 96.442,56         | \$ 62.687,67         | \$ 33.754,90         |
| 2º semestre 2016         | 1200        | \$ 105.210,07        | \$ 68.386,55         | \$ 36.823,52         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>4500</b> | <b>\$ 394.537,76</b> | <b>\$ 256.449,54</b> | <b>\$ 138.088,22</b> |

Tabla 24: Proyección venta Distribuidores a 3 años (Fuente: Elaboración Propia)

## Beneficio canal grandes superficies:

- Sobre el precio promedio ponderado de BLOW INK se calculó un descuento de 5% en el mismo para el canal grandes superficies.
- Por datos brindados por la empresa, mencionaron que una gran superficie puede comprar entre 150 y 200 unidades por bimestre (ver ANEXO VI).
- Teniendo en cuenta que el costo de mercadería que pasaron es de un 70% del precio de lista, si eliminamos la comisión del vendedor y gastos administrativos, en este caso el costo se traduce en 55%.



## DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

|  |                   |                        | 0,55                    | 0,45                |
|--|-------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|
| <b>VENTA GRANDES SUPERFICIES<br/>(2)</b> | <b>CANTIDADES</b> | <b>MONTO<br/>S/IVA</b> | <b>COSTO MERCADERIA</b> | <b>BENEFICIO</b>    |
| <b>2º semestre 2014</b>                  | 150               | \$ 14.403,76           | \$ 7.922,07             | \$ 6.481,69         |
| <b>1º semestre 2015</b>                  | 200               | \$ 19.205,01           | \$ 10.562,76            | \$ 8.642,26         |
| <b>2º semestre 2015</b>                  | 350               | \$ 33.608,77           | \$ 18.484,82            | \$ 15.123,95        |
| <b>1º semestre 2016</b>                  | 400               | \$ 38.410,03           | \$ 21.125,51            | \$ 17.284,51        |
| <b>2º semestre 2016</b>                  | 550               | \$ 52.813,78           | \$ 29.047,58            | \$ 23.766,20        |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>1650</b>       | <b>\$ 158.441,35</b>   | <b>\$ 87.142,75</b>     | <b>\$ 71.298,61</b> |

Tabla 25: Proyección venta Grandes Superficies a 3 años (Fuente: Elaboración Propia)

Beneficio total plan de acción 5:

Se adiciona en este cálculo un presupuesto para viáticos por año, en el caso que sea necesario realizar visitas para acelerar el proceso de negociación.

| <b>RESULTADO PLAN 5</b>          | <b>CANTIDADES</b> | <b>MONTO<br/>S/IVA</b> | <b>COSTO</b>      | <b>BENEFICIO</b>     |
|----------------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|----------------------|
| <b>Presupuesto viáticos 2014</b> |                   |                        | \$ 5.000,00       |                      |
| <b>2º semestre 2014</b>          | 850               | \$ 76.573,35           | \$ 47.415,70      | \$ 29.157,65         |
| <b>Presupuesto viáticos 2015</b> |                   |                        | \$ 23.000,00      |                      |
| <b>1º semestre 2015</b>          | 1250              | \$ 113.057,18          | \$ 69.504,31      | \$ 43.552,87         |
| <b>2º semestre 2015</b>          | 2100              | \$ 189.630,52          | \$ 116.920,00     | \$ 72.710,52         |
| <b>Presupuesto viáticos 2016</b> |                   |                        | \$ 23.000,00      |                      |
| <b>1º semestre 2016</b>          | 2450              | \$ 221.929,86          | \$ 136.059,54     | \$ 85.870,32         |
| <b>2º semestre 2016</b>          | 2900              | \$ 263.433,19          | \$ 160.679,73     | \$ 102.753,46        |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>9550</b>       | <b>\$ 864.624,09</b>   | <b>\$ 581.579</b> | <b>\$ 334.044,82</b> |

Tabla 26: Resultados Plan 5 (Fuente: Elaboración Propia)

### 6. INDICADORES SEGUIMIENTO

Cantidad contactada semanalmente/Base de datos de los nuevos canales

Seguimiento a los interesados.

Cantidad de canales desarrollados/cantidad de interesados.

Cantidad de canales desarrollados/cantidad contactada.

Ventas canal mayorista año xxxx/ ventas canal mayorista año xxxx.

Ventas canal distribuidores año xxxx/ ventas canal distribuidores año xxxx.

Ventas canal grandes superficies año xxxx/ ventas canal grandes superficies año xxxx.

**PLAN DE ACCIÓN 6- Desarrollo e-commerce.**

**1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA:**

- 1.1. **Objetivo:** Incrementar las cantidades vendidas progresivamente, un 14% en el segundo semestre 2014, 27% en 2015 y 56% en 2016.
- 1.2. **Estrategia:** Desarrollo E-COMMERCE.

**2. PLAN DE ACCIÓN**

Desarrollo de una plataforma de E-COMMERCE para BLOW INK, el objetivo es que clientes que no son contactados por vendedores o distribuidores de la marca, puedan realizar compras por la web.

En la actualidad la empresa cuenta solo con el desarrollo de la página web, pero en la misma no tiene el módulo de compras para los clientes.

La idea es que los clientes potenciales de BLOW INK, soliciten un usuario para poder acceder a la lista de precios, hacer pedidos y compras a través de su cuenta.

Para esto se pidió presupuesto a los diseñadores (IDEAR) quienes diseñaron el sitio web, packaging de los productos e imagen institucional.

**2.1. Actividades**

Los pasos propuestos por la firma IDEAR son los siguientes, se calcula un plazo hasta la puesta en marcha de tres meses:

Implementación del sistema (BackEnd)

1. Búsqueda y análisis
2. Instalación en servidor (en servidores BlowInk)
3. Configuración Regional
4. Configuración de flujo de compra personalizado para BlowInk
  - Creación de grupos de clientes
  - Creación de categorías de productos

- Configuración para órdenes de compra
- Carga de contenido de muestra 1 producto por categoría

5. Capacitación Básica para hacer carga de Prueba.

Configuración final

6. Creación de Subcategoría de cliente dentro de la Cat. Minorista.
7. Traducción del Sistema al Español
8. Impuestos diferenciados por producto (10,5 y 21%)
9. Uso de promociones y creación de reglas
10. Tipo de moneda diferenciada por Categoría de producto

Capacitación

11. Sobre el sistema en general
12. Introducción al Dashboard
13. Manejo del Catálogo
14. Carga y edición de productos
15. Manejo de Categorías
16. Manejo de Clientes
17. Creación y manejo de promociones
18. Se prevén 2 encuentros de 3hs cada uno en las Oficinas de Blow Ink.
19. El primero para la capacitación general y el segundo para evacuar dudas.

Soporte

20. Consultas vía correo electrónico o skype por el transcurso de 1 mes desde la segunda capacitación.

Diseño y maquetación de front end

21. Incorporación del estilo BlowInk
22. Diseño de funciones requeridas: productos destacados, Slideshows, etc

### 3. RECURSOS

- 
- 3.1. **Plazo de Ejecución:** tres meses.
- 3.2. **Recursos Necesarios:** diseñadores externos, firma IDEAR.
- 3.3. **Recursos Tecnológicos/ Materiales:** Computadora, internet.

### 4. PRESUPUESTO

---

El presupuesto de la firma IDEAR para el desarrollo de la plataforma de ECOMMERCE de BLOW INK es de \$26000 sin IVA.

### 5. BENEFICIO ECONÓMICO

- 
- El plazo de desarrollo y puesta en marcha de la plataforma puede demorar de 3 a 4 meses.
  - En la entrevista que se llevó a cabo con el comercial de la firma de diseñadores, comento que por lo general las empresas en los primeros tres años pueden aumentar sus ventas por el e-commerce entre un 4% y 8% (ver ANEXO VIII).
  - El costo de los productos por este medio es de un 55%, ya que no se calculan comisiones de los vendedores.

|                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| PRESUPUESTO E COMMERCE             | \$ 26.000,00 |
| CANTIDADES VENDIDAS 2013-MAYO 2014 | 55.781,25    |

Tabla 27: Supuestos E-Commerce (Fuente: Elaboración Propia)

|       |                  |                   |                | 0,55          |
|-------|------------------|-------------------|----------------|---------------|
|       | <b>PARTICIP.</b> | <b>CANTIDADES</b> | <b>INGRESO</b> | <b>COSTO</b>  |
| AÑO 1 | 1%               | 557,81            | \$ 56.242,18   | \$ 56.933,20  |
| AÑO 2 | 4%               | 2.231,25          | \$ 224.968,72  | \$ 123.732,80 |
| AÑO 3 | 8%               | 4.462,50          | \$ 449.937,44  | \$ 247.465,59 |

Tabla 28: Proyección de Ventas E-Commerce a 3 años (Fuente: Elaboración Propia)

### 6. INDICADORES SEGUIMIENTO

---

Plazo de ejecución.

Ventas ecommerce año xxxx/ ventas ecommerce proyectadas año

xxxx

**PLAN DE ACCIÓN 7- Desarrollo de acciones promocionales mensuales.**

**1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA:**

- 1.3. **Objetivo:** Incrementar las cantidades vendidas progresivamente, un 14% en el segundo semestre 2014, 27% en 2015 y 56% en 2016.
- 1.4. **Estrategia:** Desarrollo de acciones promocionales mensuales.

**2. PLAN DE ACCIÓN**

Creación de acciones promocionales ya sea por cantidad, productos o montos, estables en el tiempo. La finalidad es incentivar la compra de los minoristas, disminuir el stock inmovilizado y fidelizar a los clientes por medio de estas compras.

Se propone que sea mensual, debido a que en la actualidad BLOW INK ofrece solo promociones cuando hay stock inmovilizado o cuando ventas se encuentran en picos bajos dada la estacionalidad de la demanda. Cabe destacar, que las promociones deben ser de las diferentes líneas (HP, EPSON y TONERS) de acuerdo a la disponibilidad de stock, para no generar especulaciones por parte de los clientes ocasionando que solo compren cuando se encuentran las promociones.

**2.2. Actividades**

Se sugiere durante el primer año realizar acciones promocionales que tengan como finalidad aumentar el volumen de compra de los clientes actuales y de aumentar la participación en góndola de los productos de BLOW INK sobre la competencia. Esto se puede hacer incentivando a que compren más productos, para obtener productos gratis o descuentos por compras por cantidad.

Mientras que para el segundo y tercer año se sugiere desarrollo de acciones promocionales para la fidelización de los clientes actuales de BLOW INK. Se puede llevar a cabo ofreciendo listas de precios acorde al tamaño de cliente que son independientemente de las cantidades que compran por orden. También pueden hacerse descuentos por notas de créditos para compras futuras.

### 3. RECURSOS

---

- 3.4. **Plazo de Ejecución:** Mensual.
- 3.5. **Recursos Necesarios:** Jefe comercial.
- 3.6. **Recursos Tecnológicos/ Materiales:** Computadora, internet, teléfonos, campañas masivas vía Facebook y email.

### 4. PRESUPUESTO

---

Descuentos, y valor de la mercadería ofrecida en promoción.

## 5. BENEFICIO ECONÓMICO

Para la estimación del beneficio económico del plan n°5 se desarrollaron solo las promociones para el año 2014 dado que se calculan sobre el stock de los productos disponibles para este año. Como la finalidad es el incentivo de las ventas y movilizar el stock de la empresa, no se pueden generar especulaciones sobre stock a futuro para proponer promociones mensuales en un plazo de 3 años.

Por otro lado, para el cálculo de las mismas se estima que solo el 25% (teniendo en cuenta ventas de años anteriores) de los clientes aprovecharían las promociones, debido a que no todos son visitados en un mismo mes calendario, porque no todos consumen las mismas mezclas de productos y también porque no todos tienen la posibilidad de stockearse de productos perdiendo disponibilidad de efectivo para llevar a cabo compras de otros modelos de productos.

Finalmente, se trabaja con un total de 191 clientes, que es la cartera de clientes activos a Mayo de 2014.

Datos:

| MODELO     | PRECIO XL | PRECIO STD | STOCK DISPONIBLE |
|------------|-----------|------------|------------------|
| 60 XL N    | 175,86    | 87,93      | 3500             |
| 85A        | 144,54    |            | 5000             |
| 133N/C/M/A | 24,65     |            | 1200             |
| 73N/C/M/A  | 14,45     |            | 1380             |
| 12A        | 140,12    |            | 2020             |
| 122 XL N   | 183,49    |            | 6500             |

Tabla 29: Stock y Precio de Productos (Fuente: Elaboración Propia)



DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

| Nº PROMO | DESCRIPCIÓN  | Q PRODUCTOS | PRECIO      | DESCUENTO | PRECIO C/DESCUENTO | CANTIDAD PROYECTADA PROMOCIÓN | PROYECCIÓN VENTA PROMOCIÓN | CANTIDAD VENDIDA NORMAL | PROYECCIÓN VENTA NORMAL | % de incremento | COSTO MERCADERÍA       |
|----------|--|-------------|-------------|-----------|--------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------|------------------------|
| 1        | 2 KIT 133 (Negro, Cyan, Magenta, Amarillo), 5% de descuento en el precio de los mismos | 8           | \$ 197,20   | \$ 9,86   | \$ 187,34          | 382                           | \$ 71.563,88               | 208                     | \$ 41.110,40            | 83%             | \$ 50.094,72           |
| 2        | 10 toners 85A, 10% descuento en el precio de los mismos                                | 10          | \$ 1.445,40 | \$ 144,54 | \$ 1.300,86        | 478                           | \$ 621.160,65              | 149                     | \$ 216.027,07           | 219%            | \$ 434.812,46          |
| 3        | 2 KIT 73 (Negro, Cyan, Magenta, Amarillo), 5% de descuento en el precio de los mismos  | 8           | \$ 115,60   | \$ 5,78   | \$ 109,82          | 382                           | \$ 41.951,24               | 241                     | \$ 27.832,40            | 59%             | \$ 29.365,87           |
| 4        | Cada 15 cartuchos 60 XLN, te llevás un 60 STD gratis                                   | 16          | \$ 967,23   | \$ 87,93  | \$ 879,30          | 764                           | \$ 671.785,20              | 333                     | \$ 321.684,58           | 130%            | \$ 470.249,64          |
| 5        | 5 toners 12A, 10% descuento  | 5           | \$ 700,60   | \$ 70,06  | \$ 630,54          | 239                           | \$ 150.541,43              | 122                     | \$ 85.356,43            | 96%             | \$ 105.379,00          |
| 6        | Cada 15 cartuchos 122 XLN, 5% de descuento en el precio de los mismos                  | 20          | \$ 3.669,80 | \$ 183,49 | \$ 3.486,31        | 955                           | \$3.329.426,05             | 364                     | \$ 1.335.807,20         | 162%            | \$ 2.330.598,24        |
|          |  |             |             |           |                    | <b>3.199</b>                  | <b>\$4.886.428,45</b>      | 1417                    | \$ 2.027.818,09         | <b>126%</b>     | <b>\$ 3.420.499,91</b> |

Tabla 30: Beneficio de Promociones (Fuente: Elaboración propia)

## 6. INDICADORES SEGUIMIENTO

---

Promociones mensuales.

Cantidad de promociones vendidas.

Tasa de aceptación de la misma: Cantidad de clientes que compraron la promoción/total de clientes que se envió la misma.

**PLAN DE ACCIÓN 8- Lograr economía de escala.**

**1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA:**

- 1.1. **Objetivo:** Incrementar las cantidades vendidas progresivamente, un 14% en el segundo semestre 2014, 27% en 2015 y 56% en 2016.
- 1.2. **Estrategia:** Lograr economía de escala.

**2. PLAN DE ACCIÓN**

Lograr por medio de la optimización de los recursos y el aprendizaje en los procesos actuales economías de escalas, que permitan incrementar las ventas pero con los mismos recursos que se tienen.

El objetivo es buscar aquellas fórmulas que permitan a la empresa desarrollarse en diferentes canales y plazas pero utilizando las fórmulas que optimicen los costos y mantenga la rentabilidad de BLOW INK.

**2.1. Actividades**

Por medio de la definición de las funciones de cada puesto, poder optimizar aquellos procesos internos que consumen tiempo al personal. Buscando la forma más eficiente de realizar las tareas para lograr las economías de escalas.

Para llevar a cabo estas actividades, cada puesto debería durante un mes cronometrar y plasmar en una planilla cuales son las actividades que realiza por día durante un mes. Luego se debería analizar cuáles de ellas están siendo ordenadas en días equivocados u horarios, por ejemplo: se sabe que las ventas en el rubro son más fuertes los días jueves y viernes, si el jefe comercial se dedica a contactar los clientes potenciales los días lunes y martes dejando los jueves y viernes para las tareas operativas del puesto, se está haciendo un uso inadecuado del recurso tiempo.

También esto permite ver el trabajo duplicado que pueden estar desarrollando diferentes áreas, sucede por lo general, que dos áreas

utilizan los mismos datos para sacar diferente información y duplicando así los datos en el sistema y duplicando el tiempo invertido en esa tarea. Esos se pueden ver cuando se realiza el análisis operativo de cada área.

En el primer mes se deberían elaborar el registro. En el segundo mes, la evaluación por parte de los gerentes de áreas y directorios de las actividades que realiza cada puesto operativamente. En el tercer mes, se debe controlar los cambios implementados y modificar lo que sea necesario.

### 3. RECURSOS

---

- 3.1. **Plazo de Ejecución:** Tres meses, luego de realizado el plan 1, 2 y 3.
- 3.2. **Recursos Necesarios:** Todos los empleados de la empresa, los encargados del control e implementación de las economías de escala es cada gerente de las diferentes áreas de BLOW INK.
- 3.3. **Recursos Tecnológicos/ Materiales:** No requiere.

### 4. PRESUPUESTO

---

No se requieren recursos extras.

### 5. BENEFICIO

---

Para poder obtener un valor cuantificable de este plan de acción, es necesario recurrir a indicadores previos de rendimiento laboral, mediante los resultados evolutivos de evaluaciones de desempeño, rendimiento de actividades, valor hora, cantidad de horas utilizadas para realizar las actividades, entre otros.

BLOW INK nunca ha llevado a cabo este tipo de acciones, por lo cual no se puede establecer un indicador de partida para identificar el beneficio en cuanto a la mejora o no de rendimiento laboral de los empleados.

## 6. INDICADORES SEGUIMIENTO

---

Costos y gastos para poner el producto en el mercado mensual/costo mensual.

Cantidad de tiempo utilizado para realizar una actividad.

Existencia de tareas realizadas por dos o más personas.

Costo de organización de tareas.

**PLAN DE ACCIÓN 9- Lista de precios en dólares.**

**1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA:**

- 1.1. **Objetivo:** Incrementar las cantidades vendidas progresivamente, un 14% en el segundo semestre 2014, 27% en 2015 y 56% en 2016.
- 1.2. **Estrategia:** Lista de precios en dólares.

**2. PLAN DE ACCIÓN**

Se propone poner la lista de precios de BLOW INK en dólares, y actualizar los precios conforme aumente o disminuya el tipo de cambio.

La finalidad de la misma, es que las fluctuaciones en el tipo de cambio sean absorbidas por el cliente y no por la rentabilidad de BLOW INK como está sucediendo en la actualidad. Al mismo tiempo, esto igualaría a BLOW INK de la competencia ya que todos tienen la lista de precios expresadas en dólares.

**2.1. Actividades**

Las actividades a llevar a cabo, es primero obtener las listas de precios de la competencia en dólares para ser competitivos. Analizar las listas de precios.

Luego se debería fijar un tipo de cambio semanal, para evitar tantas variaciones en el tipo de cambio que puedan dificultar las tareas administrativas y de ventas.

El tipo de cambio se sugiere todos los días lunes pedirle al banco con el que opera BLOW INK el tipo de cambio de ese mismo día, y sumarle al mismo la variación porcentual del tipo de cambio de la semana anterior.

Avisar a los vendedores y área administrativa del tipo de cambio de la semana en curso.

### 3. RECURSOS

- 
- 3.1. **Plazo de Ejecución:** Mensual.
- 3.2. **Recursos Necesarios:** Gerente comercial.
- 3.3. **Recursos Tecnológicos/ Materiales:** Computadora, internet.

### 4. PRESUPUESTO

---

No se requieren recursos extras.

### 5. BENEFICIOS

---

Para estimar el beneficio se calculó cuanto perdió la empresa desde la última actualización de lista de precios del mes de Abril de 2014 a un tipo de cambio de 8,03, al tipo de cambio del día 12 de Junio de 2014 que se encuentra a 8,16.

Es importante tener en cuenta que al actualizar los precios de peso a dólar, el que se ve beneficiado o perjudicado afrontando la diferencia es el cliente y no la empresa. Por lo cual, el beneficio del plan está asociado a las pérdidas que ha tenido la empresa por no actualizar debidamente la lista de precios.

| MODELO   | Precios S/IVA en Dólares | PRECIO TC 8,03 | PRECIOS TC 8,16 | UNIDADES VENDIDAS | MONTO VENDIDO TC 8,03 | MONTO VENDIDO TC 8,16 |
|----------|--------------------------|----------------|-----------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| 122 C XL | USD 22,25                | \$ 178,67      | \$ 181,56       | 430               | \$ 76.827,03          | \$ 78.070,80          |
| 122 N XL | USD 22,85                | \$ 183,49      | \$ 186,46       | 1092              | \$ 200.371,08         | \$ 203.614,95         |
| 21 XL    | USD 16,30                | \$ 130,89      | \$ 133,01       | 811               | \$ 106.183,70         | \$ 107.902,74         |
| 22 XL    | USD 15,70                | \$ 126,07      | \$ 128,11       | 410               | \$ 51.626,07          | \$ 52.461,86          |
| 27 XL    | USD 8,50                 | \$ 68,26       | \$ 69,36        | 37                | \$ 2.491,31           | \$ 2.531,64           |
| 28 XL    | USD 9,50                 | \$ 76,29       | \$ 77,52        | 25                | \$ 1.868,98           | \$ 1.899,24           |
| 56 XL    | USD 9,20                 | \$ 73,88       | \$ 75,07        | 176               | \$ 12.965,24          | \$ 13.175,14          |
| 57 XL    | USD 8,90                 | \$ 71,47       | \$ 72,62        | 97                | \$ 6.950,17           | \$ 7.062,68           |
| 60 C XL  | USD 20,80                | \$ 167,02      | \$ 169,73       | 607               | \$ 101.341,81         | \$ 102.982,46         |
| 60 N XL  | USD 21,90                | \$ 175,86      | \$ 178,71       | 998               | \$ 175.464,32         | \$ 178.304,96         |
| 74 XL    | USD 8,10                 | \$ 65,04       | \$ 66,10        | 313               | \$ 20.358,46          | \$ 20.688,05          |
| 75 XL    | 7,90 USD                 | \$ 63,44       | \$ 64,46        | 269               | \$ 17.032,83          | \$ 17.308,58          |
| 901 XL N | 9,15 USD                 | \$ 73,47       | \$ 74,66        | 44                | \$ 3.214,51           | \$ 3.266,55           |
| 901 XL C | 8,60 USD                 | \$ 69,06       | \$ 70,18        | 80                | \$ 5.541,90           | \$ 5.631,62           |

DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

| MODELO       | Precios S/IVA en Dólares | PRECIO TC 8,03 | PRECIOS TC 8,16 | UNIDADES VENDIDAS | MONTO VENDIDO TC 8,03 | MONTO VENDIDO TC 8,16  |
|--------------|--------------------------|----------------|-----------------|-------------------|-----------------------|------------------------|
| 92 XL        | 13,10 USD                | \$ 105,19      | \$ 106,90       | 254               | \$ 26.719,02          | \$ 27.151,58           |
| 93 XL        | 14,60 USD                | \$ 117,24      | \$ 119,14       | 205               | \$ 24.063,10          | \$ 24.452,66           |
| 94 XL        | 7,00 USD                 | \$ 56,21       | \$ 57,12        | 64                | \$ 3.611,49           | \$ 3.669,96            |
| 95 XL        | USD 7,35                 | \$ 59,02       | \$ 59,98        | 64                | \$ 3.747,80           | \$ 3.808,48            |
| 12A          | USD 17,45                | \$ 140,12      | \$ 142,39       | 215               | \$ 30.125,80          | \$ 30.613,52           |
| 35A          | USD 18,00                | \$ 144,54      | \$ 146,88       | 113               | \$ 16.333,02          | \$ 16.597,44           |
| 36A          | USD 18,00                | \$ 144,54      | \$ 146,88       | 38                | \$ 5.492,52           | \$ 5.581,44            |
| 85A          | USD 18,00                | \$ 144,54      | \$ 146,88       | 264               | \$ 38.158,56          | \$ 38.776,32           |
| 78A          | USD 18,00                | \$ 144,54      | \$ 146,88       | 26                | \$ 3.758,04           | \$ 3.818,88            |
| EP 115       | USD 1,36                 | \$ 10,92       | \$ 11,10        | 32                | \$ 349,47             | \$ 355,12              |
| EP 117       | USD 2,50                 | \$ 20,08       | \$ 20,40        | 264               | \$ 5.294,78           | \$ 5.380,50            |
| EP 133-N     | USD 3,07                 | \$ 24,65       | \$ 25,05        | 120               | \$ 2.964,16           | \$ 3.012,15            |
| EP 133-C     | USD 3,07                 | \$ 24,65       | \$ 25,05        | 269               | \$ 6.630,85           | \$ 6.738,20            |
| EP 133-M     | USD 3,07                 | \$ 24,65       | \$ 25,05        | 253               | \$ 6.236,45           | \$ 6.337,41            |
| EP 133-A     | USD 3,07                 | \$ 24,65       | \$ 25,05        | 244               | \$ 6.008,44           | \$ 6.105,71            |
| EP 135       | USD 3,60                 | \$ 28,91       | \$ 29,38        | 450               | \$ 13.008,60          | \$ 13.219,20           |
| EP 63-N      | USD 1,40                 | \$ 11,24       | \$ 11,42        | 129               | \$ 1.453,03           | \$ 1.476,55            |
| EP 63-C      | USD 1,25                 | \$ 10,04       | \$ 10,20        | 77                | \$ 767,87             | \$ 780,30              |
| EP 63-M      | USD 1,25                 | \$ 10,04       | \$ 10,20        | 68                | \$ 680,04             | \$ 691,05              |
| EP 63-A      | USD 1,25                 | \$ 10,04       | \$ 10,20        | 66                | \$ 659,97             | \$ 670,65              |
| EP 73-N      | USD 1,80                 | \$ 14,45       | \$ 14,68        | 211               | \$ 3.048,95           | \$ 3.098,31            |
| EP 73-C      | USD 1,80                 | \$ 14,45       | \$ 14,68        | 329               | \$ 4.750,44           | \$ 4.827,34            |
| EP 73-M      | USD 1,80                 | \$ 14,45       | \$ 14,68        | 238               | \$ 3.439,10           | \$ 3.494,78            |
| EP 73-A      | USD 1,80                 | \$ 14,45       | \$ 14,68        | 246               | \$ 3.547,48           | \$ 3.604,91            |
| EP 81-N      | USD 1,18                 | \$ 9,48        | \$ 9,63         | 10                | \$ 97,12              | \$ 98,70               |
| EP 81-C      | USD 1,18                 | \$ 9,48        | \$ 9,63         | 10                | \$ 97,12              | \$ 98,70               |
| EP 81-M      | USD 1,18                 | \$ 9,48        | \$ 9,63         | 10                | \$ 97,12              | \$ 98,70               |
| EP 81-A      | USD 1,18                 | \$ 9,48        | \$ 9,63         | 10                | \$ 97,12              | \$ 98,70               |
| EP 81-LC     | USD 1,18                 | \$ 9,48        | \$ 9,63         | 10                | \$ 97,12              | \$ 98,70               |
| EP 81-LM     | USD 1,18                 | \$ 9,48        | \$ 9,63         | 10                | \$ 97,12              | \$ 98,70               |
| EP 82-N      | USD 1,27                 | \$ 10,20       | \$ 10,36        | 42                | \$ 423,22             | \$ 430,07              |
| EP 82-C      | USD 1,27                 | \$ 10,20       | \$ 10,36        | 42                | \$ 423,22             | \$ 430,07              |
| EP 82-M      | USD 1,27                 | \$ 10,20       | \$ 10,36        | 42                | \$ 423,22             | \$ 430,07              |
| EP 82-A      | USD 1,27                 | \$ 10,20       | \$ 10,36        | 42                | \$ 423,22             | \$ 430,07              |
| EP 82-LC     | USD 1,27                 | \$ 10,20       | \$ 10,36        | 42                | \$ 423,22             | \$ 430,07              |
| EP 82-LM     | USD 1,27                 | \$ 10,20       | \$ 10,36        | 42                | \$ 423,22             | \$ 430,07              |
| EP 90        | USD 2,00                 | \$ 16,06       | \$ 16,32        | 168               | \$ 2.698,08           | \$ 2.741,76            |
| <b>TOTAL</b> |                          |                |                 |                   | <b>\$ 998.906,52</b>  | <b>\$ 1.015.078,11</b> |

**AHORRO**  
**\$ -16.171,59**

Tabla 31: Lista de Precios en Dólares y Pesos (Fuente: Elaboración Propia en base a datos de BLOW INK)



## 6. INDICADORES SEGUIMIENTO

---

Lista de precios en dólares mensual.

**PLAN DE ACCIÓN 11- Disminuir costos de la mercadería.**

**1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA:**

- 1.1. **Objetivo:** Incrementar las cantidades vendidas progresivamente, un 14% en el segundo semestre 2014, 27% en 2015 y 56% en 2016.
- 1.2. **Estrategia:** Disminuir costos de la mercadería.

**2. PLAN DE ACCIÓN**

Disminuir los costos de la mercadería a comprar para hacer frente al incremento de las ventas, negociando con el proveedor descuentos por cantidad y volumen. Pudiendo de esta forma, poder disminuir el alto poder de negociación que tienen los proveedores en BLOW INK.

Los costos se pueden disminuir de dos maneras: uno es disminuyendo el costo de los productos y la otra manera es eficientizando formas de logística internacional.

Lo que se busca con esta estrategia es, como se nombró anteriormente, disminuir el poder de negociación de los proveedores, y por otro lado disminuir el precio de los productos para ser más competitivos en el mercado sin resignar el margen de ganancias que tiene la empresa.

**2.1. Actividades**

En el caso de disminuir costos se podría lograr en la disminución del valor del producto, negociando con proveedores. En este rubro las formas de negociación no son por descuentos en sí, sino acuerdos de precios y compromiso de montos de compras en un periodo de tiempo determinado. Para esto se hacen rondas de negociación con los proveedores en donde se plantean los precios targets que harían a la empresa competitiva. Luego se fija un monto de compra estimada durante un periodo de tiempo.

Por otro lado, se puede disminuir costos por los medios de transportes que sean más eficientes. El medio de transporte más eficiente es marítimo que tiene menos costos. También se puede utilizar el sistema de financiación CASH AAGAINST DOCUMENTS (CAD), que consiste en

realizar el 30% del pago de la mercadería el día 1 en que se empieza a producir y el 70% 5 días antes de que la mercadería arribe al puerto de Buenos Aires. Para llevar a cabo este plan de primero se debería contar con el stock de mercadería que permita estar 77 días mientras arriba la carga marítima, se sugiere que en el primer año al menos el 40% de las operaciones de comercio exterior que se realicen sean por el medio logístico.

En el segundo año aumentar el porcentaje al 60% de operaciones marítimas, y en el tercer año un 85% de las cargas marítimas.

### 3. RECURSOS

---

- 3.1. **Plazo de Ejecución:** Mensual
- 3.2. **Recursos Necesarios:** Gerente compras.
- 3.3. **Recursos Tecnológicos/ Materiales:** Computadora, teléfono e internet.

### 4. PRESUPUESTO

---

Para obtener los precios acordados USD 20000 valor FOB (Franco a bordo, significa que la mercadería es entregada en el buque que la empresa importadora haya seleccionado).

Para el plan de cambio de medio de transporte logístico, será necesario el pago de la operación según el modo de financiación CAD. Presupuesto dependiendo del monto de compra para cada operación de importación.

### 5. BENEFICIO ECONÓMICO

---

Para calcular el beneficio económico de este plan es necesario acceder a información relacionada al costo de mercadería, sin embargo la empresa considera esta información confidencial, y por lo tanto no brindó los datos necesario para establecer el costo y beneficio finales.

Se deja plasmado el cálculo como la ecuación para lograr el indicador de medición ya que los directores de la empresa BLOW INK, que poseen la información, podrán acceder al valor del indicador estableciendo el beneficio económico del mismo.

### **6. INDICADORES SEGUIMIENTO**

---

Acuerdos de precios.

Cantidad de cargas marítimas año XXXX /total de importaciones año XXXX.

**PLAN DE ACCIÓN 12- Revisar la política de devolución.**

**1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA:**

- 1.1. **Objetivo:** Mejorar los procesos internos de BLOW INK.
- 1.2. **Estrategia:** Revisar la política de devolución.

**2. PLAN DE ACCIÓN**

Revisar la política de devolución actual de BLOW INK, ya que en numerosas ocasiones se reciben productos que no se encuentran fallados, o sea que han sido adulterados o se encuentran en condiciones óptimas de funcionamiento, ocasionando un gasto de recursos y materiales inadecuado.

El objetivo es seguir teniendo una política de devolución atractiva para el cliente, pero bajo ciertos parámetros que no pongan en riesgo la imagen y los recursos de BLOW INK

Para esto se debe aclarar que existen dos tasas de defectos de los productos. Una es la tasa de defecto percibida del mercado, es decir lo que los minoristas perciben que fallo. Sin embargo, esta percepción muchas veces no coincide con la tasa real de fallas (tasa que se obtiene una vez testeados los productos que fueron recibidos como devoluciones). Es decir un minorista puede percibir que el 10% de los productos que compra fallaron, pero en realidad la tasa real que se obtuvo es del 8%. Para esto también es importante esta política, para poder eliminar esta brecha que existe entre la tasa real y la tasa percibida del mercado.

**2.1. Actividades**

Se deberá juntar el jefe de calidad y comercial para analizar cuáles son las cantidades de productos devueltos que no presentaron fallas o que presentaron adulteraciones del producto. También se debería analizar cuál sería el impacto de un cambio en la política de devolución dada que es uno de los factores clave del éxito de la empresa.

Una vez analizados esos dos factores, se debería plasmar las nuevas bases sobre la cual se regulara la nueva política de devolución.

Presentar nuevo propuesta con los gerentes del área comercial y calidad para realizar los cambios pertinentes y su aprobación.

Comunicar a los vendedores.

Comunicar a los clientes por canal de comunicación formal.

En el primer mes se relevaran los datos y confección de nueva propuesta junto con la comunicación. En el segundo mes se hará la puesta a prueba. En el tercer mes se realizaran las modificaciones de acuerdo al feedback obtenido del mercado. Cuarto mes implementación definitiva de la misma y seguimiento.

La propuesta es crear una política de garantía en donde, se siga respondiendo de manera ágil y rápida al problema de calidad presunto que el minorista tiene pero que, por otro lado la empresa no pierda ingresos por la reposición de productos que no han fallado.

Propuesta:

1. Minorista informa de los productos defectuosos que tiene en su posesión.
2. BLOW INK repone productos defectuosos.
3. Testeo de los productos.
4. En caso de que los productos hayan estado en condiciones de funcionamiento normal, es decir que no se encuentren defectuosos, facturar al cliente el producto entregado en reposición.

### 3. RECURSOS

- 
- 3.1. **Plazo de Ejecución:** Cuatro meses, luego de los planes 1, 2 y 3.
  - 3.2. **Recursos Necesarios:** Jefe calidad y comercial.
  - 3.3. **Recursos Tecnológicos/ Materiales:** Insumos área calidad, computadoras, campañas de mails masivos a los clientes por email.

#### 4. PRESUPUESTO

---

No se requieren recursos extras.

#### 5. BENEFICIO ECONÓMICO

---

Para el cálculo del beneficio que se obtendría con la aplicación de este plan de acción primero se calculó el ingreso que la empresa perdió en el periodo 2013 por la reposición de mercadería que no presentaba fallas (los precios son de acuerdo a la lista de precios BLOW INK Abril 2014).

Como toda política tiene su tiempo de implementación y ejecución de la misma, se calculó que en el primer año solo el 30% de los productos en condiciones normales de funcionamiento se facturen a los clientes que lo devolvieron, ya que primero los testeos de los RMA se hacen de forma semestral por lo cual el primer semestre del año 2014 fue con la política anterior y por otro lado, porque los vendedores y los clientes presentan cierta resistencia a los cambios de política. Para el año 2015, se estima que un 70% se va a facturar y para el 2016 un 90%.

Siempre en estas política se debe considerar un porcentaje de excepciones que se pueden tener con los clientes más grandes dado que el cobro de estos productos puede ocasionar molestias, y teniendo en cuenta la importancia de está al momento de que los minoristas seleccionan su empresa proveedora se deja un 10% para poder operar en estos casos.

Por otro lado, se destaca que el cálculo de los montos y porcentajes se realizaron en base al periodo 2013. Se recomienda actualizar estos cálculos conforme avanza el tiempo en el proyecto.

| \$ 62.073,14 | 30%          | 70%          | 90%          |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>AÑO 1</b> | \$ 18.621,94 |              |              |
| <b>AÑO 2</b> |              | \$ 43.451,20 |              |
| <b>AÑO 3</b> |              |              | \$ 55.865,83 |

Tabla 32: Beneficio (Fuente: Elaboración Propia)

DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

| Modelo | Ingresados a revisión | FALLADOS | SALVADOS TOTAL (XL Y STD) |    | Unid. vendidas en periodo | Tasa de defecto de mdo PERCIBIDA | Tasa de defecto de mdo PREAL | PRECIO PRODUCTOS XL | PRECIO PRODUCTOS STD | COSTO OPORTUNIDAD MERCADERIA REPUESTA |
|--------|-----------------------|----------|---------------------------|----|---------------------------|----------------------------------|------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------------------------|
| 122 C  | 163                   | 149      | 14                        | 0  | 1251                      | 13%                              | 12%                          | \$ 178,67           | \$ 89,33             | \$ 2.501,35                           |
| 122 N  | 219                   | 110      | 94                        | 15 | 2935                      | 7%                               | 4%                           | \$ 183,49           | \$ 91,75             | \$ 18.624,24                          |
| 21     | 184                   | 85       | 83                        | 15 | 2647                      | 7%                               | 3%                           | \$ 130,89           | \$ 65,44             | \$ 11.845,45                          |
| 22     | 88                    | 81       | 6                         | 1  | 1387                      | 6%                               | 6%                           | \$ 126,07           | \$ 63,04             | \$ 819,46                             |
| 27     | 2                     | 2        | 0                         | 0  | 198                       | 1%                               | 1%                           | \$ 68,26            | \$ 34,13             | \$ -                                  |
| 28     | 0                     | 0        | 0                         | 0  | 129                       | 0%                               | 0%                           | \$ 76,29            | \$ 38,14             | \$ -                                  |
| 56     | 51                    | 28       | 19                        | 4  | 497                       | 10%                              | 6%                           | \$ 73,88            | \$ 36,94             | \$ 1.551,40                           |
| 57     | 26                    | 24       | 2                         | 0  | 307                       | 8%                               | 8%                           | \$ 71,47            | \$ 35,73             | \$ 142,93                             |
| 60 C   | 140                   | 127      | 13                        | 0  | 1925                      | 7%                               | 7%                           | \$ 167,02           | \$ 83,51             | \$ 2.171,31                           |
| 60 N   | 204                   | 100      | 81                        | 23 | 3102                      | 7%                               | 3%                           | \$ 175,86           | \$ 87,93             | \$ 16.267,05                          |
| 74     | 74                    | 43       | 19                        | 12 | 1006                      | 7%                               | 4%                           | \$ 65,04            | \$ 32,52             | \$ 1.626,08                           |
| 75     | 86                    | 78       | 8                         | 0  | 778                       | 11%                              | 10%                          | \$ 63,44            | \$ 31,72             | \$ 507,50                             |
| 901 N  | 14                    | 4        | 8                         | 2  | 163                       | 9%                               | 2%                           | \$ 73,47            | \$ 36,74             | \$ 661,27                             |
| 901 C  | 4                     | 4        | 0                         | 0  | 81                        | 5%                               | 5%                           | \$ 69,06            | \$ 34,53             | \$ -                                  |
| 92     | 44                    | 24       | 13                        | 7  | 852                       | 5%                               | 3%                           | \$ 105,19           | \$ 52,60             | \$ 1.735,68                           |
| 93     | 61                    | 57       | 4                         | 0  | 664                       | 9%                               | 9%                           | \$ 117,24           | \$ 58,62             | \$ 468,95                             |
| 94     | 33                    | 21       | 5                         | 7  | 718                       | 5%                               | 3%                           | \$ 56,21            | \$ 28,11             | \$ 477,79                             |
| 95     | 57                    | 53       | 4                         | 0  | 566                       | 10%                              | 9%                           | \$ 59,02            | \$ 29,51             | \$ 236,08                             |
| 12 A   | 11                    | 11       | 0                         | 0  | 627                       | 2%                               | 2%                           | \$ 140,12           | \$ 70,06             | \$ -                                  |
| 35 A   | 7                     | 7        | 0                         | 0  | 358                       | 2%                               | 2%                           | \$ 144,54           | \$ 72,27             | \$ -                                  |
| 36 A   | 3                     | 3        | 0                         | 0  | 70                        | 4%                               | 4%                           | \$ 144,54           | \$ 72,27             | \$ -                                  |
| 85 A   | 14                    | 14       | 0                         | 0  | 774                       | 2%                               | 2%                           | \$ 144,54           | \$ 72,27             | \$ -                                  |
| 78 A   | 0                     | 0        | 0                         | 0  | 0                         | 0%                               | 0%                           | \$ 144,54           | \$ 72,27             | \$ -                                  |
| 115    | 1                     | 1        | 0                         | 0  | 88                        | 1%                               | 1%                           | \$ 10,92            | \$ 5,46              | \$ -                                  |
| 117    | 12                    | 12       | 0                         | 0  | 846                       | 1%                               | 1%                           | \$ 20,08            | \$ 10,04             | \$ -                                  |



DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

| Modelo      | Ingresados a revisión | FALLADOS | SALVADOS TOTAL (XL Y STD) |    | Unid. vendidas en periodo | Tasa de defecto de mdo PERCIBIDA | Tasa de defecto de mdo PREAL | PRECIO PRODUCTOS XL | PRECIO PRODUCTOS STD | COSTO OPORTUNIDAD MERCADERIA REPUESTA |
|-------------|-----------------------|----------|---------------------------|----|---------------------------|----------------------------------|------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------------------------|
| 133 N       | 37                    | 24       | 0                         | 0  | 202                       | 18%                              | 12%                          | \$ 24,65            | \$ 12,33             | \$ -                                  |
| 133 C       | 20                    | 12       | 0                         | 0  | 605                       | 3%                               | 2%                           | \$ 24,65            | \$ 12,33             | \$ -                                  |
| 133 M       | 7                     | 6        | 0                         | 0  | 535                       | 1%                               | 1%                           | \$ 24,65            | \$ 12,33             | \$ -                                  |
| 133 A       | 9                     | 7        | 0                         | 0  | 563                       | 2%                               | 1%                           | \$ 24,65            | \$ 12,33             | \$ -                                  |
| 135         | 28                    | 24       | 0                         | 0  | 827                       | 3%                               | 3%                           | \$ 28,91            | \$ 14,45             | \$ -                                  |
| 63 N        | 3                     | 3        | 0                         | 0  | 178                       | 2%                               | 2%                           | \$ 11,24            | \$ 5,62              | \$ -                                  |
| 63 C        | 2                     | 2        | 0                         | 0  | 125                       | 2%                               | 2%                           | \$ 10,04            | \$ 5,02              | \$ -                                  |
| 63 M        | 1                     | 1        | 0                         | 0  | 92                        | 1%                               | 1%                           | \$ 10,04            | \$ 5,02              | \$ -                                  |
| 63 A        | 1                     | 1        | 0                         | 0  | 91                        | 1%                               | 1%                           | \$ 10,04            | \$ 5,02              | \$ -                                  |
| 73 N        | 34                    | 34       | 0                         | 0  | 476                       | 7%                               | 7%                           | \$ 14,45            | \$ 7,23              | \$ -                                  |
| 73 C        | 68                    | 68       | 0                         | 0  | 952                       | 7%                               | 7%                           | \$ 14,45            | \$ 7,23              | \$ -                                  |
| 73 M        | 19                    | 19       | 0                         | 0  | 928                       | 2%                               | 2%                           | \$ 14,45            | \$ 7,23              | \$ -                                  |
| 73 A        | 48                    | 48       | 0                         | 0  | 870                       | 6%                               | 6%                           | \$ 14,45            | \$ 7,23              | \$ -                                  |
| 90          | 14                    | 14       | 0                         | 0  | 542                       | 3%                               | 3%                           | \$ 16,06            | \$ 8,03              | \$ -                                  |
| TOTAL HP    | 1485                  | 1025     | 373                       | 86 | 21035                     | 7%                               | 5%                           |                     |                      | \$ 59.636,53                          |
| TOTAL EPSON | 304                   | 276      | 0                         | 0  | 7920                      | 4%                               | 3%                           |                     |                      |                                       |
| TOTALES     | 1789                  | 1301     | 373                       | 86 | 28955                     | 6%                               | 4%                           |                     |                      |                                       |

Tabla 33: Valoración de Productos Repuestos (Fuente: Elaboración propia en base a información de BLOW INK)

**Ingresados a revisión:** cartuchos que el minorista entrega como RMA. **Fallados:** cartuchos que luego del testeado se determinó que presentaban fallas. **Salvados total**, son aquellos cartuchos que se comprobó funcionaban y se los pudo recuperar, estos pueden ser **XL o STD**. **Tasa de mercado percibida:** es la tasa que los minoristas perciben de fallas, en cambio la **tasa real es** aquella que se obtiene luego del testeado de los productos.

## 6. INDICADORES SEGUIMIENTO

---

Tasa de aceptación.

Tasa de defecto percibida del mercado/ tasa de defecto real.

**PLAN DE ACCIÓN 10- Capacitar al personal en el mercado e industria.**

**1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA:**

- 1.1. **Objetivo:** Mejorar los procesos internos de BLOW INK.
- 1.2. **Estrategia:** Capacitar al personal de la empresa en el mercado y sector industrial al que pertenece BLOW INK.

**2. PLAN DE ACCIÓN**

Capacitar al personal del área comercial y calidad respecto las tendencias del mercado.

El objetivo es que el recurso humano de BLOW INK conozca mejor el mercado e industria donde está inserta la empresa para poder actuar adecuadamente. Y por otro lado, mejorar los procesos del área de calidad y obtener capacitación para mejorar la calidad de los productos de BLOW INK.

**2.1. Actividades**

Se propone que el personal del área comercial realice salidas al mercado al menos una vez por semana medio día para visitar a los clientes más importantes y conversar sobre las nuevas tendencias, también se propone realizar al menos mensualmente un llamado a los clientes más importantes de la empresa para obtener información del mercado.

Respecto al área calidad, se propone suscribiéndose en la revista guía del reciclador, para que puedan conocer las nuevas tendencias en procesos de testeo, también capacitarlos con un experto en cartuchos remanufacturados y alternativos.

La capacitación del área calidad con el experto consta de una reunión de aproximadamente cuatro (4) horas, donde se enseñaran técnicas para el testeo de los cartuchos, maquinas que se utilizan, procesos a implementar, evacuar dudas y consultas de las actividades que realiza el área.

### 3. RECURSOS

---

- 3.1. **Plazo de Ejecución:** Mensual las salidas al mercado del área comercial. Mensual la recepción de la revista. Capacitación área calidad con experto.
- 3.2. **Recursos Necesarios:** Experto en cartuchos.
- 3.3. **Recursos Tecnológicos/ Materiales:** Revista guía del reciclador. Hoja de Ruta. Teléfono.

### 4. PRESUPUESTO

---

Honorarios experto: los honorarios del experto incluyen 4 horas a disposición del área de calidad para capacitarlos sobre los procesos que llevan a cabo. El presupuesto es de \$1500 sin IVA.

Viáticos para visitas al mercado: se destinara un presupuesto anual de aproximadamente \$9000 destinados a cubrir viáticos para las visitas al mercado.

La suscripción a la revista es gratuita, solo se necesita CUIT y demostrar que la empresa pertenece al rubro de los insumos reciclados o re manufacturados.

### 5. BENEFICIO ECONÓMICO

---

Por el tipo de actividades que se realiza en este plan, que consiste en salidas al mercado y reconocimiento de mercado, no es factible de calcular beneficio económico.

Por otro lado, el beneficio cualitativo que conlleva es, por un lado la formación de personal y mejora de la calidad de servicio prestado al cliente, y por otro lado, el desarrollo de pertenencia y mejora de los indicadores motivacionales, que podrían plasmarse en un indicador monetario, pero nuevamente no se cuenta con indicadores de rendimiento previo para poder calcular este beneficio, que a su vez dependería de la aplicación del plan a la realidad cotidiana de la empresa.

## 6. INDICADORES SEGUIMIENTO

---

Cantidad de visitas al mercado mensualmente/Hoja de ruta.

Personal de calidad que concurrió a la capacitación con experto.

Suscripción a la revista Guía del Reciclador.

**PLAN DE ACCIÓN 11- Trazabilidad y loteo de la mercadería.**

**1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA:**

- 1.1. **Objetivo:** Mejorar los procesos internos de BLOW INK.
- 1.2. **Estrategia:** Trazabilidad y loteo de la mercadería.

**2. PLAN DE ACCIÓN**

Desarrollo trazabilidad de la mercadería, para poder tener información de los lotes que provienen de cada proveedor para llevar a cabo análisis de calidad.

Loteo de la mercadería lo que permitiría la colocación de fechas de vencimientos pudiendo con esto mejorar la política de devolución de la empresa.

**2.1. Actividades**

Se debe desarrollar un modo de etiquetas que permitan diferenciar los diferentes proveedores y la operación de compra a las que cada producto pertenece. Esto tiene las siguientes etapas:

1. Diseño de los stickers que se colocaran en la mercadería.
2. Colocación de las mismas en las fábricas proveedoras.
3. Control de las mismas, aproximadamente llevara tres importaciones para el control de las mismas y las correspondientes mejoras.

Por otro lado, se debe colocar en el empaque la fecha de vencimiento a la que pertenece cada producto. Etapas:

1. Compra de sellos de fechas, y tintas.
2. Colocar la fecha de caducidad de los productos en el packaging, trabajo que llevaran a cabo los operarios del área calidad.
3. Control de la misma, llevara aproximadamente un mes.

### 3. RECURSOS

---

- 3.4. **Plazo de Ejecución:** En cada fabricación y en cada arribo de la mercadería a depósito.
- 3.5. **Recursos Necesarios:** Gerente de calidad y jefe de calidad.
- 3.6. **Recursos Tecnológicos/ Materiales:** Tecnología para el loteo de la mercadería.

### 4. PRESUPUESTO

---

El presupuesto de la trazabilidad es nulo, los proveedores no cobran extra por la impresión y colocación de los stickers.

El presupuesto para el loteo de la mercadería corresponde a dos sellos de fechas, dos frascos de tinta blanca para sellos. El monto aproximado es de \$350 para una duración semestral de los insumos.

### 5. BENEFICIO

---

En la entrevista que se llevó a cabo con el gerente del área de calidad comento que se estima que el 30% de los productos que ingresan como devolución se encuentran vencidos o han sido utilizados fuera del plazo en el cual se recomienda su utilización (ver ANEXO III).

Al igual que en la política de garantía, se supone va a llevar un tiempo para poder implementar la misma a un 100%, primero porque como se comentó anteriormente los testeos y el control de los productos se realiza semestralmente, por lo cual gran parte de los cartuchos ingresados a devolución en el periodo 2014 ya se van a encontrar con la política anterior, por otro lado este proceso va a ser aún más lento ya que también va a depender de la cantidad de stock que los minoristas tengan en su poder es decir de la rotación de los mismos, porque la política anterior va a tener que estar en vigencia al menos por un año más para poder responder por aquellos productos donde no se colocó la fecha de vencimiento. Así mismo, también se deberá testear los productos que se encuentran en stock de la empresa. Por todo esto, se calcula que en el primer año va a disminuir un 10%, en 2015 un 40% y 2016 un 50%, del 30% que se reciben vencidos

|                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| <b>PRODUCTOS VENCIDOS</b>          | 30%          |
| <b>BENEFICIO APLICAR PROPUESTA</b> | \$ 62.607,17 |

| \$ 62.607,17 | 10%         | 40%          | 50%          |
|--------------|-------------|--------------|--------------|
| <b>AÑO 1</b> | \$ 6.260,72 |              |              |
| <b>AÑO 2</b> |             | \$ 25.042,87 |              |
| <b>AÑO 3</b> |             |              | \$ 31.303,58 |

Tabla 34: Beneficio De Loteo de Mercadería (Fuente: Elaboración Propia)

## 6. INDICADORES SEGUIMIENTO

---

Cantidad de mercadería con stickers de trazabilidad/total de mercadería en depósito.

Cantidad de mercadería loteada/ total de mercadería en depósito.



**PLAN DE ACCIÓN 14- Incorporación de productos origen argentino.**

**1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA:**

---

- 1.1. **Objetivo:** Ampliar la cartera de productos.
- 1.2. **Estrategia:** Incorporación de productos nuevos de origen argentino en el año 1, 2 y 3 paulatinamente.

**2. PLAN DE ACCIÓN**

---

Incorporar al menos un producto de fabricación nacional durante el año 1, otro producto en el año 2 y otro producto en el año 3, los mismos deben pertenecer a los productos que se consumen en la misma industria en la que BLOW INK se encuentra. Se propone la incorporación de fundas para computadoras y tablets con manijas, así como pendrive, cables, tintas y sistemas continuos, etc.

El objetivo es primordialmente brindar más estabilidad al negocio dadas las trabas a las importaciones, y por otro lado ofrecerle al cliente una mejor cartera de productos.

**2.1. Actividades**

Lo que primero se debe hacer es un relevamiento de cuáles de los productos que en la industria a la cual pertenece BLOW INK, son de fabricación nacional y de alta rotación. Es importante que sean de alta rotación ya que en la actualidad la empresa cuenta con un solo depósito donde se ubica la mercadería.

Luego del análisis se debe contactar con los proveedores y ver cuáles son las posibilidades de customización de los productos o si se deben comprar con marca blanca.

Pedir a los potenciales proveedores lista de precios, condiciones de pago, compras mínimas en la primera orden.

Chequear con el área comercial que los precios y márgenes que se le debería atribuir a los productos nuevos son competitivos en el mercado y trabajar con los proveedores en el proceso de negociación.

Se propone:

- Año 1: incorporación de fundas con manijas.
- Año 2: incorporación de tintas líquidas.
- Año 3: incorporación de sistemas continuos de tintas.

### 3. RECURSOS

---

- 3.1. **Plazo de Ejecución:** Año 1, 2 y 3.
- 3.2. **Recursos Necesarios:** Gerente compras.
- 3.3. **Recursos Tecnológicos/ Materiales:** No requiere.

### 4. PRESUPUESTO

---

De acuerdo a la información que se pudo recabar se obtiene que:

- Fundas con manijas: fabrica proveedora DCELL, 500 unidades compra inicial, los costos de las fundas varían de \$50 a \$70, dependiendo del tamaño y calidad de las mismas. Esta información se deberá actualizar y profundizar al momento de la incorporación.
- Tintas: fabrica tintas HOFFMAN, compra inicial de 50 litros de tinta de diversas tonalidades, los costos de las tintas varían de \$108 a \$300 el litro dependiendo de la calidad de la misma. Manejan descuentos de un 40%. Esta información se deberá actualizar y profundizar al momento de la incorporación.
- Sistemas continuos: fabrica HOFFMAN, compra inicial de 25 sistemas continuos de tinta de diferentes modelos, el costo varía de \$350 a \$600 dependiendo de los modelos de sistemas. Por compras por cantidad ofrecen descuento de un 40%. Esta información se deberá actualizar y profundizar al momento de la incorporación.

## 5. BENEFICIO ECONÓMICO

Primero se debe aclarar que las empresas a las que solicitaron presupuestos, dijeron que los precios son estimados y que los mismos se confirman solo con la orden de compras dadas las condiciones por las que atraviesa el país.

Beneficio incorporación fundas con manijas:

De acuerdo a lo conversado con el gerente comercial de BLOW INK (ver ANEXO VI), comento que las fundas no tienen alta rotación pero que sirve para incorporar nuevos productos a la cartera.

Por otro lado, también comento que las fundas de calidad tienen un periodo de incorporación lento al mercado, estimo que una vez que las mismas estén insertas se pueden llegar a vender entre 1000 y 1500 unidades anuales.

| <b>AÑO 1-FUNDAS CON MANIJAS</b>    |                     |
|------------------------------------|---------------------|
| COSTO PROMEDIO de 50 a 70          | \$ 60,00            |
| CANTIDAD COMPRA MÍNIMA             | 500                 |
| <b>COSTO COMPRA MÍNIMA SIN IVA</b> | <b>\$ 30.000,00</b> |
| <b>MARCK UP EMPRESA</b>            | <b>20%</b>          |
| <b>PRECIO PROMEDIO</b>             | <b>\$ 72,00</b>     |

Tabla 35: Supuestos Fundas con Manija (Fuente: Elaboración Propia)

|              | <b>PROYECCIÓN VENTAS</b> | <b>INGRESO</b>       | <b>COSTO</b>         |
|--------------|--------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>AÑO 1</b> | 300                      | \$ 21.600,00         | \$ 30.000,00         |
| <b>AÑO 2</b> | 700                      | \$ 50.400,00         | \$ 30.000,00         |
| <b>AÑO 3</b> | 1300                     | \$ 93.600,00         | \$ 78.000,00         |
| <b>TOTAL</b> |                          | <b>\$ 165.600,00</b> | <b>\$ 138.000,00</b> |

Tabla 36: Proyección de ventas Fundas con Manija a 3 años (Fuente: Elaboración Propia)

Beneficio incorporación de tintas:

En la entrevista con el gerente comercial de BLOW INK (ver ANEXO VI) comento que respecto a las tintas la demanda es elevada se habla de un promedio de entre 50 y 60 litros mensuales se podrían vender, ya que estas no solo las utilizan los consumidores finales sino también los minoristas cuando realizan la recarga de los cartuchos.

Se sugirió la incorporación de este producto en el segundo año, debido a que se debería realizar un desarrollo en profundidad de la misma ya que se estaría incorporando un insumo para un producto sustituto de los cartuchos de tinta alternativos que comercializa BLOW INK.

| <b>AÑO 2- TINTAS</b>        |                     |
|-----------------------------|---------------------|
| COSTO PROMEDIO de 108 a 300 | \$ 204,00           |
| CANTIDAD COMPRA MINIMA      | 50                  |
| <b>COSTO PRIMERA COMPRA</b> | <b>\$ 10.200,00</b> |
| <b>MARCK UP</b>             | <b>40%</b>          |
| <b>PRECIO PROMEDIO</b>      | <b>\$ 285,60</b>    |

Tabla 37: Supuestos Tintas (Fuente Elaboración Propia)

|              | <b>PROYECCIÓN VENTAS</b> | <b>INGRESO</b>       | <b>COSTO</b>         |
|--------------|--------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>AÑO 1</b> |                          |                      | \$ -                 |
| <b>AÑO 2</b> | 600                      | \$ 171.360,00        | \$ 122.400,00        |
| <b>AÑO 3</b> | 720                      | \$ 205.632,00        | \$ 146.880,00        |
| <b>TOTAL</b> | <b>1320</b>              | <b>\$ 376.992,00</b> | <b>\$ 269.280,00</b> |

Tabla 38: Proyección de ventas Tintas a 3 años (Fuente: Elaboración Propia)

Beneficio incorporación sistemas continuos:

El gerente comercial de BLOW INK en la entrevista que se le realizo (ver ANEXO VI) comento que los sistemas continuos de tinta tienen una rotación buena, varía entre los 70 y 90 sistemas continuos por mes.

Pero al igual que con la incorporación de las tintas, se debe hacer un análisis más acabado en la decisión de la comercialización de los sistemas.

| <b>AÑO 3-SISTEMAS CONTINUOS</b> |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| COSTO PROMEDIO de 350 a 600     | \$ 475,00           |
| CANTIDAD COMPRA MINIMA          | 25                  |
| <b>COSTO PRIMERA COMPRA</b>     | <b>\$ 11.875,00</b> |
| <b>MARCK UP</b>                 | <b>40%</b>          |
| <b>PRECIO PROMEDIO</b>          | <b>\$ 665,00</b>    |

Tabla 39: Supuestos Sistemas Continuos (Fuente Elaboración Propia)

|              | <b>PROYECCIÓN<br/>VENTAS</b> | <b>INGRESO</b>       | <b>COSTO</b>         |
|--------------|------------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>AÑO 1</b> |                              |                      |                      |
| <b>AÑO 2</b> |                              |                      |                      |
| <b>AÑO 3</b> | 840                          | \$ 558.600,00        | \$ 399.000,00        |
| <b>TOTAL</b> | <b>840</b>                   | <b>\$ 558.600,00</b> | <b>\$ 399.000,00</b> |

Tabla 40: Proyección de ventas Sistemas Continuos a 3 años (Fuente: Elaboración Propia)

## 6. INDICADORES SEGUIMIENTO

---

Total de productos fabricación nacional incorporados.

Ventas fundas con manijas año xxxx/ ventas proyectadas fundas con manijas año xxxx.

Ventas tintas año xxxx/ ventas proyectadas tintas año xxxx.

Ventas sistemas continuos año xxxx/ ventas proyectadas sistemas continuos año xxxx.

**PLAN DE ACCIÓN 15- Incorporar nuevos modelos a las líneas actuales.**

**1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA:**

- 1.1. **Objetivo:** Ampliar la cartera de productos.
- 1.2. **Estrategia:** Incorporar nuevos modelos de productos dentro de las líneas actuales en 2014.

**2. PLAN DE ACCIÓN**

Incorporar nuevos modelos de productos dentro de las líneas actuales de BLOW INK. Se propone que sean aquellos productos que la mayoría de las empresas competidoras tienen en su cartera de productos y que se encuentran con altas tasas de demanda.

El objetivo es ofrecerle al cliente una mejor y completa cartera de productos, pudiendo adquirir en BLOW INK todos los modelos de mayor rotación dentro de las líneas actuales.

**2.1. Actividades**

Listado de modelos de productos a incorporar.

Búsqueda de proveedores. Análisis de proveedores, envío de hojas de impresión, fotos del producto, especificaciones técnicas, listas de precios. Selección del proveedor.

Diseño del packaging.

Incorporación a las nuevas órdenes de compras.

Evaluación del producto en calidad, primero se compran pocas unidades para poder probarlos en el mercado. Esta etapa puede demorar como mínimo dos meses.

De acuerdo a lo observado en las listas de precios y documentos que fueron necesarios analizar para el proyecto se observó que todas las empresas competidoras ya tienen incorporados en su cartera de productos los dos nuevos cartuchos de las impresoras de HP y EPSON que ingresaron al mercado este año, estos modelos son para HP los cartuchos 662 negro y

color y para Epson los modelos 195 Negro, Cyan Magenta y Amarillo. El packaging de estos productos es igual a los de sus respectivas líneas, por lo cual no se requiere de la elaboración de nuevos empaques.

### 3. RECURSOS

3.4. **Plazo de Ejecución:** tres meses desde la confirmación de la operación de importación.

3.5. **Recursos Necesarios:** Gerente compras.

3.6. **Recursos Tecnológicos/ Materiales:** No requiere.

### 4. PRESUPUESTO

Para el año 1 incorporando 500 cartuchos se requieren al valor de hoy aproximadamente \$40.500,00. Años 2 por 800 unidades \$64.800,00 y para el año 3, 1280 unidades un total de \$103.680,00.

### 5. BENEFICIO ECONOMICO

Beneficio incorporación modelos 662 y 195.

|   |           |
|---|-----------|
| COSTO MERCADERÍA APROXIMADO 195 EPSON         | \$ 75,00  |
| COSTO MERCADERÍA APROXIMADO 662 NEGRO Y COLOR | \$ 85,00  |
| PRECIO ESTIMADO 195                           | \$ 97,50  |
| PRECIO ESTIMADO 920                           | \$ 110,50 |

Tabla 41: Supuestos Incorporación de Modelos 662 y 195 (Fuente: Elaboración propia)

## DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

|              | AÑO1       |                    |                    | AÑO2       |                    |                    | AÑO3        |                     |                     |
|--------------|------------|--------------------|--------------------|------------|--------------------|--------------------|-------------|---------------------|---------------------|
|              | CANTIDAD   | MONTO              | COSTO              | CANTIDAD   | MONTO              | COSTO              | CANTIDAD    | MONTO               | COSTO               |
| 195          | 200        | \$19.500,00        | \$15.000,00        | 320        | \$31.200,00        | \$24.000,00        | 512         | \$49.920,00         | \$38.400,00         |
| 662          | 300        | \$33.150,00        | \$25.500,00        | 480        | \$53.040,00        | \$40.800,00        | 768         | \$84.864,00         | \$65.280,00         |
| <b>TOTAL</b> | <b>500</b> | <b>\$52.650,00</b> | <b>\$40.500,00</b> | <b>800</b> | <b>\$84.240,00</b> | <b>\$64.800,00</b> | <b>1280</b> | <b>\$134.784,00</b> | <b>\$103.680,00</b> |

Tabla 42: Proyección de Ventas de Modelos 662 y 195 a 3 años (Fuente: Elaboración propia)

### 6. INDICADORES SEGUIMIENTO

---

Total de productos incorporados dentro de las líneas de productos actuales de BLOW INK.

Ventas 662 año xxxx/ ventas proyectadas 662 año xxxx.

Ventas 195 año xxxx/ ventas proyectadas 195 año xxxx.



**DIAGRAMA DE GANTT**

|         | Año 1 |       |       |       |        |        | Año 2  |       |       |       |       |       | Año 3 |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
|---------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
|         | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Plan 1  | ■     | ■     |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Plan 2  |       |       | ■     |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Plan 3  |       |       |       | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Plan 4  | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Plan 5  | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |
| Plan 6  | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      |
| Plan 7  |       |       |       |       |        |        |        |       |       | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      |        |
| Plan 8  | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      |
| Plan 9  | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      |
| Plan 10 |       |       |       |       |        |        |        |       |       | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      |        |
| Plan 11 | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      |
| Plan 12 | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      |
| Plan 13 | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      |
| Plan 14 | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■     | ■      | ■      | ■      |

Tabla 43: Diagrama de Gantt (Fuente: Elaboración propia)

**PRESUPUESTO**

| INVERSIÓN | 2014           | 2015         | 2016           |
|-----------|----------------|--------------|----------------|
| PLAN1     | \$3.500,00     | \$-          | \$-            |
| PLAN2     | \$3.300,00     | \$-          | \$-            |
| PLAN3     | \$18.000,00    | \$-          | \$-            |
| PLAN4     | \$155.272,53   | \$533.572,87 | \$1.231.593,46 |
| PLAN5     | \$52.415,70    | \$209.424,31 | \$319.739,27   |
| PLAN6     | \$56.933,20    | \$123.732,80 | \$247.465,59   |
| PLAN7     | \$3.420.499,91 | \$-          | \$-            |
| PLAN8     | \$-            | \$-          | \$-            |
| PLAN9     | \$-            | \$-          | \$-            |
| PLAN10    | \$-            | \$-          | \$-            |
| PLAN11    | \$-            | \$-          | \$-            |
| PLAN12    | \$10.500,00    | \$-          | \$-            |
| PLAN13    | \$350,00       | \$700,00     | \$700,00       |
| PLAN14    | \$30.000,00    | \$152.400,00 | \$623.880,00   |
| PLAN15    | \$40.500,00    | \$64.800,00  | \$103.680,00   |

|                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>TOTALINVERSIÓN</b> | <b>\$3.791.271,33</b> | <b>\$1.084.629,97</b> | <b>\$2.527.058,32</b> |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

|                       |
|-----------------------|
| <b>\$7.402.959,63</b> |
|-----------------------|

Tabla 44: Presupuesto (Fuente: Elaboración Propia)

**INGRESOS**

| INGRESOS | 2014           | 2015         | 2016           |
|----------|----------------|--------------|----------------|
| PLAN1    | \$-            | \$-          | \$-            |
| PLAN2    | \$-            | \$-          | \$-            |
| PLAN3    | \$-            | \$-          | \$-            |
| PLAN4    | \$221.817,90   | \$762.246,95 | \$1.759.419,23 |
| PLAN5    | \$76.573,35    | \$302.687,70 | \$485.363,05   |
| PLAN6    | \$56.242,18    | \$224.968,72 | \$449.937,44   |
| PLAN7    | \$4.886.428,45 | \$-          | \$-            |
| PLAN8    | \$-            | \$-          | \$-            |
| PLAN9    | \$17.584,86    | \$-          | \$-            |
| PLAN10   | \$-            | \$-          | \$-            |
| PLAN11   | \$18.621,94    | \$43.451,20  | \$55.865,83    |
| PLAN12   | \$-            | \$-          | \$-            |
| PLAN13   | \$6.260,72     | \$25.042,87  | \$31.303,58    |
| PLAN14   | \$21.600,00    | \$221.760,00 | \$857.832,00   |
| PLAN15   | \$52.650,00    | \$84.240,00  | \$134.784,00   |

|                      |                       |                       |                       |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>TOTALINGRESOS</b> | <b>\$5.357.779,39</b> | <b>\$1.664.397,44</b> | <b>\$3.774.505,13</b> |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

|                        |
|------------------------|
| <b>\$10.796.681,95</b> |
|------------------------|

Tabla 45: Ingresos (Fuente: Elaboración Propia)

**BENEFICIO**

|                              | 2014           | 2015         | 2016           |
|------------------------------|----------------|--------------|----------------|
| <b>TOTAL BENEFICIO</b>       | \$1.566.508,05 | \$579.767,47 | \$1.247.446,81 |
| <b>BENEFICIOS ACUMULADOS</b> | \$3.393.722,33 |              |                |

Tabla 46: Beneficio (Fuente: Elaboración Propia)

**ROI**

El cálculo del indicador ROI muestra el retorno de la inversión que se obtiene en el proyecto. En este caso el total de inversión es de \$7.402.959,63 dividido el beneficio total (Ingresos-Inversión) de \$3.393.722,33.

En este proyecto el ROI es del 46%, quiere decir que por cada peso invertido se va a obtener 46% de beneficio.

|                        |                 |
|------------------------|-----------------|
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b> | \$ 7.402.959,63 |
| <b>TOTAL BENEFICIO</b> | \$ 3.393.722,33 |
| <b>ROI</b>             | 46%             |

Tabla 47: ROI a 3 Años (Fuente: Elaboración Propia)

**VAN**

El cálculo del indicador VAN mide los flujos de ingresos y egresos futuros actualizados a una tasa de descuento de un proyecto luego de descontar la inversión inicial. Nos da la ganancia que nos quedaría con el proyecto. Siempre que un VAN sea positivo se puede aceptar.

En este caso se tomó como tasa de descuento (D) el 23% que es por un lado la tasa que se está cobrando por obtener préstamos y por otro lado es el costo de oportunidad en el caso que los inversores decidieran colocar esta inversión en un plazo fijo.

DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

|                  |                 |                 |                 |
|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| D                | 0,23            |                 |                 |
|                  | 2014            | 2015            | 2016            |
| I Inicial        | FFN1            | FFN2            | FFN3            |
| \$7.402.959,63   | \$ 5.357.779,39 | \$ 1.664.397,44 | \$ 3.774.505,13 |
|                  | 1,23            | 1,5129          | 1,860867        |
| \$ -7.402.959,63 | \$ 4.355.918,20 | \$ 1.100.137,11 | \$ 2.028.358,35 |

**VAN \$ 81.454,04**

Tabla 48: VAN de proyecto a 3 años (Fuente: Elaboración propia)

## CONCLUSIONES

A partir del diagnóstico realizado, se detectó que el entorno externo en el que la empresa se encuentra inserta se presenta como inseguro, con barreras a las importaciones, la inestabilidad en el tipo de cambio y políticas gubernamentales que dificultan la operación diaria del negocio.

Sin embargo, como contraparte se destaca el potencial de la empresa en la industria en la que se encuentra, el capital humano con el que cuenta tiene la formación y herramientas para enfrentar las amenazas que presenta el entorno, la amplia cartera de clientes junto con el servicio de alta calidad en el proceso de venta y postventa, la calidad de los productos y el reconocimiento de la marca por parte de los clientes, permite que se encuentre en una posición sólida y en el momento justo para la aplicación de un plan estratégico, a los fines de potenciar el crecimiento y afianzarse aún más en el mercado.

A partir de esto se diseñó el plan estratégico para BLOW INK, que comprende el establecimiento de misión, visión y objetivos; incrementar las cantidades vendidas progresivamente, un 14% en el segundo semestre 2014, 27% en 2015 y 56% en 2016; mejorar los procesos internos; y ampliar la cartera de productos. En base a lo mencionado anteriormente se diseñaron 15 planes de acción, para desarrollar entre el año 2014 y 2016, que van desde proceso internos hasta acciones para incrementar las ventas.

Con la aplicación de los mismos se espera por un lado poder hacer un uso más eficiente y direccionado de los recursos con los que actualmente se cuenta, y por otro lado, aumentar la participación del mercado. Cabe destacar que los planes desarrollados son en su totalidad necesarios para darle mayor estabilidad a la empresa, como para gestionar un crecimiento ordenado, y se recomienda la aplicación de todos ellos.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Gandolfo Gahan, J. (2005). Los seis pasos del planeamiento estratégico. Buenos Aires: AGUILAR.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). El cuadro de mando integral. España: Gestión 2000.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración: una perspectiva global. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). Dirección de marketing. México: Pertince Hall.
- Lardent, A., Gómez Echarren, M. y Loro, A. (2012). Técnicas de organización, sistemas y métodos. Argentina: Club de Estudio.
- Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Ediciones Díaz Santos.
- Porter, M. (1987). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Compañía Editorial Continental.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). El plan estratégico en la práctica. México: Alfaomega grupo editor.
- Thompson, A. y Strickland, A.J. (1999). Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas. México: MC Graw Hill.
- Thompson, A. y Strickland, A.J. (2000). Administración estratégica. México: MC Graw Hill.

### ARCHIVOS DIGITALES

- 3R Ambiental (s/f) Tratamiento y disposición final de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) que ya no funcionen (ver apartado Que Recibimos). (*Documento digital*) Extraído el 14/01/2014 de <http://www.3rambiental.com.ar/nuestros-servicios.php>
- CAMOCA (2013) Informes del Año 2013. (*Versión Digital*) Extraído el 20/01/2014 de <http://www.camoca.com.ar/>
- CAPA (s/f) Reciclado de Papel (*Versión Digital*) Extraído el 10/12/2013 de <http://www.camarapapel.org.ar/sustentabilidad-reciclado.php>

Casa Rosada (s/d-2013) Políticas de Estado (*Versión digital*) Extraído el 11/12/2013 de <http://www.presidencia.gob.ar/component/content/article/103-politicaestado>

Decreto 831/93 (1993) Residuos Peligrosos. Reglamentacion De La Ley 24.051. COdeINEP (*Versión Digital*) Extraído el 15/02/2014 de <http://www.codeinep.org/RESIDUOS%20PELIGROSOS%20DECRETO%20%20831%2093%20LEY%2024051%20.pdf>

Díaz Carballo, N. (2013) Para ahorrar en la empresa, promueven uso de cartuchos remanufacturados. Publicado el 18/01/2013 (*Documento Digital*) Extraído el 10/12/2013 de <http://puntobiz.com.ar/noticia/articulo/78615.html>

Galarza, C. (2013). Situación actual de las importaciones en Argentina. Publicado en yogonet.com.ar el 18/06/2013 (*Documento Digital*) recuperado 12/11/2013 de <http://yogonet.com/espanol/node/266271>

INDEC (2010a) Censo Nacional. Provincia de Catamarca (*Versión Digital*) Extraído el 10/06/2014 de [http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P1-P\\_Catamarca.pdf](http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P1-P_Catamarca.pdf)

INDEC (2010b) Censo Nacional. Provincia de Mendoza (*Versión Digital*) Extraído el 10/06/2014 de [http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P1-P\\_Mendoza.pdf](http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P1-P_Mendoza.pdf)

INDEC (2013a) Informe de Avance del Nivel de Actividad. (*Versión Digital*) extraído el 20/11/2013 de [http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/17/pib\\_09\\_13.pdf](http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/17/pib_09_13.pdf)

INDEC (2013c) Resultados del balance de pagos del segundo trimestre de 2013. (*Versión Digital*) extraído el 23/11/2013 de [http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/19/bal\\_09\\_13.pdf](http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/19/bal_09_13.pdf)

INDEC (2014) Índice de Precios al Consumidor Nacional urbano, base IV trimestre 2013=100. Febrero de 2014. (*Versión Digital*) extraído el 12/04/2014 de [http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/10/ipcnu\\_03\\_14.pdf](http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/10/ipcnu_03_14.pdf)

LaNación.com (2013a) Afirman que las trabas a la importación afectan la producción y la competitividad. Cámaras de Córdoba emitieron un reclamo contra esa política del Gobierno. Publicado en lanación.com.ar el 04/06/2013 (*versión digital*) extraído el 15/11/2013 de <http://www.lanacion.com.ar/1588294-afirman-que-las-trabas-a-la-importacion-afectan-la-produccion-y-la-competitividad>

LaNación.com (2013b) Según el Indec, el PBI creció el 5,8% en el primer semestre. La actividad económica creció casi el doble de lo calculado por los analistas privados, lo que implica

- que el Estado debe desembolsar 2700 millones para el cupón PBI en 2014. Publicado en [lanación.com.ar](http://lanacion.com.ar) 20/09/2013. (*Versión Digital*) Extraído el 30/11/2013 de <http://www.lanacion.com.ar/1621878-indec-el-pbi-crecio-el-58-en-el-primer-semester>
- LaNación.com (2013c) Qué dijo el nuevo jefe de Gabinete sobre el cepo y la inflación. Jorge Capitanich aseguró que el tipo de cambio en Argentina es "flotante" y defendió el nuevo IPC del Indec; aseguró que se buscará "coherencia fiscal, monetaria y cambiaria". Publicado en [lanación.com.ar](http://lanacion.com.ar) el 21/11/2013 (*versión digital*) extraído el 25/11/2013 de <http://www.lanacion.com.ar/1640261-que-dijo-el-nuevo-jefe-de-gabinete-sobre-el-cepo-y-la-inflacion>
- LaNación.com (2014a) La inflación llegó a 4,3% en febrero, según el IPC Congreso. Es el mayor registro para ese mes en 23 años y eleva a 34,88% el alza en los últimos 12 meses; el lunes sale la oficial. Publicado en [lanación.com.ar](http://lanacion.com.ar) el 13/03/2014 (*versión digital*) extraído el 14/04/2014 de <http://www.lanacion.com.ar/1671620-la-inflacion-llego-a-43-en-febrero-segun-el-ipc-congreso>
- Lanación.com (2014b) Dólar oficial y dólar blue hoy. Publicado en [lanación.com.ar](http://lanacion.com.ar) el 12/04/2014. (*Versión digital*) Extraída 12/04/2014 de <http://www.lanacion.com.ar/dolar-hoy-t1369>
- Ley Provincial de Córdoba Nº 8973 (2002) Residuos peligrosos. Adhesión a la Ley Nacional 24051. Decreto de promulgación 00582/2002. (*Versión Digital*) Extraído el 02/12/2013 de <http://www.ambiente.bioetica.org/normas/cba8973.htm>
- Martin Marquez, Oliva Haba y Manjavacas Zarco (2010) Montaje y mantenimiento de equipos. Sistemas informáticos y redes. Ed. Paraninfo (*Versión Digital*) <http://www.paraninfo.es/catalogo/9788497327633/montaje-y-mantenimiento-de-equipos>
- Molinatto, G. (2013) Certificar o No Certificar. (*Documento Digital*) Extraído el 26/11/2013 de [http://prezi.com/z5oy\\_33e5ipw/certificar-o-no-certificar/?kw=view-z5oy\\_33e5ipw&rc=ref-5095010](http://prezi.com/z5oy_33e5ipw/certificar-o-no-certificar/?kw=view-z5oy_33e5ipw&rc=ref-5095010)
- Páez Romairone, A. (2013). Exportaciones para compensar Importaciones: balanza comercial favorable o en su defecto equilibrada. Publicado en [revistamultimodal.com.ar](http://revistamultimodal.com.ar) el 04/04/2013 (*Documento Digital*) extraído 12/11/2013 de [http://www.revistamultimodal.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=458:exportaciones-para-compensar-importaciones-balanza-comercial-favorable-o-en-su-defecto-equilibrada&catid=47&Itemid=44](http://www.revistamultimodal.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=458:exportaciones-para-compensar-importaciones-balanza-comercial-favorable-o-en-su-defecto-equilibrada&catid=47&Itemid=44)



Puntobiz.com.ar (2013) La Cámara de Máquinas de Oficinas debutó en la Asociación Empresaria. Publicado 21/01/2013 (*Versión Digital*) Extraído 30/11/2013 de [http://www.puntobiz.com.ar/noticia/articulo/78735/La Camara de Maquinas de Oficinas debuto en la Asociacion Empresaria.html](http://www.puntobiz.com.ar/noticia/articulo/78735/La_Camara_de_Maquinas_de_Oficinas_debuto_en_la_Asociacion_Empresaria.html)

Syte-soluciones (s/f) ¿Que es un Sistema de Tinta Continua? (*Documento Digital*) Extraído el 01/12/2013 de [http://www.sistemascontinuos.com.mx/www/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=2](http://www.sistemascontinuos.com.mx/www/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2)

The Lima Consulting Group S.A., (2009) Informe Ejecutivo: Determinación de las características del mercado de Tintas y Tóner para impresora. Setiembre - Octubre 2009. (*Versión Digital*) Extraído el 15/11/2013 de <http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/INFORME%20OSCE-TINTAS%20Y%20TONERS.pdf>

Universidad De Alicante (2009) Procedimiento De Medio Ambiente. Recogida Selectiva De Cartuchos De Tinta Y Tóner. (*Versión Digital*) Extraído el 22/01/2014 de <http://web.ua.es/es/ecocampus/documentos/gest-residuos/cartuchos/pma09-cartuchos.pdf>

Universidad de Surcolombia (2013) Gestión Ambiental. Gestión Integral De Cartuchos De Tinta Y Toner. (*Versión Digital*) Extraído el 23/01/2014 de [http://www.usco.edu.co/contenido/SGC-USCO/16.AP-AMB\\_GESTION\\_DE\\_AMBIENTAL/AP-AMB-PR-05%20GESTION%20INTEGRAL%20DE%20CARTUCHOS%20DE%20TINTA%20Y%20TONER.pdf](http://www.usco.edu.co/contenido/SGC-USCO/16.AP-AMB_GESTION_DE_AMBIENTAL/AP-AMB-PR-05%20GESTION%20INTEGRAL%20DE%20CARTUCHOS%20DE%20TINTA%20Y%20TONER.pdf)

# ANEXOS

## ANEXO I: MODELO DE ENCUESTA INSTITUCIONAL

### Encuesta ambiente interno FEMEX S.A-BLOW INK

La siguiente encuesta es anónima, se pide total sinceridad en sus respuestas. **La finalidad de la misma es poder mejorar continuamente el ambiente laboral.** Marcar con una cruz la opción que más se acerque a su realidad. Desde ya, muchas gracias!

1) ¿En cuántas empresas trabajaste antes de trabajar en FEMEX?

|                      |  |
|----------------------|--|
| ES MI PRIMER TRABAJO |  |
| EN MENOS DE 5        |  |
| EN MÁS DE 5          |  |

2) El sueldo que recibo con respecto a lo que espero ganar es:

|                  |  |
|------------------|--|
| MUY BUENO        |  |
| BUENO            |  |
| NI BUENO NI MALO |  |
| MALO             |  |
| MUY MALO         |  |

3) El ambiente de trabajo es:

|                  |  |
|------------------|--|
| MUY BUENO        |  |
| BUENO            |  |
| NI BUENO NI MALO |  |
| MALO             |  |
| MUY MALO         |  |

4) El trato con mis superiores es:

|                  |  |
|------------------|--|
| MUY BUENO        |  |
| BUENO            |  |
| NI BUENO NI MALO |  |
| MALO             |  |
| MUY MALO         |  |

5) La relación con mis compañeros de trabajo es:

|                  |  |
|------------------|--|
| MUY BUENO        |  |
| BUENO            |  |
| NI BUENO NI MALO |  |
| MALO             |  |
| MUY MALO         |  |

6) Las condiciones de trabajo son:

|                  |  |
|------------------|--|
| MUY BUENO        |  |
| BUENO            |  |
| NI BUENO NI MALO |  |
| MALO             |  |
| MUY MALO         |  |

7) Si tuvieras la oportunidad de volver a trabajar en la empresa, ¿la volverías a elegir?

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| TOTALMENTE DE ACUERDO          |  |
| DE ACUERDO                     |  |
| NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO |  |
| EN DESACUERDO                  |  |
| TOTALMENTE EN DESACUERDO       |  |

8) ¿Estás satisfecho con el trabajo que realizas en tu puesto?

|                 |  |
|-----------------|--|
| MUY SATISFECHO  |  |
| SATISFECHO      |  |
| MODERADAMENTE   |  |
| POCO SATISFECHO |  |
| INSATISFECHO    |  |

9) ¿Te encuentras comprometido y motivado con tus tareas?

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| TOTALMENTE DE ACUERDO          |  |
| DE ACUERDO                     |  |
| NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO |  |
| EN DESACUERDO                  |  |
| TOTALMENTE EN DESACUERDO       |  |

10) ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en FEMEX?

|                     |  |
|---------------------|--|
| AMBIENTE DE TRABAJO |  |
| PUESTO              |  |
| SUELDO              |  |
| FLEXIBILIDAD        |  |
| OTROS:              |  |

**ANEXO II: ENTREVISTA GERENTE DE COMPRAS**

ENTREVISTA MARÍA PIA COLLINI- GERENTE DE COMPRAS

23/10/2013

-¿Cómo es la situación del país respecto a las importaciones?

“En el año 2012 el gobierno comenzó a restringir las autorizaciones de importación de aquellas empresas que tenían un flujo superior al millón de dólares importados anual. Cuando estas empresas reclamaron al gobierno la imposibilidad de importar, el mismo exigió que cada compañía presente un expediente en Secretaría de Comercio Interior. Este expediente consistía en informar en carácter de declaración jurada los montos a importar en el año y el compromiso de exportar ese mismo monto. Asimismo, se exigía la presentación de un listado de precios comparativo desde 2010 en adelante de toda la cartera de productos de la empresa, para asegurar que no haya aumentos abruptos en los precios.

Sin embargo, desde principios del año 2013 el gobierno empezó a restringir importaciones tanto de empresas grandes como de pequeñas, sin seguir ningún comportamiento lógico. Conocemos casos de empresas que aun habiendo presentado expediente y cumpliendo con el compromiso de exportar no le autorizaron DJAI, mientras que a otras empresas que no presentaron acuerdo si le autorizaron”.

-¿Cuál es la situación de FEMEX frente a las restricciones a las importaciones?

“Femex no presentó expediente en Secretaría, ya que en el año 2012 solamente salió observada una DJAI. En 2013, tuvimos muchas DJAI observadas, pero con las aprobaciones que conseguimos cubrimos el abastecimiento anual sin problema, por lo cual no se justifica presentar expediente. Si bien para el año próximo tenemos varias estrategias en caso de que se traben por completo las importaciones, debemos ir analizando el contexto continuamente para determinar cómo proceder”

### **ANEXO III: ENTREVISTA JEFE DE CALIDAD**

ENTREVISTA JEFE DE CALIDAD- RODRIGO ALGORRY

25/11/2012

Cuáles son los tipos de cartuchos Renew que existen? ¿Y cuáles son las ventajas y desventajas de los mismos?

Existen dos tipos de cartuchos Renew, los que poseen carcasa nueva pero su integrado es de segunda mano y los que poseen carcasa reciclada pero su integrado es nuevo.

Aquellos cartuchos que poseen una carcasa nueva pero su integrado (chip) es de segunda mano. Este tipo de cartucho tiene como ventaja que estéticamente es muy bueno, pero la desventaja radica en que al tener chip de segunda mano puede que el cartucho no sea tomado por la impresora y el mismo no funcione adecuadamente o no sea leído por la impresora.

Aquellos cartuchos que poseen carcasa reciclada pero su integrado (chip) es nuevo. Esto tiene como ventaja que exista un pequeño (casi nulo) margen de que el cartucho no sea tomado por la impresora. Si bien estéticamente el cartucho puede parecer de mala calidad, sus resultados son mejores.

¿Cual es una desventaja de los sistemas continuos de tinta?

El principal problema en estos sistemas continuos es que la mayoría de las tintas que utiliza son importadas, habiendo en el nivel nacional pocas empresas que fabrican tintas con alta calidad.

En cuanto a la política de devolución, ¿son muchos los cartuchos que ingresan vencidos?

Actualmente se estima que el 30% de los productos que ingresan como devolución se encuentran vencidos o han sido utilizados fuera del plazo en el cual se recomienda su utilización.

**ANEXO IV: ENTREVISTA PRESIDENTE DE FEMEX**

ENTREVISTA PRESIDENTE DE FEMEX. MARÍA SEGRETI

14/08/2013

¿Cómo es la situación del país respecto a las importaciones?

La situación es complicada para las importaciones, ya que el gobierno debe aprobar las Declaraciones Juradas de Importación (DJAI), en la actualidad aprueban pocas y de manera aleatoria.

¿Cuál consideras es uno de los motivos?

Se explica esta situación porque necesitan equilibrar la balanza comercial del país restringiendo la salida de dólares.

¿En que afecta estas restricciones?

No se puede hacer planes ni proyecciones de compras, porque no se sabe que van a aprobar o que no.

**ANEXO V: ENTREVISTA RECICLAR INGENIERÍA ARGENTINA  
S.A**

ENTREVISTA A ARQUITECTO FERNANDO MARCHISONE

20/08/2013

¿En dónde se encuentra ubicada la empresa RECICLAR?

La misma se encuentra en Córdoba Capital.

¿Ustedes que tratamientos le dan a los cartuchos de tinta y toners?

El tratamiento que le damos es el reciclado y/o destrucción, ya que estos productos por ley son considerados residuos peligrosos

¿Qué ley es la que determina la categoría de residuos y en cual están los cartuchos?

En la LEY NACIONAL N° 24.051, la categoría es Y12 Desechos resultantes de la producción, preparación y utilización de tintas, colorantes, pigmentos, pinturas, lacas o barnices. Y48 Todos los materiales y/o elementos diversos contaminados con alguno o algunos de los residuos peligrosos identificados en el Anexo I o que presenten alguna o algunas de las características peligrosas enumeradas en el Anexo II de la Ley de Residuos Peligrosos cuyo destino sea o deba ser una Operación de Eliminación.

**ANEXO VI: ENTREVISTA GERENTE COMERCIAL**

ENTREVISTA GERENTE COMERCIAL MARÍA SEGRETI

09/06/2014

-¿Cómo saben cuántos clientes potenciales existe en cada plaza?

En realidad no hay ningún lugar donde figure exacto el número de minoristas en las plazas, para hacerlo exacto deberías hacer un relevamiento en el lugar. Sin embargo, nosotros hemos registrado a partir de nuestra propia experiencia que cada 8000 habitantes hay una casa de computación.

-¿Cuánto estiman podría comprar un cliente mayorista?

Un cliente mayorista puede comprar entre 200 y 300 unidades por semestre, los primeros años.

-¿Cuánto estiman podría comprar un distribuidor?

Esto es un proceso, no es que el primer año van a comprarte toda la línea de productos, porque como estos insumos pueden presentar fallas lleva un periodo de prueba y luego de introducción al mercado. Para ser realistas al menos los tres primeros años te puede comprar entre 500 y 600 unidades por semestre, después si todo va bien seguro aumenta.

-¿Cuánto estiman podría comprar una gran superficie?

En este caso es igual que en el caso de los distribuidores, es un proceso lento. Primero tiene en cuenta que las grandes superficies por lo general tienen centralizadas las compras, y casi siempre hacen compras pequeñas y las ponen a prueba en los locales que más control tenga el área de compras, una vez que el producto se demuestra que funciona y que puede ser aceptado por el mercado lo van a incorporar en todas sus sucursales. Por lo cual puedes calcular los primeros años compras con más frecuencia pueden ser bimestrales y de aproximadamente entre 150 y 200 unidades.

-¿Crees que los clientes actuales y potenciales de BLOW INK pueden realizar compras por internet?



Si, de hecho la mayoría realiza las compras o los pedidos por la web, es mucho más cómodo y rápido para ellos. Nosotros en un principio no quisimos generar el e-commerce porque queríamos saber cómo funcionaba bien el mercado, ahora ya estamos en condiciones de lanzarnos al comercio electrónico.

-¿Tienen análisis realizados sobre la línea de fundas?

Si, hemos analizado la posibilidad de incorporar fundas de hecho ya lanzamos una prueba. Si bien es un producto que tiene una rotación media, nos sirve para completar la cartera de productos.

-¿Qué demanda estimas que tengan?

Las fundas con manija de calidad tienen un periodo de incorporación lento al mercado, una vez que las mismas estén insertas se pueden llegar a vender entre 1000 y 1500 unidades anuales.

-¿Y de las tintas?

Si también lo analizamos, las tintas a diferencia de las fundas es un producto que tiene más rotación, se calcula aproximadamente entre 50 y 60 litros mensuales. Tiene mucha rotación primero porque se utiliza como insumo para los sistemas continuos de tinta y por otro lado, porque los minoristas la utilizan para recargar los productos. Es decir con este producto tenes dos clientes, el mismo minorista y el consumidor final.

**ANEXO VII: ENTREVISTA GERENTE DE COMPRAS**

ENTREVISTA MARÍA PIA COLLINI- GERENTE DE COMPRAS

02/06/2014

-¿Cuál es el costo de la mercadería ya puesta en Argentina?

Es información no la puedo brindar ya que compromete a la empresa.

-¿Y alguna aproximación de los mismos?

Podes tomar como costo estimado un 70% del precio de venta, incluyendo impuestos y comisiones de vendedores.

**ANEXO VIII: ENTREVISTA DISEÑADORES – FIRMA IDEAR**

ENTREVISTA DISEÑADOR FIRMA IDEAR.

13/06/2014

-¿Cómo se calcula cual es el impacto en la ventas por medio del e-commerce?

La forma correcta de estimarlas es calcular que al menos un 5% del tráfico que tienes en tu página web va a concretar compras en tu web. Pero la página web de BLOW INK no tiene contador de visitas por lo cual, te deberías basar en que al menos entre un 4% y 8% de las ventas se podrían incrementar con e-commerce.

**ANEXO IX: ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES CATAMARCA****ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES CATAMARCA****MUESTRA**

23 MINORISTAS

**1\_ Antigüedad de la empresa en el mercado**

|                    |    |
|--------------------|----|
| menos de 5 años    | 1  |
| entre 6 y 10 años  | 3  |
| entre 11 y 20 años | 13 |
| más de 20 años     | 6  |

**2\_ ¿Quién es su principal cliente de insumos alternativos?**

|                       |    |
|-----------------------|----|
| Consumidor final      | 19 |
| Clientes corporativos | 1  |
| Licitaciones públicas | 3  |
| Otros                 | 0  |

**3\_ ¿Cuál es el volumen de compra mensual promedio?**

|                         |    |
|-------------------------|----|
| Menos de \$6000         | 6  |
| Entre \$6000 y \$12000  | 11 |
| Entre \$13000 y \$18000 | 3  |
| Más de \$19000          | 3  |

**4\_ Actualmente, ¿Cuál es la marca que comercializa en insumos alternativos?**

|           |    |
|-----------|----|
| EVERTEC   | 3  |
| BEST JET  | 2  |
| POWERTEC  | 0  |
| SCP       | 0  |
| ORINK     | 0  |
| MAX COLOR | 5  |
| GTC       | 2  |
| G&G       | 10 |

**5\_ ¿Cómo realiza las compras de los insumos alternativos?**

|  |    |
|--|----|
| Visita de vendedores directos              | 13 |
| Compra directa a la empresa                | 5  |
| Compra por medio de distribuidores locales | 5  |
| Otros                                      | 0  |

**6\_ ¿Cuál es el medio de compra?**

|  |    |
|--|----|
| Compra personal cuando lo visita el vendedor | 15 |
| Compra por internet                          | 5  |
| Compra telefónica                            | 3  |

**7\_¿Cada cuánto tiempo realiza las compras?**

|           |    |
|-----------|----|
| Semanal   | 1  |
| Quincenal | 3  |
| Mensual   | 16 |
| Bimestral | 3  |

**8\_¿Qué es lo que más valora de la empresa actual?**

|                 |   |
|-----------------|---|
| Precio          | 8 |
| Plazo           | 3 |
| Política de RMA | 4 |
| Servicio        | 8 |

**9\_¿Se encuentra interesado en cambiar de marca?**

|    |    |
|----|----|
| SI | 15 |
| NO | 8  |

**ANEXO X: ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES MENDOZA****ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES MENDOZA****MUESTRA**

20 MINORISTAS

**1\_ Antigüedad de la empresa en el mercado**

|                    |    |
|--------------------|----|
| menos de 5 años    | 2  |
| entre 6 y 10 años  | 3  |
| entre 11 y 20 años | 12 |
| más de 20 años     | 3  |

**2\_ ¿Quién es su principal cliente de insumos alternativos?**

|                       |    |
|-----------------------|----|
| Consumidor final      | 15 |
| Clientes corporativos | 4  |
| Licitaciones públicas | 1  |
| Otros                 | 0  |

**3\_ ¿Cuál es el volumen de compra mensual promedio?**

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Menos de \$6000         | 2 |
| Entre \$6000 y \$12000  | 8 |
| Entre \$13000 y \$18000 | 9 |
| Más de \$19000          | 1 |

**4\_ Actualmente, ¿Cuál es la marca que comercializa en insumos alternativos?**

|           |   |
|-----------|---|
| EVERTEC   | 3 |
| BEST JET  | 0 |
| POWERTEC  | 0 |
| SCP       | 0 |
| ORINK     | 1 |
| MAX COLOR | 5 |
| GTC       | 4 |
| G&G       | 7 |

**5\_ ¿Cómo realiza las compras de los insumos alternativos?**

|  |    |
|--|----|
| Visita de vendedores directos              | 11 |
| Compra directa a la empresa                | 4  |
| Compra por medio de distribuidores locales | 5  |
| Otros                                      | 0  |

**6\_ ¿Cuál es el medio de compra?**

|  |    |
|--|----|
| Compra personal cuando lo visita el vendedor | 11 |
| Compra por internet                          | 7  |
| Compra telefónica                            | 2  |

**7\_¿Cada cuanto tiempo realiza las compras?**

|           |    |
|-----------|----|
| Semanal   | 3  |
| Quincenal | 5  |
| Mensual   | 10 |
| Bimestral | 2  |

**8\_¿Qué es lo que más valora de la empresa actual?**

|                 |   |
|-----------------|---|
| Precio          | 7 |
| Plazo           | 2 |
| Política de RMA | 5 |
| Servicio        | 6 |

**9\_¿Se encuentra interesado en cambiar de marca?**

|    |    |
|----|----|
| SI | 16 |
| NO | 4  |

|   |
|---|
| <b>ANEXO XI: LISTADO DE PRODUCTOS DE BLOW INK</b> |
|---|

| MODELO    |           |       |
|-----------|-----------|-------|
| HP INKJET | TONNER HP | EPSON |
| 60 XL N   | 12A       | 117-1 |
| 60 XL C   | 35A       | 115-1 |
| 122 XL N  | 36A       | 135-1 |
| 122 XL C  | 78A       | 73-1  |
| 74 XL     | 85A       | 73-2  |
| 75 XL     |           | 73-3  |
| 21 XL     |           | 73-4  |
| 22 XL     |           | 133-1 |
| 92 XL     |           | 133-2 |
| 93 XL     |           | 133-3 |
| 56 XL N   |           | 133-4 |
| 56 XL C   |           | 63-1  |
| 901 XL N  |           | 63-2  |
| 901 XL C  |           | 63-3  |
| 94 XL     |           | 63-4  |
| 95 XL     |           | 90-1  |
|           |           | 81-1  |
|           |           | 81-2  |
|           |           | 81-3  |
|           |           | 81-4  |
|           |           | 81-5  |
|           |           | 81-6  |
|           |           | 82-1  |
|           |           | 82-2  |
|           |           | 82-3  |
|           |           | 82-4  |
|           |           | 82-5  |
|           |           | 82-6  |



**ANEXO XII: LISTA DE PRECIOS**

TCABRIL 8,03

| PRECIOS BLOW INK |              |              |       |             |
|------------------|--------------|--------------|-------|-------------|
| MODELO           | PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS | CLASE | PONDERACIÓN |
| 122XLC           | 22,25USD     | \$178,67     | 7     | \$1.250,67  |
| 122XLN           | 22,85USD     | \$183,49     | 18    | \$3.302,82  |
| 21XL             | 16,30USD     | \$130,89     | 14    | \$1.832,45  |
| 22XL             | 15,70USD     | \$126,07     | 7     | \$882,50    |
| 27XL             | 8,50USD      | \$68,26      | 1     | \$68,26     |
| 28XL             | 9,50USD      | \$76,29      | 1     | \$76,29     |
| 56XL             | 9,20USD      | \$73,88      | 3     | \$221,63    |
| 57XL             | 8,90USD      | \$71,47      | 2     | \$142,93    |
| 60XLC            | 20,80USD     | \$167,02     | 10    | \$1.670,24  |
| 60XLN            | 21,90USD     | \$175,86     | 17    | \$2.989,62  |
| 74XL             | 8,10USD      | \$65,04      | 4     | \$260,17    |
| 75XL             | 7,90USD      | \$63,44      | 5     | \$317,19    |
| 901XLC           | 9,15USD      | \$73,47      | 1     | \$73,47     |
| 901XLN           | 8,60USD      | \$69,06      | 1     | \$69,06     |
| 92XL             | 13,10USD     | \$105,19     | 4     | \$420,77    |
| 93XL             | 14,60USD     | \$117,24     | 3     | \$351,71    |
| 94XL             | 7,00USD      | \$56,21      | 1     | \$56,21     |
| 95XL             | 7,35USD      | \$59,02      | 1     | \$59,02     |
| <b>HP</b>        |              |              | 100   | \$14.045,00 |
| 115N             | USD1,36      | \$10,92      | 1     | \$10,92     |
| 117N             | USD2,50      | \$20,08      | 8     | \$160,60    |
| 133N             | USD3,07      | \$24,65      | 4     | \$98,60     |
| 133C             | USD3,07      | \$24,65      | 8     | \$197,20    |
| 133M             | USD3,07      | \$24,65      | 8     | \$197,20    |
| 133A             | USD3,07      | \$24,65      | 8     | \$197,20    |
| 135N             | USD3,60      | \$28,91      | 14    | \$404,71    |
| 63N              | USD1,40      | \$11,24      | 4     | \$44,97     |
| 63C              | USD1,25      | \$10,04      | 2     | \$20,08     |
| 63M              | USD1,25      | \$10,04      | 2     | \$20,08     |
| 63A              | USD1,25      | \$10,04      | 2     | \$20,08     |

**\$140,45**

| MAXCOLOR     |              |             |
|--------------|--------------|-------------|
| PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS | PONDERACIÓN |
| USD25,59     | \$205,47     | \$1.438,27  |
| USD28,30     | \$227,25     | \$4.090,48  |
| USD19,10     | \$153,37     | \$2.147,22  |
| USD18,50     | \$148,56     | \$1.039,89  |
| USD9,78      | \$78,49      | \$78,49     |
| USD10,93     | \$87,73      | \$87,73     |
| USD10,58     | \$84,96      | \$254,87    |
| USD10,24     | \$82,19      | \$164,37    |
| USD25,40     | \$203,96     | \$2.039,62  |
| USD26,20     | \$210,39     | \$3.576,56  |
| USD9,32      | \$74,80      | \$299,20    |
| USD9,09      | \$72,95      | \$364,76    |
| USD10,52     | \$84,50      | \$84,50     |
| USD9,89      | \$79,42      | \$79,42     |
| USD15,07     | \$120,97     | \$483,89    |
| USD16,79     | \$134,82     | \$404,47    |
| USD8,05      | \$64,64      | \$64,64     |
| USD8,45      | \$67,87      | \$67,87     |
|              |              | \$16.766,26 |
| USD1,56      | \$12,56      | \$12,56     |
| USD2,88      | \$23,09      | \$184,69    |
| USD3,53      | \$28,35      | \$113,39    |
| USD3,53      | \$28,35      | \$226,78    |
| USD3,53      | \$28,35      | \$226,78    |
| USD3,53      | \$28,35      | \$226,78    |
| USD4,14      | \$33,24      | \$465,42    |
| USD1,61      | \$12,93      | \$51,71     |
| USD1,44      | \$11,54      | \$23,09     |
| USD1,44      | \$11,54      | \$23,09     |
| USD1,44      | \$11,54      | \$23,09     |

**\$167,66**

| ABLE         |              |             |
|--------------|--------------|-------------|
| PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS | PONDERACIÓN |
| USD25,09     | \$201,44     | \$1.410,07  |
| USD27,75     | \$222,79     | \$4.010,28  |
| USD18,73     | \$150,37     | \$2.105,12  |
| USD18,14     | \$145,64     | \$1.019,50  |
| USD9,58      | \$76,95      | \$76,95     |
| USD10,71     | \$86,01      | \$86,01     |
| USD10,37     | \$83,29      | \$249,87    |
| USD10,03     | \$80,58      | \$161,15    |
| USD24,90     | \$199,96     | \$1.999,63  |
| USD25,69     | \$206,26     | \$3.506,43  |
| USD9,13      | \$73,33      | \$293,33    |
| USD8,91      | \$71,52      | \$357,61    |
| USD10,32     | \$82,84      | \$82,84     |
| USD9,70      | \$77,86      | \$77,86     |
| USD14,77     | \$118,60     | \$474,40    |
| USD16,46     | \$132,18     | \$396,54    |
| USD7,89      | \$63,37      | \$63,37     |
| USD8,29      | \$66,54      | \$66,54     |
|              |              | \$16.437,51 |
| USD1,53      | \$12,31      | \$12,31     |
| USD2,82      | \$22,63      | \$181,07    |
| USD3,46      | \$27,79      | \$111,17    |
| USD3,46      | \$27,79      | \$222,33    |
| USD3,46      | \$27,79      | \$222,33    |
| USD3,46      | \$27,79      | \$222,33    |
| USD4,06      | \$32,59      | \$456,29    |
| USD1,58      | \$12,67      | \$50,70     |
| USD1,41      | \$11,32      | \$22,63     |
| USD1,41      | \$11,32      | \$22,63     |
| USD1,41      | \$11,32      | \$22,63     |

**\$164,38**

# DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

TCABRIL 8,03

| PRECIOS BLOW INK |              |              |       |                | MAXCOLOR     |              |             | ABLE           |              |             |                 |
|------------------|--------------|--------------|-------|----------------|--------------|--------------|-------------|----------------|--------------|-------------|-----------------|
| MODELO           | PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS | CLASE | PONDERACIÓN    | PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS | PONDERACIÓN | PRECIO DÓLAR   | PRECIO PESOS | PONDERACIÓN |                 |
| 73N              | USD1,80      | \$14,45      | 7     | \$101,15       | USD2,07      | \$16,62      | \$116,32    | USD2,03        | \$16,29      | \$114,04    |                 |
| 73C              | USD1,80      | \$14,45      | 10    | \$144,50       | USD2,07      | \$16,62      | \$166,18    | USD2,03        | \$16,29      | \$162,92    |                 |
| 73M              | USD 1,80     | \$14,45      | 7     | \$101,15       | USD2,07      | \$16,62      | \$116,32    | USD2,03        | \$16,29      | \$114,04    |                 |
| 73A              | USD1,80      | \$14,45      | 8     | \$115,60       | USD2,07      | \$16,62      | \$132,94    | USD2,03        | \$16,29      | \$130,33    |                 |
| 81N/C            | USD1,18      | \$9,48       | 1     | \$9,48         | USD1,36      | \$10,90      | \$10,90     | USD1,33        | \$10,68      | \$10,68     |                 |
| 82N/C            | USD1,27      | \$10,20      | 1     | \$10,20        | USD1,46      | \$11,73      | \$11,73     | USD1,43        | \$11,50      | \$11,50     |                 |
| 90N              | USD2,00      | \$16,06      | 5     | \$80,30        | USD2,30      | \$18,47      | \$92,35     | USD2,25        | \$18,11      | \$90,53     |                 |
| EP               |              |              | 100   | \$1.934,00     |              |              | \$2.224,10  |                |              | \$2.180,49  |                 |
| 12A              | USD17,45     | \$140,12     | 33    | \$4.623,96     | USD21,00     | \$168,63     | \$5.564,79  | USD20,59       | \$165,32     | \$5.455,68  |                 |
| 78A              | USD18,00     | \$144,54     | 4     | \$578,16       | USD19,87     | \$159,56     | \$638,22    | USD19,48       | \$156,43     | \$625,71    |                 |
| 35A              | USD18,00     | \$144,54     | 17    | \$2.457,18     | USD19,87     | \$159,56     | \$2.712,45  | USD19,48       | \$156,43     | \$2.659,27  |                 |
| 36A              | USD18,00     | \$144,54     | 6     | \$867,24       | USD19,87     | \$159,56     | \$957,34    | USD19,48       | \$156,43     | \$938,57    |                 |
| 85A              | USD18,00     | \$144,54     | 40    | \$5.781,60     | USD25,00     | \$200,75     | \$8.030,00  | USD24,51       | \$196,81     | \$7.872,55  |                 |
| <b>TONER</b>     |              |              | 100   | \$14.308,14    |              |              | \$17.902,80 |                |              | \$17.551,77 |                 |
|                  |              |              |       | <b>\$19,34</b> |              |              |             | <b>\$22,24</b> |              |             | <b>\$21,80</b>  |
|                  |              |              |       |                |              |              |             |                |              |             | <b>\$179,03</b> |
|                  |              |              |       |                |              |              |             |                |              |             | <b>\$175,52</b> |

# DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

TCABRIL8,03

| PRECIOS BLOW INK<br>MODELO | BESTJET      |              |             |
|----------------------------|--------------|--------------|-------------|
|                            | PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS | PONDERACIÓN |
| 122XLC                     | USD22,03     | \$176,90     | \$1.238,29  |
| 122XLN                     | USD22,62     | \$181,67     | \$3.270,12  |
| 21XL                       | USD16,14     | \$129,59     | \$1.814,30  |
| 22XL                       | USD15,54     | \$124,82     | \$873,76    |
| 27XL                       | USD8,42      | \$67,58      | \$67,58     |
| 28XL                       | USD9,41      | \$75,53      | \$75,53     |
| 56XL                       | USD9,11      | \$73,14      | \$219,43    |
| 57XL                       | USD8,81      | \$70,76      | \$141,52    |
| 60XLC                      | USD20,59     | \$165,37     | \$1.653,70  |
| 60XLN                      | USD21,68     | \$174,12     | \$2.960,02  |
| 74XL                       | USD8,02      | \$64,40      | \$257,60    |
| 75XL                       | USD7,82      | \$62,81      | \$314,04    |
| 901XLC                     | USD9,06      | \$72,75      | \$72,75     |
| 901XLN                     | USD8,51      | \$68,37      | \$68,37     |
| 92XL                       | USD12,97     | \$104,15     | \$416,61    |
| 93XL                       | USD14,46     | \$116,08     | \$348,23    |
| 94XL                       | USD6,93      | \$55,65      | \$55,65     |
| 95XL                       | USD7,28      | \$58,44      | \$58,44     |
| <b>HP</b>                  |              |              | \$13.905,94 |
| 115N                       | USD1,35      | \$10,81      | \$10,81     |
| 117N                       | USD2,48      | \$19,88      | \$159,01    |
| 133N                       | USD3,04      | \$24,41      | \$97,62     |
| 133C                       | USD3,04      | \$24,41      | \$195,25    |
| 133M                       | USD3,04      | \$24,41      | \$195,25    |
| 133A                       | USD3,04      | \$24,41      | \$195,25    |
| 135N                       | USD3,56      | \$28,62      | \$400,70    |
| 63N                        | USD1,39      | \$11,13      | \$44,52     |
| 63C                        | USD1,24      | \$9,94       | \$19,88     |
| 63M                        | USD1,24      | \$9,94       | \$19,88     |
| 63A                        | USD1,24      | \$9,94       | \$19,88     |
| 73N                        | USD1,78      | \$14,31      | \$100,15    |
| 73C                        | USD1,78      | \$14,31      | \$143,07    |

**\$139,06**

| EVERTEC      |              |             |
|--------------|--------------|-------------|
| PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS | PONDERACIÓN |
| USD19,35     | \$155,36     | \$1.087,54  |
| USD19,87     | \$159,56     | \$2.872,02  |
| USD14,17     | \$113,82     | \$1.593,43  |
| USD13,65     | \$109,63     | \$767,39    |
| USD7,39      | \$59,35      | \$59,35     |
| USD8,26      | \$66,33      | \$66,33     |
| USD8,00      | \$64,24      | \$192,72    |
| USD7,74      | \$62,15      | \$124,29    |
| USD18,09     | \$145,24     | \$1.452,38  |
| USD19,04     | \$152,92     | \$2.599,67  |
| USD7,04      | \$56,56      | \$226,24    |
| USD6,87      | \$55,16      | \$275,81    |
| USD7,96      | \$63,89      | \$63,89     |
| USD7,48      | \$60,05      | \$60,05     |
| USD11,39     | \$91,47      | \$365,89    |
| USD12,70     | \$101,95     | \$305,84    |
| USD6,09      | \$48,88      | \$48,88     |
| USD6,39      | \$51,32      | \$51,32     |
|              |              | \$12.213,05 |
| USD1,18      | \$9,50       | \$9,50      |
| USD2,17      | \$17,46      | \$139,65    |
| USD2,67      | \$21,43      | \$85,74     |
| USD2,67      | \$21,43      | \$171,48    |
| USD2,67      | \$21,43      | \$171,48    |
| USD2,67      | \$21,43      | \$171,48    |
| USD3,13      | \$25,14      | \$351,92    |
| USD1,22      | \$9,78       | \$39,10     |
| USD1,09      | \$8,73       | \$17,46     |
| USD1,09      | \$8,73       | \$17,46     |
| USD1,09      | \$8,73       | \$17,46     |
| USD1,56      | \$12,57      | \$87,96     |
| USD1,56      | \$12,57      | \$125,65    |

**\$122,13**

| POWERTEC     |              |             |
|--------------|--------------|-------------|
| PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS | PONDERACIÓN |
| USD20,23     | \$162,43     | \$1.136,98  |
| USD20,77     | \$166,81     | \$3.002,56  |
| USD14,82     | \$118,99     | \$1.665,86  |
| USD14,27     | \$114,61     | \$802,27    |
| USD7,73      | \$62,05      | \$62,05     |
| USD8,64      | \$69,35      | \$69,35     |
| USD8,36      | \$67,16      | \$201,48    |
| USD8,09      | \$64,97      | \$129,94    |
| USD18,91     | \$151,84     | \$1.518,40  |
| USD19,91     | \$159,87     | \$2.717,84  |
| USD7,36      | \$59,13      | \$236,52    |
| USD7,18      | \$57,67      | \$288,35    |
| USD8,32      | \$66,80      | \$66,80     |
| USD7,82      | \$62,78      | \$62,78     |
| USD11,91     | \$95,63      | \$382,52    |
| USD13,27     | \$106,58     | \$319,74    |
| USD6,36      | \$51,10      | \$51,10     |
| USD6,68      | \$53,66      | \$53,66     |
|              |              | \$12.768,19 |
| USD1,24      | \$9,93       | \$9,93      |
| USD2,27      | \$18,25      | \$146,00    |
| USD2,79      | \$22,41      | \$89,64     |
| USD2,79      | \$22,41      | \$179,27    |
| USD2,79      | \$22,41      | \$179,27    |
| USD2,79      | \$22,41      | \$179,27    |
| USD3,27      | \$26,28      | \$367,92    |
| USD1,27      | \$10,22      | \$40,88     |
| USD1,14      | \$9,13       | \$18,25     |
| USD1,14      | \$9,13       | \$18,25     |
| USD1,14      | \$9,13       | \$18,25     |
| USD1,64      | \$13,14      | \$91,95     |
| USD1,64      | \$13,14      | \$131,36    |

**\$127,68**

# DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

TCABRIL8,03

| PRECIOS BLOW INK | BESTJET  |              |              |                 | EVERTEC     |              |              |                 | POWERTEC    |              |              |                 |
|------------------|----------|--------------|--------------|-----------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|
|                  | MODELO   | PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS |                 | PONDERACIÓN | PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS |                 | PONDERACIÓN | PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS |                 |
| 73M              | USD1,78  | \$14,31      | \$100,15     |                 | USD1,56     | \$12,57      | \$87,96      |                 | USD1,64     | \$13,14      | \$91,95      |                 |
| 73A              | USD1,78  | \$14,31      | \$114,46     |                 | USD1,56     | \$12,57      | \$100,52     |                 | USD1,64     | \$13,14      | \$105,09     |                 |
| 81N/C            | USD1,17  | \$9,38       | \$9,38       |                 | USD1,03     | \$8,24       | \$8,24       |                 | USD1,07     | \$8,61       | \$8,61       |                 |
| 82N/C            | USD1,26  | \$10,10      | \$10,10      |                 | USD1,10     | \$8,87       | \$8,87       |                 | USD1,15     | \$9,27       | \$9,27       |                 |
| 90N              | USD1,98  | \$15,90      | \$79,50      |                 | USD1,74     | \$13,97      | \$69,83      |                 | USD1,82     | \$14,60      | \$73,00      |                 |
| <b>EP</b>        |          |              | \$1.914,85   | <b>\$19,15</b>  |             |              | \$1.681,74   | <b>\$16,82</b>  |             |              | \$1.758,18   | <b>\$17,58</b>  |
| 12A              | USD19,00 | \$152,57     | \$5.034,81   |                 | USD15,17    | \$121,84     | \$4.020,83   |                 | USD15,86    | \$127,38     | \$4.203,60   |                 |
| 78A              | USD17,82 | \$143,11     | \$572,44     |                 | USD15,65    | \$125,69     | \$502,75     |                 | USD16,36    | \$131,40     | \$525,60     |                 |
| 35A              | USD17,65 | \$141,73     | \$2.409,40   |                 | USD15,65    | \$125,69     | \$2.136,68   |                 | USD16,36    | \$131,40     | \$2.233,80   |                 |
| 36A              | USD17,82 | \$143,11     | \$858,65     |                 | USD15,65    | \$125,69     | \$754,12     |                 | USD16,36    | \$131,40     | \$788,40     |                 |
| 85A              | USD18,00 | \$144,54     | \$5.781,60   |                 | USD15,65    | \$125,69     | \$5.027,48   |                 | USD16,36    | \$131,40     | \$5.256,00   |                 |
| <b>TONER</b>     |          |              | \$14.656,90  | <b>\$146,57</b> |             |              | \$12.441,86  | <b>\$124,42</b> |             |              | \$13.007,40  | <b>\$130,07</b> |

DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

TC ABRIL 8,03

| PRECIOS BLOW INK | SCP          |              |             |
|------------------|--------------|--------------|-------------|
|                  | PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS | PONDERACIÓN |
| 122XLC           | USD20,05     | \$160,96     | \$1.126,73  |
| 122XLN           | USD20,59     | \$165,31     | \$2.975,51  |
| 21XL             | USD14,68     | \$117,92     | \$1.650,85  |
| 22XL             | USD14,14     | \$113,58     | \$795,04    |
| 27XL             | USD7,66      | \$61,49      | \$61,49     |
| 28XL             | USD8,56      | \$68,73      | \$68,73     |
| 56XL             | USD8,29      | \$66,55      | \$199,66    |
| 57XL             | USD8,02      | \$64,38      | \$128,77    |
| 60XLC            | USD18,74     | \$150,47     | \$1.504,72  |
| 60XLN            | USD19,73     | \$158,43     | \$2.693,35  |
| 74XL             | USD7,30      | \$58,60      | \$234,39    |
| 75XL             | USD7,12      | \$57,15      | \$285,75    |
| 901XLC           | USD8,24      | \$66,19      | \$66,19     |
| 901XLN           | USD7,75      | \$62,21      | \$62,21     |
| 92XL             | USD11,80     | \$94,77      | \$379,07    |
| 93XL             | USD13,15     | \$105,62     | \$316,86    |
| 94XL             | USD6,31      | \$50,64      | \$50,64     |
| 95XL             | USD6,62      | \$53,17      | \$53,17     |
| <b>HP</b>        |              |              | \$12.653,16 |
| 115N             | USD1,23      | \$9,84       | \$9,84      |
| 117N             | USD2,25      | \$18,09      | \$144,68    |
| 133N             | USD2,77      | \$22,21      | \$88,83     |
| 133C             | USD2,77      | \$22,21      | \$177,66    |
| 133M             | USD2,77      | \$22,21      | \$177,66    |
| 133A             | USD2,77      | \$22,21      | \$177,66    |
| 135N             | USD3,24      | \$26,04      | \$364,61    |
| 63N              | USD1,26      | \$10,13      | \$40,51     |
| 63C              | USD1,13      | \$9,04       | \$18,09     |
| 63M              | USD1,13      | \$9,04       | \$18,09     |
| 63A              | USD1,13      | \$9,04       | \$18,09     |
| 73N              | USD1,62      | \$13,02      | \$91,13     |
| 73C              | USD1,62      | \$13,02      | \$130,18    |

**\$126,53**

| G&G          |              |             |
|--------------|--------------|-------------|
| PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS | PONDERACIÓN |
| USD22,92     | \$184,03     | \$1.288,19  |
| USD23,54     | \$188,99     | \$3.401,90  |
| USD16,79     | \$134,82     | \$1.887,42  |
| USD16,17     | \$129,85     | \$908,97    |
| USD8,76      | \$70,30      | \$70,30     |
| USD9,79      | \$78,57      | \$78,57     |
| USD9,48      | \$76,09      | \$228,28    |
| USD9,17      | \$73,61      | \$147,22    |
| USD21,42     | \$172,03     | \$1.720,35  |
| USD22,56     | \$181,14     | \$3.079,31  |
| USD8,34      | \$66,99      | \$267,98    |
| USD8,14      | \$65,34      | \$326,70    |
| USD9,42      | \$75,68      | \$75,68     |
| USD8,86      | \$71,13      | \$71,13     |
| USD13,49     | \$108,35     | \$433,40    |
| USD15,04     | \$120,76     | \$362,27    |
| USD7,21      | \$57,90      | \$57,90     |
| USD7,57      | \$60,79      | \$60,79     |
| USD1,40      | \$11,25      | \$11,25     |
| USD2,58      | \$20,68      | \$165,42    |
| USD3,16      | \$25,39      | \$101,56    |
| USD3,16      | \$25,39      | \$203,12    |
| USD3,16      | \$25,39      | \$203,12    |
| USD3,16      | \$25,39      | \$203,12    |
| USD3,16      | \$25,39      | \$203,12    |
| USD3,71      | \$29,78      | \$416,85    |
| USD1,44      | \$11,58      | \$46,32     |
| USD1,29      | \$10,34      | \$20,68     |
| USD1,29      | \$10,34      | \$20,68     |
| USD1,29      | \$10,34      | \$20,68     |
| USD1,85      | \$14,88      | \$104,18    |
| USD1,85      | \$14,88      | \$148,84    |

**\$144,66**

| GTC          |              |             |
|--------------|--------------|-------------|
| PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS | PONDERACIÓN |
| USD23,36     | \$187,60     | \$1.313,21  |
| USD23,99     | \$192,66     | \$3.467,96  |
| USD17,12     | \$137,43     | \$1.924,07  |
| USD16,49     | \$132,37     | \$926,62    |
| USD8,93      | \$71,67      | \$71,67     |
| USD9,98      | \$80,10      | \$80,10     |
| USD9,66      | \$77,57      | \$232,71    |
| USD9,35      | \$75,04      | \$150,08    |
| USD21,84     | \$175,38     | \$1.753,75  |
| USD23,00     | \$184,65     | \$3.139,10  |
| USD8,51      | \$68,30      | \$273,18    |
| USD8,30      | \$66,61      | \$333,04    |
| USD9,61      | \$77,15      | \$77,15     |
| USD9,03      | \$72,51      | \$72,51     |
| USD13,76     | \$110,45     | \$441,81    |
| USD15,33     | \$123,10     | \$369,30    |
| USD7,35      | \$59,02      | \$59,02     |
| USD7,72      | \$61,97      | \$61,97     |
| USD1,43      | \$11,47      | \$11,47     |
| USD2,63      | \$21,08      | \$168,63    |
| USD3,22      | \$25,88      | \$103,53    |
| USD3,22      | \$25,88      | \$207,06    |
| USD3,22      | \$25,88      | \$207,06    |
| USD3,22      | \$25,88      | \$207,06    |
| USD3,22      | \$25,88      | \$207,06    |
| USD3,78      | \$30,35      | \$424,95    |
| USD1,47      | \$11,80      | \$47,22     |
| USD1,31      | \$10,54      | \$21,08     |
| USD1,31      | \$10,54      | \$21,08     |
| USD1,31      | \$10,54      | \$21,08     |
| USD1,89      | \$15,17      | \$106,21    |
| USD1,89      | \$15,17      | \$151,73    |

**\$147,47**

## DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

TC ABRIL 8,03

| PRECIOS BLOW INK | SCP      |              |              |                 | G&G         |              |              |                 | GTC         |              |              |                 |
|------------------|----------|--------------|--------------|-----------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|
|                  | MODELO   | PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS |                 | PONDERACIÓN | PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS |                 | PONDERACIÓN | PRECIO DÓLAR | PRECIO PESOS |                 |
| 73M              | USD1,62  | \$13,02      | \$91,13      |                 | USD1,85     | \$14,88      | \$104,18     |                 | USD1,89     | \$15,17      | \$106,21     |                 |
| 73A              | USD1,62  | \$13,02      | \$104,14     |                 | USD1,85     | \$14,88      | \$119,07     |                 | USD1,89     | \$15,17      | \$121,38     |                 |
| 81N/C            | USD1,06  | \$8,54       | \$8,54       |                 | USD1,22     | \$9,76       | \$9,76       |                 | USD1,24     | \$9,95       | \$9,95       |                 |
| 82N/C            | USD1,14  | \$9,19       | \$9,19       |                 | USD1,31     | \$10,50      | \$10,50      |                 | USD1,33     | \$10,71      | \$10,71      |                 |
| 90N              | USD1,80  | \$14,47      | \$72,34      |                 | USD2,06     | \$16,54      | \$82,71      |                 | USD2,10     | \$16,86      | \$84,32      |                 |
| <b>EP</b>        |          |              | \$1.742,34   | <b>\$17,42</b>  |             |              | \$1.992,02   | <b>\$19,92</b>  |             |              | \$2.030,70   | <b>\$20,31</b>  |
| 12A              | USD15,72 | \$126,23     | \$4.165,73   |                 | USD17,97    | \$144,32     | \$4.762,68   |                 | USD18,32    | \$147,13     | \$4.855,16   |                 |
| 78A              | USD16,22 | \$130,22     | \$520,86     |                 | USD18,54    | \$148,88     | \$595,50     |                 | USD18,90    | \$151,77     | \$607,07     |                 |
| 35A              | USD16,22 | \$130,22     | \$2.213,68   |                 | USD18,54    | \$148,88     | \$2.530,90   |                 | USD18,90    | \$151,77     | \$2.580,04   |                 |
| 36A              | USD16,22 | \$130,22     | \$781,30     |                 | USD18,54    | \$148,88     | \$893,26     |                 | USD18,90    | \$151,77     | \$910,60     |                 |
| 85A              | USD16,22 | \$130,22     | \$5.208,65   |                 | USD18,54    | \$148,88     | \$5.955,05   |                 | USD18,90    | \$151,77     | \$6.070,68   |                 |
| <b>TONER</b>     |          |              | \$12.890,22  | <b>\$128,90</b> |             |              | \$14.737,38  | <b>\$147,37</b> |             |              | \$15.023,55  | <b>\$150,24</b> |

# DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

TC ABRIL 8,03

| PRECIOS BLOW<br>INK<br>MODELO | ORINK           |                 |             |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-------------|
|                               | PRECIO<br>DÓLAR | PRECIO<br>PESOS | PONDERACIÓN |
| 122XLC                        | USD22,70        | \$182,24        | \$1.275,69  |
| 122XLN                        | USD23,31        | \$187,16        | \$3.368,88  |
| 21XL                          | USD16,63        | \$133,51        | \$1.869,09  |
| 22XL                          | USD16,01        | \$128,59        | \$900,15    |
| 27XL                          | USD8,67         | \$69,62         | \$69,62     |
| 28XL                          | USD9,69         | \$77,81         | \$77,81     |
| 56XL                          | USD9,38         | \$75,35         | \$226,06    |
| 57XL                          | USD9,08         | \$72,90         | \$145,79    |
| 60XLC                         | USD21,22        | \$170,36        | \$1.703,64  |
| 60XLN                         | USD22,34        | \$179,38        | \$3.049,41  |
| 74XL                          | USD8,26         | \$66,34         | \$265,38    |
| 75XL                          | USD8,06         | \$64,71         | \$323,53    |
| 901XLC                        | USD9,33         | \$74,94         | \$74,94     |
| 901XLN                        | USD8,77         | \$70,44         | \$70,44     |
| 92XL                          | USD13,36        | \$107,30        | \$429,19    |
| 93XL                          | USD14,89        | \$119,58        | \$358,75    |
| 94XL                          | USD7,14         | \$57,33         | \$57,33     |
| 95XL                          | USD7,50         | \$60,20         | \$60,20     |
| <b>HP</b>                     |                 |                 | \$14.325,90 |
| 115N                          | USD1,35         | \$10,81         | \$10,81     |
| 117N                          | USD2,48         | \$19,88         | \$159,01    |
| 133N                          | USD3,04         | \$24,41         | \$97,62     |
| 133C                          | USD3,04         | \$24,41         | \$195,25    |
| 133M                          | USD3,04         | \$24,41         | \$195,25    |
| 133A                          | USD3,04         | \$24,41         | \$195,25    |
| 135N                          | USD3,56         | \$28,62         | \$400,70    |
| 63N                           | USD1,39         | \$11,13         | \$44,52     |
| 63C                           | USD1,24         | \$9,94          | \$19,88     |
| 63M                           | USD1,24         | \$9,94          | \$19,88     |
| 63A                           | USD1,24         | \$9,94          | \$19,88     |
| 73N                           | USD1,78         | \$14,31         | \$100,15    |
| 73C                           | USD1,78         | \$14,31         | \$143,07    |

**\$143,26**

| X-WINS          |                 |             |
|-----------------|-----------------|-------------|
| PRECIO<br>DÓLAR | PRECIO<br>PESOS | PONDERACIÓN |
| USD23,81        | \$191,17        | \$1.338,22  |
| USD24,45        | \$196,33        | \$3.534,02  |
| USD17,44        | \$140,05        | \$1.960,72  |
| USD16,80        | \$134,90        | \$944,27    |
| USD9,10         | \$73,03         | \$73,03     |
| USD10,17        | \$81,62         | \$81,62     |
| USD9,84         | \$79,05         | \$237,14    |
| USD9,52         | \$76,47         | \$152,94    |
| USD22,26        | \$178,72        | \$1.787,16  |
| USD23,43        | \$188,17        | \$3.198,89  |
| USD8,67         | \$69,60         | \$278,38    |
| USD8,45         | \$67,88         | \$339,39    |
| USD9,79         | \$78,62         | \$78,62     |
| USD9,20         | \$73,89         | \$73,89     |
| USD14,02        | \$112,56        | \$450,23    |
| USD15,62        | \$125,44        | \$376,33    |
| USD7,49         | \$60,14         | \$60,14     |
| USD7,86         | \$63,15         | \$63,15     |
|                 |                 | \$15.028,15 |
| USD1,46         | \$11,69         | \$11,69     |
| USD2,68         | \$21,48         | \$171,84    |
| USD3,28         | \$26,38         | \$105,50    |
| USD3,28         | \$26,38         | \$211,00    |
| USD3,28         | \$26,38         | \$211,00    |
| USD3,28         | \$26,38         | \$211,00    |
| USD3,28         | \$26,38         | \$211,00    |
| USD3,85         | \$30,93         | \$433,04    |
| USD1,50         | \$12,03         | \$48,12     |
| USD1,34         | \$10,74         | \$21,48     |
| USD1,34         | \$10,74         | \$21,48     |
| USD1,34         | \$10,74         | \$21,48     |
| USD1,93         | \$15,46         | \$108,23    |
| USD1,93         | \$15,46         | \$154,62    |

**\$150,28**

# DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA

TC ABRIL 8,03

| PRECIOS BLOW<br>INK | ORINK    |                 |                 |                 | X-WINS      |                 |                 |                 |
|---------------------|----------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                     | MODELO   | PRECIO<br>DÓLAR | PRECIO<br>PESOS |                 | PONDERACIÓN | PRECIO<br>DÓLAR | PRECIO<br>PESOS |                 |
| 73M                 | USD1,78  | \$14,31         | \$100,15        |                 | USD1,93     | \$15,46         | \$108,23        |                 |
| 73A                 | USD1,78  | \$14,31         | \$114,46        |                 | USD1,93     | \$15,46         | \$123,69        |                 |
| 81N/C               | USD1,17  | \$9,38          | \$9,38          |                 | USD1,26     | \$10,14         | \$10,14         |                 |
| 82N/C               | USD1,26  | \$10,10         | \$10,10         |                 | USD1,36     | \$10,91         | \$10,91         |                 |
| 90N                 | USD1,98  | \$15,90         | \$79,50         |                 | USD2,14     | \$17,18         | \$85,92         |                 |
| <b>EP</b>           |          |                 | \$1.914,85      | <b>\$19,15</b>  |             |                 | \$2.069,38      | <b>\$20,69</b>  |
| 12A                 | USD17,80 | \$142,92        | \$4.716,44      |                 | USD18,67    | \$149,93        | \$4.947,64      |                 |
| 78A                 | USD18,36 | \$147,43        | \$589,72        |                 | USD19,26    | \$154,66        | \$618,63        |                 |
| 35A                 | USD18,36 | \$147,43        | \$2.506,32      |                 | USD19,26    | \$154,66        | \$2.629,18      |                 |
| 36A                 | USD18,36 | \$147,43        | \$884,58        |                 | USD19,26    | \$154,66        | \$927,95        |                 |
| 85A                 | USD18,36 | \$147,43        | \$5.897,23      |                 | USD19,26    | \$154,66        | \$6.186,31      |                 |
| <b>TONER</b>        |          |                 | \$14.594,30     | <b>\$145,94</b> |             |                 | \$15.309,71     | <b>\$153,10</b> |



**ANEXO XI: CANTIDADES VENDIDAS POR PRODUCTO**

| meses hp-ep | 2013y<br>31/05/14 | 17            |           | meses toners |                 |
|-------------|-------------------|---------------|-----------|--------------|-----------------|
|             |                   | Ingreso S/IVA |           | mensual      | 8<br>trimestral |
| 122 XL C    | 2437              | \$ 321.918,53 | \$ 132,11 | 143          | 430             |
| 122 XL N    | 6188              | \$ 778.466,45 | \$ 125,80 | 364          | 1092            |
| 21 XL       | 4597              | \$ 308.677,40 | \$ 67,15  | 270          | 811             |
| 22 XL       | 2321              | \$ 226.014,45 | \$ 97,40  | 137          | 410             |
| 27 XL       | 207               | \$ 14.378,50  | \$ 69,52  | 12           | 37              |
| 28 XL       | 139               | \$ 14.415,15  | \$ 103,83 | 8            | 25              |
| 56 XL       | 995               | \$ 61.815,63  | \$ 62,16  | 59           | 176             |
| 57 XL       | 551               | \$ 50.507,30  | \$ 91,65  | 32           | 97              |
| 60 XL C     | 3438              | \$ 405.777,49 | \$ 118,02 | 202          | 607             |
| 60 XL N     | 5654              | \$ 638.608,90 | \$ 112,95 | 333          | 998             |
| 74 XL       | 1774              | \$ 167.874,83 | \$ 94,65  | 104          | 313             |
| 75 XL       | 1522              | \$ 158.556,83 | \$ 104,21 | 90           | 269             |
| 901 XL C    | 248               | \$ 30.607,34  | \$ 123,46 | 15           | 44              |
| 901 XL N    | 455               | \$ 53.287,17  | \$ 117,18 | 27           | 80              |
| 92 XL       | 1439              | \$ 108.120,41 | \$ 75,12  | 85           | 254             |
| 93 XL       | 1163              | \$ 95.648,86  | \$ 82,24  | 68           | 205             |
| 94 XL       | 364               | \$ 24.903,40  | \$ 68,40  | 21           | 64              |
| 95 XL       | 360               | \$ 30.205,40  | \$ 83,94  | 21           | 64              |
|             | 33850             |               |           |              |                 |
| 115 N       | 181               | \$ 1.580,24   | \$ 8,71   | 11           | 32              |
| 117 N       | 1495              | \$ 16.998,63  | \$ 11,37  | 88           | 264             |
| 133 N       | 681               | \$ 11.916,66  | \$ 17,49  | 40           | 120             |
| 133 C       | 1524              | \$ 26.864,48  | \$ 17,62  | 90           | 269             |
| 133 M       | 1434              | \$ 25.220,83  | \$ 17,59  | 84           | 253             |
| 133 A       | 1381              | \$ 24.296,58  | \$ 17,59  | 81           | 244             |
| 135 N       | 2550              | \$ 41.398,27  | \$ 16,23  | 150          | 450             |
| 63 N        | 732               | \$ 5.080,83   | \$ 6,94   | 43           | 129             |
| 63 C        | 434               | \$ 3.008,33   | \$ 6,94   | 26           | 77              |
| 63 M        | 384               | \$ 2.648,22   | \$ 6,90   | 23           | 68              |
| 63 A        | 373               | \$ 2.585,67   | \$ 6,94   | 22           | 66              |
| 73 N        | 1196              | \$ 11.174,87  | \$ 9,35   | 70           | 211             |
| 73 C        | 1863              | \$ 17.448,55  | \$ 9,37   | 110          | 329             |
| 73 M        | 1349              | \$ 12.605,15  | \$ 9,35   | 79           | 238             |
| 73 A        | 1391              | \$ 13.032,75  | \$ 9,37   | 82           | 246             |
| 81 N/C      | 58                | \$ 531,14     | \$ 9,14   | 3            | 10              |
| 82 N/C      | 235               | \$ 2.393,22   | \$ 10,18  | 14           | 42              |
| 90 N        | 952               | \$ 8.182,71   | \$ 8,60   | 56           | 168             |

|            |       |                    |           |      |     |
|------------|-------|--------------------|-----------|------|-----|
|            | 18213 | \$ -               |           | 1071 |     |
| <b>12A</b> | 1218  | \$ 118.532,76      | \$ 97,29  | 152  | 457 |
| <b>78A</b> | 147   | \$ 14.307,17       | \$ 97,11  | 18   | 55  |
| <b>35A</b> | 642   | \$ 67.645,76       | \$ 105,41 | 80   | 241 |
| <b>36A</b> | 217   | \$ 23.145,80       | \$ 106,79 | 27   | 81  |
| <b>85A</b> | 1495  | \$ 157.111,20      | \$ 105,12 | 187  | 560 |
|            | 3.719 | \$<br>4.097.493,82 |           |      |     |