

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración



# **PLAN DE NEGOCIOS PIRCA BACHAS**

Trabajo de Investigación

Por

Silvana Lorena Puig

N° Registro: 21459

Mail: [silvana.puig@fce.uncu.edu.ar](mailto:silvana.puig@fce.uncu.edu.ar)

Profesor Tutor

Lic. Noussan Lettry Ramiro

Mendoza - Setiembre 2020

## DEDICATORIA

Con todo cariño dedico este trabajo a mi esposo Fernando y a mis hijos Germán, Candela y Sol a quienes les destino mi ejemplo de superación.

A mis abuelos Juana y Enrique por su apoyo incondicional.

A mi padre Alberto y a mi madre Nelly por sembrar en mí los valores de esfuerzo, responsabilidad y amor. A mi hermana Alicia por estar siempre a mi lado.

Al profesor Ramiro Noussan Lettry por su valioso acompañamiento para la elaboración de este trabajo.

Silvana Lorena Puig

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN TÉCNICO.....                          | 7  |
| INTRODUCCIÓN.....                             | 8  |
| 1. Formulación del problema.....              | 8  |
| 2. Objetivos.....                             | 9  |
| 3. Definición de la hipótesis.....            | 9  |
| 4. Marco teórico.....                         | 9  |
| 5. Estrategia metodológica.....               | 11 |
| PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO.....             | 12 |
| CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....                | 13 |
| 1. Herramientas de análisis. ....             | 13 |
| a) Lienzo del modelo de negocios.....         | 13 |
| b) Plan de negocios.....                      | 17 |
| c) La identidad empresarial.....              | 19 |
| d) Análisis del entorno externo.....          | 20 |
| • Análisis del entorno general.....           | 21 |
| • Análisis del entorno de la industria.....   | 23 |
| • Análisis de la competencia.....             | 25 |
| e) Análisis del entorno interno.....          | 26 |
| f) Formulación de la estrategia.....          | 30 |
| g) Empresas familiares.....                   | 31 |
| • Ciclo de vida de la empresa familiar.....   | 32 |
| • Empresas de hermanos.....                   | 36 |
| SEGUNDA PARTE: APLICACIÓN PRÁCTICA.....       | 38 |
| CAPÍTULO I: LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO..... | 39 |
| 1. Segmentos de mercado.....                  | 39 |
| a) Consumidor final.....                      | 39 |
| b) Revendedores.....                          | 45 |
| 2. Propuesta de valor.....                    | 48 |

|  |           |
|--|-----------|
| a) Entorno general.....                                | 52        |
| b) Entorno de la industria.....                        | 54        |
| 3. Canales.....  | 57        |
| 4. Relaciones con Clientes.....                        | 62        |
| 5. Fuentes de ingresos.....                            | 64        |
| 6. Recursos clave.....                                 | 68        |
| 7. Actividades clave.....                              | 69        |
| 8. Asociaciones clave.....                             | 70        |
| 9. Estructura de costos.....                           | 72        |
| <b>CAPÍTULO II: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>    | <b>74</b> |
| 1. Formulación de la estrategia.....                   | 74        |
| 2. Implementación de la estrategia.....                | 86        |
| 3. Control de la estrategia.....                       | 88        |
| 4. Elección de las estrategias de crecimiento.....     | 88        |
| <b>CONCLUSIÓN.....</b>                                 | <b>91</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>                               | <b>92</b> |
| <b>SITIOS WEB.....</b>                                 | <b>93</b> |
| <b>ANEXO: Encuesta a clientes de Pirca Bachas.....</b> | <b>94</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Lienzo del modelo de negocio.....   | 14 |
| Figura 2: Entorno general o macroentorno.....   | 22 |
| Figura 3: El entorno de la industria.....   | 25 |
| Figura 4: Personas Alcanzadas con las publicaciones según edad y género..                         | 39 |
| Figura 5: ¿Qué tracciona a comprar online? Datos en porcentajes.....                              | 41 |
| Figura 6: Facturación del e-commerce en Argentina en 2019.....                                    | 42 |
| Figura 7: Órdenes de compra del e-commerce en Argentina en 2019.....                              | 42 |
| Figura 8: Porcentaje de ventas e-commerce por regiones en Argentina 2019                          | 43 |
| Figura 9: Consumidor en cuarentena. Pirámide de deseos y multiplicación de compras en Amazon..... | 44 |
| Figura 10: Plataformas de e-commerce.....   | 60 |
| Figura 11: Proceso de introducción a la venta online.....   | 62 |
| Figura 12: Venta de bachas proyección 6 meses (unidades).....                                     | 67 |
| Figura 13: Ventas totales proyección 6 meses (pesos).....   | 67 |
| Figura 14: Operaciones de Pirca Bachas.....   | 70 |
| Figura 15: Componentes de Costos de bacha redonda.....  | 73 |
| Figura 16: Matriz de Ansoff.....  | 76 |
| Figura 17: Puntos de generación de sinergias.....   | 78 |
| Figura 18: Como los clientes conocieron los productos - resultados de la encuesta.....            | 82 |
| Figura 19: Motivos de la compra – resultados de la encuesta.....                                  | 82 |
| Figura 20: Variedad de tamaños y formas – resultados de la encuesta.....                          | 83 |
| Figura 21: Productos a adquirir junto con la bacha – resultados de la encuesta.....               | 85 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 22: Folleto informativo – resultados de la encuesta..... | 84 |
| Figura 23: Embalaje – resultados de la encuesta.....            | 85 |
| Figura 24: Medios de pago – resultados de encuesta.....         | 85 |
| Figura 25: Atención al cliente – resultados de la encuesta..... | 86 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Recursos tangibles.....  | 27 |
| Tabla 2: Recursos intangibles.....  | 28 |
| Tabla 3: Ejemplos de capacidades de la empresa.....                                 | 29 |
| Tabla 4: Criterios de la ventaja competitiva sostenible.....                        | 30 |
| Tabla 5: Personas Alcanzadas con las publicaciones según país, ciudad e idioma..... | 40 |
| Tabla 6: Matriz de Competencia de Pirca Bachas.....                                 | 57 |
| Tabla 7: Costos y márgenes de ganancias.....  | 66 |
| Tabla 8: Componentes de Costos de bacha redonda (porcentajes).....                  | 72 |

## **RESUMEN TÉCNICO**

La importancia de elaborar un plan de negocios en cualquier empresa radica en la clarificación del funcionamiento y desempeño del negocio, conocer a conciencia la industria donde compite la empresa, identificar estrategias que permitan alcanzar el éxito y requisito para realizar alianzas estratégicas u obtener fondos de inversionistas.

La presente investigación pretende explorar las estrategias de crecimiento que Pirca Bachas podría seguir teniendo en cuenta sus recursos actuales y el contexto recientemente modificado por la pandemia de Covid 19.

Para conocer las características internas de la empresa y de sus clientes actuales, se estudiará su funcionamiento, sus fortalezas y debilidades y los resultados de una encuesta realizada a sus clientes. El contexto externo de la empresa se describirá mediante estadísticas que brinda la cámara Argentina de Comercio Electrónico y diversas fuentes periodísticas reconocidas. Se explorarán las posibles estrategias de crecimiento, sus ventajas y desventajas con relación a la situación actual de Pirca Bachas.

De acuerdo con los resultados obtenidos se recomienda a la empresa implementar en el corto plazo las siguientes estrategias:

- 1) Desarrollo de productos, incorporando nuevos modelos de bachas y mejorando los materiales utilizados para su impermeabilización.
- 2) Integración horizontal, mediante una alianza estratégica con Red Disensa pudiendo ampliar de esta manera los canales actuales de distribución.

## **PALABRAS CLAVE**

Estrategias de crecimiento, e-commerce, pandemia, modelo de negocio.

# INTRODUCCIÓN

## 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Pirca bachas es una empresa que elabora bachas de cemento de diseño y otros productos relacionados como jaboneras y mesadas. El emprendimiento ha evolucionado permanentemente y su principal ventaja competitiva es la constante innovación en la búsqueda de mejores procesos, nuevos productos y diseños para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes.

Debido al incremento sostenido en las ventas, solicitudes de mercados a los cuales no se estaba atendiendo actualmente y la nueva normalidad determinada por la pandemia de coronavirus, surge la necesidad de evaluar nuevas estrategias de crecimiento internas o externas. Se controlará este proceso para que se lleve a cabo de manera exitosa y pueda determinarse el modelo de negocio más adecuado a las nuevas realidades.

Para reconocer el modelo de negocio más conveniente, las estrategias de crecimiento y analizar las características de cada una de ellas, se ha decidido proceder a elaborar el correspondiente plan de negocio. Se buscará dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Existe un nivel de demanda suficiente que justifique este crecimiento?

¿Qué posibilidades de crecimiento podría abordar la empresa?

¿Cuáles son los requerimientos necesarios, ventajas y desventajas de cada alternativa?

¿Posee la empresa la capacidad productiva y técnica para abordar tal crecimiento?

¿Cómo debería implementarse la estrategia elegida para asegurar su éxito?



## 2. OBJETIVOS

Según lo mencionado anteriormente, el objetivo general de este trabajo de investigación es desarrollar un plan de negocio que le permita a las dueñas de la empresa, en el caso de que el crecimiento del negocio sea factible, elegir la mejor alternativa de crecimiento.

En consecuencia, los objetivos específicos determinados son:

- Analizar el sector industrial en Mendoza y otros mercados potenciales (San Luis, San Juan y Córdoba) para determinar su atractivo.
- Describir el sector de negocios actual de la empresa y las estrategias de negocios, posicionamiento, crecimiento, organizacional y funcional que hasta el momento desarrolla.
- Explorar nuevas estrategias de crecimiento interno y externo que podría desplegar la empresa.
- Describir las nuevas estrategias de crecimiento, precisando sus ventajas y desventajas.
- Especificar los procesos productivos, de comercialización y logísticos que posibiliten el éxito de la nueva estrategia de crecimiento.

## 3. DEFINICIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis que se plantea para el presente trabajo es la siguiente: “Si se adopta una estrategia de crecimiento adecuada para la estructura actual de la empresa y se logra su implantación exitosamente, aumentará las probabilidades de supervivencia de la empresa y la consolidación de su ventaja competitiva”.

## 4. MARCO TEÓRICO

### El lienzo del modelo de negocio

Es un concepto de modelo de negocio que facilita la descripción y el debate. Permite conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifica en exceso el complejo funcionamiento de una empresa. Brinda un lenguaje compartido que permite describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Plantea la manera de describir un

modelo de negocio dividiéndolo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

### Administración estratégica

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y de acciones con las cuales se formulan e implementan estrategias que darán un ajuste competitivamente superior entre la empresa y su ambiente con el fin de alcanzar sus metas. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva. La bibliografía existente sobre estrategias de negocios pone énfasis en los niveles de formulación estratégica, identificando: nivel corporativo, nivel de negocios y nivel funcional. Sin desconocer esta propuesta de trabajo, se tomará otra metodología en función de la realidad de pequeñas, medianas y grandes empresas que no han llevado adelante un crecimiento tal que permita asumirlas como grandes conglomerados empresarios. La propuesta se ajusta a una realidad empresarial más específica de los países que genéricamente son denominados como en vías de desarrollo o emergentes, donde se incluye al nuestro.

Se asumirá la formulación de estrategias en cinco dimensiones:

1. Estrategias competitivas o de negocios: forma en que va a competir la empresa.
2. Estrategia de posicionamiento competitivo: cuál será la cuota o participación de mercado esperada.
3. Estrategia de crecimiento: a través de la cual el empresario buscará expandir sus actividades para lograr cierto crecimiento del negocio.
4. Estrategias organizacionales: estructura de la organización que servirá para las estrategias planteadas.
5. Estrategias funcionales: marketing, producción, finanzas, personal que poseen un carácter tanto estratégico como táctico.

## 5. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En orden a la elaboración del trabajo, en primer lugar, se procederá a la búsqueda de antecedentes relacionados con el tema para que luego de analizarlos, se pueda desarrollar un modelo de liderazgo estratégico, formulación e implantación de estrategias.

De acuerdo a la temática planteada, se propone recurrir a diversas fuentes de información que den un sustento teórico al trabajo.

**Fuentes primarias de información:** Investigación personal, en pequeñas empresas familiares que hayan logrado un exitoso proceso de crecimiento.

**Fuentes secundarias de información:**

Publicaciones

Bibliografía

Sitios de Internet

Diarios y revistas

PRIMERA PARTE

# MARCO TEÓRICO

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

## 1. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

La sociedad actual evoluciona atenta a las nuevas tecnologías, se encuentra curiosa, ávida de nuevos productos y tendencias que den solución a sus necesidades diarias. Las empresas creadoras de productos y servicios deben adecuarse a las nuevas tendencias innovando para sustituir los modelos obsoletos o rejuvenecerlos en pos de crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad.

Para analizar un negocio, que en sí es un concepto abstracto podemos recurrir a herramientas que nos permitan comprender lo esencial de la actividad que realiza la empresa para ganar dinero.

El modelo de módulos básicos que reflejan la lógica de una empresa para conseguir ingresos presentado por Osterwalder & Pigneur en su libro Business Model Generation del año 2010 se ha popularizado por su forma gráfica y dinámica de módulos que determinan el modelo de negocios de manera simple, relevante y fácilmente comprensible del complejo funcionamiento de una empresa.

Determinados los componentes del modelo de negocios, se utilizará ésta información para dar forma a un plan de negocios basado en el análisis y la objetividad, que permita evaluar los distintos proyectos posibles para la empresa.

### a) Lienzo del modelo de negocios

El concepto de esta herramienta parte de la propuesta de valor, lo que la empresa ofrece a sus clientes, basada en elementos que todos los competidores resuelven de manera diferente. Se pueden observar estos elementos desde lo interno en el lado izquierdo del lienzo y desde lo externo en el lado derecho. La parte inferior muestra los ingresos y egresos, cómo se obtendrá dinero y de qué manera se financiará el proyecto. Los nueve módulos que componen el modelo son:



Figura 1: Lienzo del modelo de negocio

Fuente: Osterwalder y Pigneur, Business ModelGeneration

- **Segmentos de mercado:** este módulo se refiere a los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Se pueden encontrar segmentos de mercado como: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, plataformas multilaterales. El emprendedor debe enfocarse en el cliente, quién usará el producto y quién hace posible la rentabilidad del negocio.
- **Propuesta de valor:** se refiere al conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Incluye el producto y la situación de consumo que lo rodea. La propuesta de valor satisface una necesidad del cliente mediante una serie de ventajas como: novedad, mejora del rendimiento, personalización, diseño, marca, precio, accesibilidad, utilidad, entre otras.

- **Canales:** en este bloque se describe el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. La comunicación, distribución y venta son los puntos de contacto entre la empresa y sus clientes. Se determinarán los canales más adecuados según el segmento de mercado, los resultados y rentabilidad de cada uno de ellos.
- **Relaciones con clientes:** se definirá el tipo de relación que se desea establecer con cada segmento de mercado en cuanto a la captación, fidelización de clientes y la estimulación de las ventas. La relación puede ser personal, personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades o creación colectiva. Estos tipos no son excluyentes entre sí, pueden coexistir distintas categorías para un mismo segmento de clientes dentro de la empresa.
- **Fuentes de Ingresos:** este módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: ingresos por transacciones puntuales de clientes e ingresos recurrentes por pagos periódicos a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.
- **Recursos clave:** se refiere a los activos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos y además la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

- **Actividades clave:** en este módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Las actividades clave se pueden dividir en categorías de producción (diseño, fabricación y entrega de un producto), resolución de problemas (búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente) y plataforma/red (negocios diseñados con una plataforma).
- **Asociaciones clave:** este bloque describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. El aliado estratégico tiene una posición monopólica o un alto grado de simbiosis con el negocio y la empresa con el de él. Se pueden establecer éstas relaciones como alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, cooptación entre empresas competidoras, Joint Ventures para crear nuevos negocios o relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros y aprovechar la sinergia generada por la asociación de los dos nombres.
- **Estructura de costos:** en este módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocios, tanto de la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos. Se distinguirá si el negocio se basa en una estructura de costos basada en los gastos cuyo objetivo es reducirlos lo máximo posible, o basada en el valor donde el objetivo es la creación de valor para el cliente. Se clasificarán los costos según sean costos fijos o variables dependiendo de si varían o no en función del volumen de bienes o servicios producidos.



## b) Plan de Negocios

Es un documento que resume los elementos que definen un plan: los fines, los medios y los recursos.

El fin es la aspiración final, aquello a lo que se quiere llegar, en el caso de una empresa ganar dinero con la venta de productos. También se pueden encontrar fines intermedios que colaboran de manera indirecta con los fines principales. El medio, son todas aquellas acciones que se deben poner en práctica para alcanzar los fines. Los recursos son todo aquello que necesita la organización para poder instrumentar los medios para alcanzar el fin. Planificar es justamente entender los fines, instrumentar los medios y estimar los recursos necesarios para poder instrumentar dichos medios. Este orden conceptual y lógico puede variar por restricciones de las circunstancias. Como explica Christian Joanidis en su libro Plan de Negocios La Película (2017), la secuencia fines-medios-recursos es un triángulo del cual se fija uno de los vértices y se construye a partir de ahí los otros dos.

El armado del plan puede seguir diversas estructuras. Un modelo expuesto por Friend & Stefan en su libro Cómo diseñar un plan de negocios, publicado por el periódico británico The Economist durante el año 2008, es el siguiente:

- **Resumen ejecutivo:** es una breve presentación del negocio, la idea, el equipo, la oportunidad, el producto o servicio, los recursos necesarios, los términos contables y financieros del proyecto y la validez de las proyecciones. Expone además el objetivo perseguido con su presentación, por ejemplo la búsqueda de financiamiento, en cuyo caso deberá explicitar la suma requerida. Debe ser conciso, claro y atractivo puesto que su finalidad es invitar a la lectura del documento completo.
- **Información básica del negocio:** define el negocio actual, su mercado y la historia de la empresa. Puede incluir sus rendimientos anteriores en caso de que se trate de una empresa ya inserta en otro mercado. Expone las competencias centrales que darán origen a la ventaja competitiva.

- Análisis estratégico: incluye un análisis del ambiente externo de la organización, la industria y su estructura. Estudia los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos imperantes y sus tendencias.
- Plan estratégico: parte del detalle de la visión, misión y objetivos de la empresa. Expone la ventaja competitiva, la posición competitiva deseada y la forma en que la conseguirá a partir de sus estrategias de marca y cartera de productos.
- Plan de comercialización: determina el o los segmentos de mercado meta, su tamaño y tasas de crecimiento. Analiza la competencia y el o los tipos de clientes basándose en sus necesidades. Se describe la propuesta de valor para satisfacerlas. Detalla la mezcla comercial con la que se entregará la misma y define el posicionamiento buscado con ella.
- Operaciones / producción: especifica la ubicación física donde se emplazará la empresa, sus instalaciones, equipamiento, fuentes de aprovisionamiento, requerimientos de personal y detalla el proceso productivo.
- Investigación y desarrollo: determina los objetivos relativos a I&D, los planes afines y los recursos necesarios para implementarlos.
- Gestión y organización: se centra en el personal de la empresa. Muestra su organización departamental a través del organigrama, describe las capacidades del equipo, sus responsabilidades y relaciones. Detalla los mecanismos de control, los programas de capacitación y los costos asociados.
- Proyecciones y datos financieros: contiene las ventas proyectadas, estimaciones financieras y analiza los indicadores de rentabilidad. Muestra el estado de resultados, una evaluación de los flujos de fondos y medidas de factibilidad económica.

- **Financiamiento:** detalla los requerimientos de financiamiento y sus tiempos, el nivel de endeudamiento previsto y sus intereses. Describe las operaciones previas al financiamiento, el uso que se dará al capital obtenido y los caminos de salida para los inversores.
- **Análisis del riesgo:** contiene una descripción general de los riesgos asociados, los factores limitantes y críticos para el éxito, como así también las respuestas estratégicas a los distintos escenarios desarrollados.
- **Control del negocio:** describe todos los mecanismos de control utilizados en la gestión del negocio. Pueden estar relacionados a la tecnología de la información, las finanzas, ventas y operaciones de la empresa.
- **Apéndices:** en esta sección final se pueden incluir un glosario de los términos centrales, detalles más amplios de las investigaciones, el curriculum vitae de los miembros, presupuestos y cuanta documentación se considere complementaria y sirva de respaldo al resto de las secciones.

La estructura que se utilizará en el documento dependerá de la naturaleza de negocio específico y de la audiencia a la cual estará dirigido. Para el plan de negocios de Pirca Bachas se ha decidido combinar algunas de las secciones precedentes incluyéndolas en los módulos del lienzo de negocios propuesto por Osterwalder.

### c) La Identidad Empresaria

La identidad de la empresa está dada por sus características, cualidades o atributos únicos. La identidad le da sentido de unidad y la vemos reflejada en algunos de sus componentes: Visión, Misión, Cultura y Estructura. OCAÑA, Hugo R., (2016), "Dirección estratégica de los negocios. (Teoría y práctica)", tercera edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dunken.

- **Visión:** cualidad y actitud que posee el empresario para conformar una imagen mental de lo que ve o cree ver respecto del futuro de los negocios.

- **Misión:** tarea que se encomienda al empresario para que sus negocios sean exitosos.
- **Cultura:** sistema de valores, coherentes y dominantes en la organización que tiende a la construcción de un tipo de cultura alrededor de la cual se agrupan los miembros de la empresa. Se distinguirá a los tipos de cultura como rezagada, seguidora, anticipadora o iniciadora.
- **Estructura:** se puede pensar a la estructura como una especie de esqueleto que sostiene un cuerpo constituido por personas, redes de relación entre ellas y flujos de información que circulan por diversos canales. La estructura puede ser caracterizada como burocrática, conservadora, flexible o innovadora.

Según King y Cleland (1979), citado por David (2003), en la práctica real existen grandes variaciones en la naturaleza, la composición y el uso de ambas declaraciones, de la visión y la misión. Dichos autores recomiendan que las empresas elaboren con esmero una declaración de la misión por escrito para:

1. Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.
2. Proporcionar una base, o norma, para distribuir los recursos de la empresa.
3. Establecer un carácter general o ambiente corporativo.
4. Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa, así como para disuadir a los que no se identifican con ellos de participar aún más en las actividades de la empresa.
5. Facilitar la traducción de objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa.
6. Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.

#### d) Análisis del entorno externo

Según L. Fahey (1999), citado por Hill, Ireland y Hoskisson, *el entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y*

*en las empresas que la integran.* Estas dimensiones se agrupan en seis segmentos del entorno: el demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico y el global.

Las empresas no tienen control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno general, por lo tanto, su éxito dependerá de que recaben la información que necesitan para comprender cada uno de los segmentos y sus implicaciones, lo cual les servirá para seleccionar e implementar las estrategias adecuadas.

El **entorno de la industria** está constituido por el conjunto de factores que influyen de forma directa en una empresa y en sus acciones y respuestas competitivas: la amenaza de nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. La suma de las interacciones de estos cinco factores determina el potencial que ofrece la industria para obtener utilidades.

Las empresas hacen un análisis de la competencia con el fin de recabar e interpretar información acerca de ella. Cuando la empresa comprende el entorno de la competencia, utiliza esa información para complementar la que ha obtenido estudiando el entorno general y el de la industria.

- Análisis del entorno general

Este análisis se enfoca en el futuro, el de la industria se centra en los factores y las condiciones que influyen en la rentabilidad de una empresa que opera dentro de ella y el de la competencia busca prever la dinámica de las acciones, las respuestas y las intenciones de ésta. Los resultados combinados de los tres análisis que realiza la empresa para comprender el entorno externo influyen en su visión, su misión y sus acciones estratégicas.



Figura 2: Entorno General o Macroentorno

Fuente: Elaboración propia

- El **segmento demográfico** está constituido por el tamaño, la estructura de los grupos de edad, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso de una población.

Los segmentos demográficos muchas veces se analizan dentro del ámbito global porque sus efectos pueden rebasar las fronteras de los países y porque muchas empresas compiten en mercados globales.

- El **entorno económico** se refiere a la esencia y a la dirección de la economía en la cual compite o podría competir la empresa.

La solidez de la economía de una nación afecta a las empresas y a las industrias. Por lo mismo, las empresas estudian el entorno económico para identificar los cambios y las tendencias, así como sus implicaciones estratégicas. Dado que las naciones están interconectadas como consecuencia de la economía global, las empresas deben explorar, monitorear, pronosticar y evaluar la solidez de otras economías, además de la de su país.

- El **segmento político/legal** es el campo donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para captar la atención y los recursos, así como para tener voz en la supervisión del conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre naciones.

Este segmento representa las formas en que las organizaciones tratan de influir en el gobierno y en que los gobiernos influyen en ellas.

- El **segmento sociocultural** está constituido por las actitudes y los valores culturales de una sociedad. Dado que las actitudes y los valores son los pilares de una sociedad, con frecuencia marcan los cambios y las condiciones demográficas, económicas, políticas/legales y tecnológicas.
- El **segmento tecnológico** incluye a las instituciones y las actividades implicadas en la creación de conocimiento nuevo y en la traducción de ese conocimiento a nuevos resultados, productos, procesos y materiales.
- El **segmento global** incluye a los nuevos mercados globales, los mercados existentes que están sufriendo cambios, los acontecimientos políticos internacionales importantes y las características culturales e institucionales críticas de los mercados globales.

- Análisis del entorno de la industria

*Un sector industrial está compuesto por un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos similares* (V. K. Narayanan y L. Fahey, 2005). Cuando estas empresas compiten, también influyen unas en otras. Por lo general los sectores industriales incluyen una abundante mezcla de estrategias para competir, que las empresas utilizan cuando buscan la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio.

- Amenaza de nuevos ingresantes

La identificación de nuevas empresas entrantes es importante porque éstas pueden significar una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores existentes. Una razón que explica por qué las nuevas empresas entrantes representan una amenaza es que ellas conllevan más capacidad productiva, lo cual da por resultado menos ingresos y rendimientos para las empresas en competencia.

- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden recurrir a los aumentos de precio o a la disminución de la calidad de sus productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Si una empresa no puede recuperar los incrementos en costos que aplican sus consumidores por medio de su propia estructura de precios, entonces las acciones de los proveedores reducirán su rentabilidad.

- Poder de negociación de los compradores

Las empresas buscan maximizar el rendimiento sobre el capital que han invertido. Por otra parte, los compradores (los clientes de una industria o empresa) quieren comprar productos al precio más bajo posible; es decir, el punto donde la industria obtiene la tasa de rendimiento más baja aceptable sobre el capital invertido. Los compradores, para reducir sus costos, negocian para obtener mejor calidad, mayor cantidad de servicios y precios más bajos

- Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria.

En general los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia.



- Intensidad de la rivalidad de los competidores

Dado que las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprende una suelen despertar respuestas de otros competidores. En muchas industrias las empresas compiten activamente entre sí. La rivalidad competitiva se intensifica cuando las acciones de un competidor son un reto para otra empresa o cuando la empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición de mercado. El precio, la calidad y la innovación son algunas de las dimensiones en las que se basa la rivalidad.

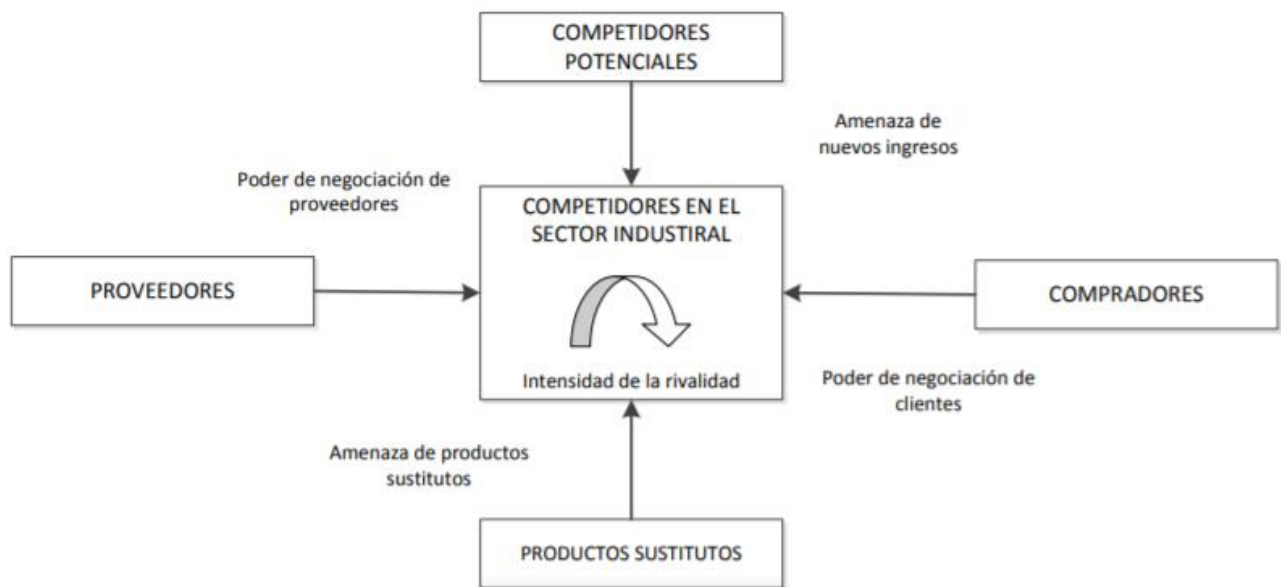


Figura 3: El entorno de la industria – Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Fuente: Porter (2006), Estrategia competitiva

- Análisis de la competencia

El análisis de la competencia abarca a cada una de las empresas que compiten entre sí de forma directa. Los resultados de un buen análisis de los competidores ayudan a la empresa a entender, interpretar y prever las acciones y las respuestas de sus competidores lo que contribuye a la capacidad de la empresa para competir con éxito en su industria.

Las empresas complementarias son constituidas por la red de empresas que venden bienes o servicios que complementan el producto o el servicio focales de la empresa o que son compatibles con ellos. Éstas también pueden incluir a proveedores y compradores que tienen una sólida relación en “red” con la empresa focal. Una sólida red de empresas complementarias puede reforzar la ventaja competitiva.

### e) Análisis del entorno interno

#### La creación de valor

El valor se mide con base en las características de desempeño de un producto, así como en aquellos atributos por los cuales los clientes están dispuestos a pagar.

Para crear una ventaja competitiva las empresas deben proporcionar a los clientes un valor superior al que les proporcionan los competidores. La evidencia indica que cada vez es más frecuente que los clientes perciban que las marcas globales les proporcionan más valor que las que sólo son nacionales. Las empresas crean valor formando paquetes innovadores y apalancando sus recursos y capacidades. Las que no son creativas para armar paquetes ni para apalancar sus recursos y capacidades de modo que creen valor para los clientes, registran un desempeño decreciente.

Las competencias centrales de una organización, sumadas a los resultados de los análisis de su entorno general, el de la industria y el de los competidores, deben guiar la elección de sus estrategias. Los recursos que posee y también su contexto tienen enorme peso en la formulación de la estrategia.

#### Recursos

Algunos de los recursos de la empresa son tangibles y otros son intangibles.

Los **recursos tangibles** son activos que se pueden ver y cuantificar. El equipo de producción, las plantas de manufactura y las estructuras formales de líneas de subordinación son ejemplos de este tipo de recursos. Los cuatro tipos de recursos tangibles son: financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos. Se pueden observar ejemplos de éstos en la Tabla 1.

Los **recursos intangibles** incluyen activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo.

Como los recursos intangibles están incrustados en patrones únicos de rutinas, dificultan hasta cierto punto que los competidores los puedan analizar e imitar. El conocimiento, la confianza entre gerentes y empleados, las capacidades de los gerentes, las rutinas de la organización (la forma única en que las personas trabajan juntas), las capacidades científicas, la capacidad para la innovación y la reputación de la empresa por sus bienes o servicios y por la forma en que interactúa con las personas (como empleados, clientes y proveedores) son ejemplo de recursos intangibles.

Los tres tipos de recursos intangibles son: humanos, innovaciones y reputación. Se pueden observar ejemplos de éstos en la Tabla 2.

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Recursos financieros      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de endeudamiento de la empresa</li> <li>• Capacidad de la empresa para generar fondos internos</li> </ul>                                |
| Recursos organizacionales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura formal de las líneas de subordinación en la empresa y sus sistemas formales para la planeación, el control y la coordinación</li> </ul> |
| Recursos físicos          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación y sofisticación de la planta y el equipo de la empresa</li> <li>• Acceso a materias primas</li> </ul>                                    |
| Recursos tecnológicos     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acervo de tecnología, como patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales</li> </ul>                                       |

Tabla 1: Recursos Tangibles

Fuente: Hitt, Ireland, Hoskisson, Administración Estratégica

|                        |  |
|------------------------|--|
| Recursos humanos       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento</li> <li>• Confianza</li> <li>• Capacidades gerenciales</li> <li>• Rutinas de la organización</li> </ul>   |
| Recursos de innovación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideas</li> <li>• Capacidades científicas</li> <li>• Capacidad para innovar</li> </ul>   |
| Recursos de reputación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación entre los clientes</li> <li>• Nombre de marca</li> <li>• Percepciones de la calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos</li> <li>• Reputación entre los proveedores</li> <li>• Por tener interacciones y relaciones eficientes, efectivas, solidarias y benéficas para todas las partes</li> </ul> |

Tabla 2: Recursos Intangibles

Fuente: Hitt, Ireland, Hoskisson, Administración Estratégica

### Capacidades

Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. Estas tareas van desde la selección de los recursos humanos hasta el marketing de los productos y las actividades de investigación y desarrollo. Las capacidades son fundamentales para crear ventajas competitivas y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano de la empresa.

Las capacidades tocantes a los clientes a menudo se desarrollan a partir de repetidas interacciones con ellos y de averiguar cuáles son sus necesidades. Por lo tanto, las capacidades suelen evolucionar y desarrollarse con el transcurso del tiempo. La base de muchas capacidades radica en las habilidades y el conocimiento únicos de los empleados de la empresa y, con frecuencia, en su experiencia en las funciones.

En la Tabla 3, que se agrega a continuación puede observarse el detalle de algunas capacidades relacionadas a las distintas áreas funcionales de una empresa.

| Áreas funcionales                 | Capacidades   |
|-----------------------------------|---|
| Distribución                      | Utilización efectiva de técnicas para administrar la logística  |
| Recursos humanos                  | Motivación, atribución de facultades y retención de empleados   |
| Sistemas de información gerencial | Control efectivo y eficiente de inventarios por medio de métodos para reunir datos en el punto de compra  |
| Marketing                         | Promoción efectiva de productos con nombre de marca   |
|                                   | Servicio efectivo al cliente  |
| Administración                    | Comercialización innovadora<br>Capacidad para tener visión futura de la ropa<br>Estructura organizacional efectiva  |
| Manufactura                       | Habilidades para el diseño y la producción que dan por resultado productos confiables<br>Calidad de diseño y de productos<br>Miniaturización de componentes y productos                         |
| Investigación y desarrollo        | Tecnología innovadora<br>Desarrollo de soluciones sofisticadas para control de elevadores<br>Veloz transformación de la tecnología para crear nuevos productos y procesos<br>Tecnología digital |

Tabla 3: Ejemplos de capacidades de la empresa

Fuente: Hitt, Ireland, Hoskisson, Administración Estratégica

### Competencias centrales

Las competencias centrales son las capacidades que le sirven a una empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales. Las competencias centrales distinguen a una empresa en términos de competencia y reflejan su personalidad. Van surgiendo con el transcurso del tiempo a medida que la organización avanza en el proceso de acumulación de diversos recursos y capacidades y aprende a aplicarlos. No todas las capacidades son competencias centrales. Algunas empresas pueden tener debilidades en capacidades importantes que van en detrimento de sus competencias centrales. Como se ilustra en la Tabla 4, aquellas capacidades que son valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles son competencias centrales. A su vez, las competencias centrales son fuentes de ventaja competitiva para la empresa ante sus rivales

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Capacidades valiosas           | • Ayudan a la empresa a neutralizar amenazas o aprovechar oportunidades  |
| Capacidades singulares         | • No las poseen muchos más   |
| Capacidades costosas de imitar | • Históricas. Una cultura organizacional o un nombre de marca únicos y valiosos  |
|                                | • Causa ambigua. Las causas y los usos de una competencia no están claros  |
|                                | • Complejidad social. Las relaciones interpersonales, la confianza y la amistad entre gerentes, proveedores y clientes |
| Capacidades insustituibles     | • Sin equivalente estratégico  |

Tabla 4: Criterios de la ventaja competitiva sostenible

Fuente: Hitt, Ireland, Hoskisson, Administración Estratégica

## f) Formulación de la estrategia

Gran cantidad de autores han colaborado con la formación de estos conceptos, pero para este trabajo de investigación se seguirá la adaptación para pequeñas y medianas empresas propuesta por Ocaña R. (2016).

La base de la formulación de la estrategia se encuentra en el análisis interno y externo del proceso de negocios. Una empresa no plantea una sola estrategia, sino varias donde cada una tiene una relación jerárquica o dependencia una de otra.

- **Estrategias competitivas:** la estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer su ventaja competitiva con relación a las empresas del sector. Es la estrategia guía sobre las cuales se desarrollarán las otras. Éstas pueden ser marca para todo el mercado, precio para todo el mercado, enfoque en un segmento con precio o marca.
- **Estrategias de posicionamiento:** son los movimientos que la empresa lleva a cabo y determinan su cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logra le señalarán su condición de líder, seguidor o rezagado.
- **Estrategias de crecimiento:** definen las formas para el crecimiento del negocio. Los caminos para crecer podrán ser a través de la especialización, diversificación o la integración. La alternativa elegida dependerá de las competencias, capacidades y habilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas detectadas del entorno.

- **Estrategias Organizacionales:** son la estructura organizacional que lleva adelante las estrategias competitiva y de crecimiento. Se deberá decidir entre las alternativas estructurales que sean capaces de ser la base de aquellas estrategias.
- **Estrategias Funcionales:** También llamadas estrategias operativas, establecen programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

Todas las estrategias formuladas, se deben ajustar a las formas particulares que impone cada etapa del ciclo de vida de los negocios.

#### **g) Empresas familiares**

Las empresas familiares son organismos, instituciones vivas que nacen, se desarrollan, se transforman y unas veces se mantienen de generación en generación en el mercado, y otras desaparecen. La alta mortalidad de las mismas, las obliga a estar conscientes de los distintos obstáculos y crisis que deberán superar a medida que se van desarrollando. Hay que tener en cuenta que cada vez son más las exigencias para que una empresa permanezca en el mercado, y más aún, con una ventaja competitiva. Por lo tanto las empresas deben estar preparadas para lograr adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del entorno, de los clientes y de la competencia. Solo aquellas organizaciones que estén dispuestas, no solamente a introducir cambios, sino también generarlos en la organización familiar y empresarial, son las que permanecerán a lo largo del tiempo.

El ciclo de vida de la empresa familiar, según Santiago Doderó (2008), pretende explicar las crisis a las que se ven afectadas las mismas. Este modelo sostiene que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará por el solo hecho de ser empresa familiar.

## El ciclo de vida de las Empresas Familiares

### **Etapas I:** La del fundador que emprende el negocio

Éste es el paso inicial de la existencia de la empresa familiar. La empresa pertenece y es manejada totalmente por el fundador. La mayoría de los fundadores podrían pedir consejos a un reducido número de asesores de afuera y/o socios comerciales, pero ellos mismos tomarán la mayoría de las decisiones clave. Esta etapa suele estar caracterizada por un fuerte compromiso del fundador con el éxito de su compañía y una estructura de gobierno relativamente sencilla. En general, esta etapa contiene temas de gobierno corporativo limitados en comparación con las otras etapas, ya que tanto el control como la propiedad de la compañía permanecen en manos de la misma persona: el fundador. Tal vez el tema más importante que necesitará ser abordado durante la vida del fundador es la planeación de la sucesión. Para que la empresa familiar sobreviva hasta su próxima etapa, el fundador deberá hacer los esfuerzos necesarios para planear su sucesión y comenzar a preparar al siguiente líder de la empresa. En esta etapa, se inicia el emprendimiento, el fundador pone el acento en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante. El fundador se caracteriza por ser asertivo, emprendedor y con gran capacidad para superar las dificultades. Suele tener una gran pasión por lo que hace, delega muy poco, ya que para que todo salga bien, lo debe hacer él por su propia cuenta. Aquí el fundador cumple un papel fundamental, es él quien cumple la mayoría de las funciones y no suele tener con quien compartir las decisiones porque hay mucho de intuitivo detrás de cada una.

Primera crisis: por falta de delegación Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no pueden hacer todo como antes, porque está teniendo problemas de productividad, comerciales o incluso financieros. El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, que es la de incorporar gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes cumplía él. Se resiste porque no les tiene suficiente confianza de que vayan hacer bien su trabajo, y porque no tienen tiempo para controlarlos. En caso de lograrlo podrá superar esta primera crisis, que es propia del crecimiento por el éxito inicial.

**Etapas II:** Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador.



Ésta es la etapa en la que más miembros de la familia se involucran en la empresa, los temas de gobierno tienden a volverse relativamente más complejos que los observados durante la etapa inicial de la existencia de la misma. Algunos de los desafíos habituales de la etapa son: mantener la armonía entre los hermanos, formalizar procesos y procedimientos comerciales, establecer canales de comunicación eficientes entre los miembros de la familia y asegurar la planeación de la sucesión para los puestos gerenciales clave. Para esta nueva etapa, es esencial que el fundador adquiera nuevas competencias como para ser capaz de liderar un equipo con nuevas personas que se han incorporado a la organización. Esto supone una cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deben tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación sigue siendo bastante informal pero más compleja por la nueva estructura organizativa que le da origen a esta etapa. El fundador, comunica a su gente el sentido de misión con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia, que se manifiesta por el gran compromiso que asumen por los objetivos de la empresa. De este modo consigue una formidable ventaja competitiva que es solo pensable para la empresa familiar, aunque no todos lo consiguen, porque el fundador no ha sabido superar la crisis de la etapa anterior.

Segunda crisis: Los hijos del fundador comienzan a incorporarse en el negocio y empiezan a trabajar juntos. Si bien esta etapa produce mucho entusiasmo a la familia, no deja de presentar ciertas dificultades, como las siguientes:

- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y la empresa, es decir, el padre es el padre en su casa pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales aun cuando sean sus propios jefes. La confusión de estos roles entran en conflicto con facilidad o, al menos, provocan discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni de vida familiar.
- La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos generalmente ingresan a trabajar después de haber obtenido un título universitario y tienen mucha ilusión de aplicar muchas de las cosas aprendidas. Esto lleva implícito la realización de cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador.

- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio e inculcarles pasión por la empresa y alimentarles sus sueños. Pero, sobre todo el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, lograr que cada uno se sienta comprometido por sacar la empresa adelante.

### **Etapa III:** Crecimiento de la empresa por el aporte emprendedor de los hijos.

Si el fundador logra superar la crisis anterior entonces la empresa seguirá creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios y dirigir mejor la empresa, y por el compromiso que los empleados siguen manteniendo por la empresa. En esta etapa se encuentra tanto al fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí mismos para sacar adelante a la empresa.

Tercera crisis: fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos a nivel emocional. El fallecimiento del fundador es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de modo imprevista. La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no solo por lo que ésta suponía para el fundador sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con su ausencia y cómo los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo constructivo para la empresa y para preservar la unidad y armonía familiar. Por ello, es un tema que suele retrasarse, y en vez de tratarlo como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se lo trata de forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional. La decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complicado dejarlo liberado a la sucesión siguiente. La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los posibles conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión, generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos. Los obstáculos comunes a la comunicación suelen ser temas tabú, es decir aquellos temas que no se suele hablar por temor a que el otro lo tome mal. Algunos ejemplos los encontramos en los problemas relacionados con:

- El mal desempeño de algún hermano, o peor aún, del hijo de un hermano, en el caso que debieran tomarse medidas al respecto.
- La administración del poder, especialmente de cómo se toman las decisiones de la empresa.

#### **Etapa IV:** El gobierno corporativo profesional.

De la etapa del fundador a la de sus hijos supone pasar de un poder concentrado en una persona a otro donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la empresa familiar, para que le permita superar la crisis de la etapa anterior. Además, si la empresa ha crecido lo suficiente, probablemente se encontrará en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización y de administrar una organización más compleja. Por esta razón la familia debe concentrarse en mejorar la calidad del gobierno corporativo, salvo que decidan vender la empresa. En ambos casos vender o continuar, el contar con estructura y dinámicas de gobierno profesional agregará valor a la empresa familiar.

Crisis: cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto. A esta crisis se llega por falta de comunicación, control e información, debido a que los controles son débiles, prevalece la gente de confianza por encima de los controles y el flujo de información mínima necesaria. El directorio no conoce las expectativas y los intereses de los accionistas familiares y algunos de ellos a su vez no cuentan con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general. En esta etapa, el gobierno corporativo deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad. La falta de transparencia de la información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes promueve que, entre los accionistas familiares que no trabajan en la empresa, pierdan confianza en quienes la dirigen. La responsabilidad es la que exige a los directores y ejecutivos para cumplir las expectativas de los accionistas. La falta de equidad se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a otros accionistas familiares que suelen ser los que ejercen mayor poder, es decir, los que toman

decisiones. De no respetarse estos principios es muy probable que surjan conflictos que serán difíciles de resolver y que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa familiar y, muy probablemente, la armonía familiar. Por ello, la implantación de un protocolo de gobierno corporativo de la empresa será muy recomendable para acordar cómo van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno, y cómo van a ser sus relaciones para evitar que un nivel de gobierno se entrometa en el otro, anulando o distorsionando su buen funcionamiento. Debido a cierta resistencia por parte de las familias empresarias a la formalización del gobierno de sus empresas es que ellos deberían considerar los riesgos que asumirían al no contar con un gobierno efectivo. Los familiares que detentan el poder suelen estar menos inclinados por este camino porque le supondrá un mayor trabajo el tener que rendir cuentas y respetar normas de gobierno. Además, hay que reconocerlo, la informalidad en el gobierno es más cómoda para quien ejerce el poder, pero termina siendo más peligroso para el futuro de la empresa familiar.

### Empresas de hermanos

La relación entre hermanos casi siempre implica interacciones complejas, cuyo origen se remonta a la más temprana edad y a la educación familiar. Añadiendo el aspecto empresarial al familiar la cuestión se complica aún más, haciendo que las relaciones se hagan mucho más complejas. La falta de trabajo en equipo y de una comunicación fluida entre hermanos son los dos factores que influyen de manera más negativa en el funcionamiento de la empresa familiar.

Se evaluarán algunas claves a tener en cuenta para que el equipo de hermanos trabaje en forma cohesionada, según Garrigues Consultoría de Empresa Familiar, 2008 estas claves son:

- Es que los hermanos tengan y compartan valores comunes
- Mantener una comunicación abierta sobre los temas que les preocupan y una actitud conciliadora que les permita llegar a un consenso sobre las mejores soluciones
- Tengan unión y solidaridad frente a los problemas

- Ser capaces de actuar en forma independiente de los padres a la hora de resolver problemas que se puedan presentar
- Complicidad y predisposición para disfrutar juntos el día a día

**SEGUNDA PARTE**  
**APLICACIÓN**  
**PRÁCTICA**

# CAPÍTULO I: LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

## 1. SEGMENTOS DE MERCADO

Pirca actualmente vende sus productos directamente a consumidores finales y a revendedores. Al enfocarse en el cliente, se pueden definir sus características que permiten luego salir al mercado y proponer un plan de promoción adecuado para alcanzarlos de la manera más efectiva posible.

### a) Consumidores finales

Según las estadísticas que proporcionan las redes sociales de la empresa y la propia observación, un 75% de las ventas corresponde a clientes mujeres de entre 25 y 45 años (Figura 4). Y regionalmente los clientes actuales se ubican mayormente en la provincia de Mendoza (Tabla 5).



Figura 4: Personas Alcanzadas con las publicaciones según edad y género

Fuente: Estadísticas página Facebook Empresa de Pirca Bachas

| Pais      | Tus seguidores | Ciudad                     | Tus seguidores | Idioma                  | Tus seguidores |
|-----------|----------------|----------------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| Argentina | 1.201          | Mendoza, Provincia de...   | 930            | Español                 | 931            |
| Chile     | 8              | San Martín, Provincia d... | 19             | Español (España)        | 298            |
| España    | 8              | Buenos Aires, Argentina    | 18             | Inglés (Estados Unidos) | 3              |
| México    | 4              | San Juan, Provincia de...  | 15             | Alemán                  | 2              |
| Colombia  | 3              | San Rafael, Provincia ...  | 12             | Portugués (Portugal)    | 2              |
| Italia    | 2              | Mar del Plata, Provinci... | 8              | Italiano                | 1              |
| Francia   | 2              | Córdoba, Provincia de ...  | 8              | Griego                  | 1              |
| Perú      | 2              | Tunuyán, Provincia de ...  | 8              | Inglés (Reino Unido)    | 1              |
| Uruguay   | 1              | Junín, Argentina           | 7              | Árabe                   | 1              |
| Portugal  | 1              | Rivadavia, Provincia d...  | 7              | Indonesio               | 1              |

Tabla 5: Personas Alcanzadas con las publicaciones según país, ciudad e idioma.

Fuente: Estadísticas página Facebook Empresa de Pirca Bachas

### Características

Estos clientes son quienes se hacen cargo del diseño y decoración del hogar. Les gusta ir a ferias de artesanos, se interesan por el diseño y nuevas tendencias, quieren ser diferentes y darle un aspecto único a su espacio.

### Compra online

Debido a la situación de pandemia, los clientes se han volcado a la compra online, ya que les ofrece amplias ventajas y menores riesgos que la compra presencial.

El comercio electrónico comprende las ventas que se realizan a través de medios digitales (internet). Cualquiera de las etapas de la venta (búsqueda, decisión, pedido, pago, entrega) puede darse en medios digitales, no necesariamente todas.

La comodidad en la compra es evidente, el insumo de tiempo es menor, no deben caminar en busca del producto trasladándose de una tienda a otra y se evitan las aglomeraciones de gente.

Existe también un ahorro económico en combustible y estacionamiento, ya que las tiendas donde se encuentran los productos son distantes.



La variedad de productos online es mayor a las de las tiendas físicas ya que se encuentran las opciones de pequeños artesanos y emprendedores que no pueden acceder a comercializar en grandes comercios o supermercados.

Otros beneficios son las transacciones de pago virtual con Mercado Pago que suman puntos y beneficios o transferencia bancaria que disminuye el riesgo de robos.

Muchas ventas online ofrecen el envío a domicilio sin costo.

La desventaja de la venta online radica en que no se puede alcanzar al sector de clientes que no posee herramientas tecnológicas, ni se encuentra bancalizado.

Podemos observar todas estas ventajas resumidas en la Figura 5 que reflejan los datos obtenidos por el estudio anual realizado por la Cámara de Comercio Electrónico 2019, en donde apreciamos que el ahorro en esfuerzo, energía y tiempo son las razones de mayor peso para los consumidores a la hora de optar por la compra online.

A estas razones se ha sumado recientemente la disminución del riesgo de contagio de COVID 19 al evitar salir de casa y comprar en comercios concurridos.



Figura 5: ¿Qué tracciona a comprar online? Datos en porcentajes  
Fuente: Estudio Anual de Comercio Electrónico 2019 por CACE y KANTAR

El e-commerce en Argentina ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años a pesar de las crisis económicas, en 2019 creció 76% la facturación por ventas online(Figura 6). Pero no solo creció la facturación, sino también el número de órdenes de compra se incrementó un 12% y el ticket promedio un 55%. Estos incrementos evidencian la confianza creciente de los compradores en este canal de ventas, cada vez las compras son más frecuentes y por productos de mayor costo (Figura 7).



Figura 6: Facturación del e-commerce en Argentina en 2019  
Fuente: Estudio Anual de Comercio Electrónico 2019 por CACE y KANTAR

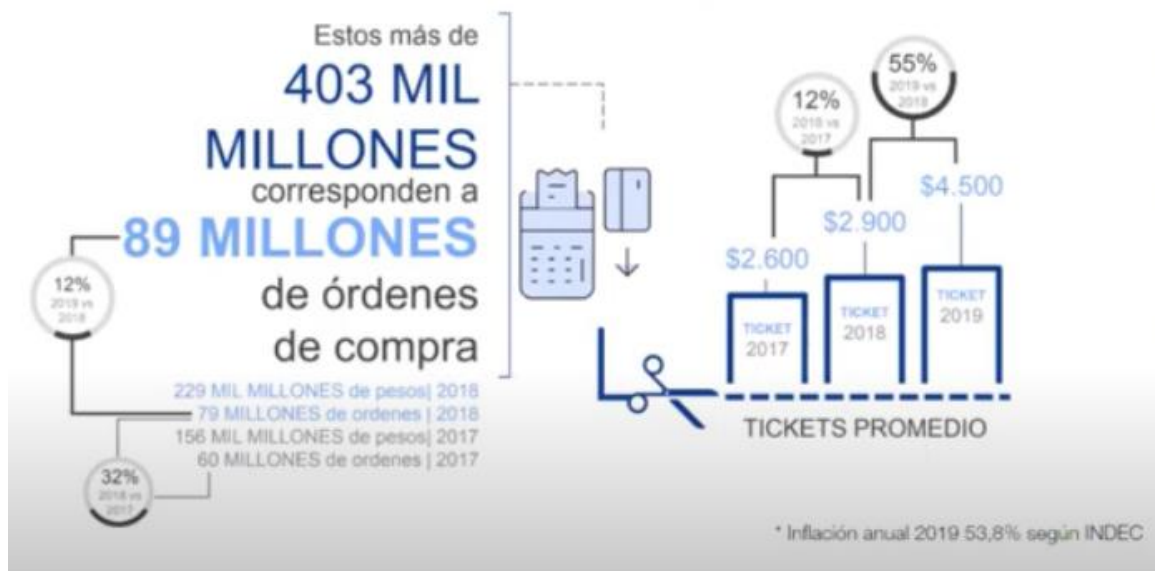


Figura 7: Órdenes de compra del e-commerce en Argentina en 2019  
Fuente: Estudio Anual de Comercio Electrónico 2019 por CACE y KANTAR

La distribución regional del e-commerce en Argentina la podemos observar en la Figura 8, donde el AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires) y la zona Centro (Buenos Aires, Córdoba y La Pampa) concentran casi el 70% del total de las ventas. Esta concentración se debe a que en esas regiones es donde se encuentran la mayor cantidad de fábricas y productores. Sin embargo, lentamente surgen emprendimientos en el resto de las provincias que gracias al e-commerce pueden dar a conocer sus productos a todo el país de manera económica. Estas ventas se concretan gracias a la red de distribución de empresas dedicadas a la logística que cubren todo el territorio. Localmente en la provincia de Mendoza han surgido nuevas empresas de transporte que amplían el abanico de posibilidades brindando servicios personalizados para artesanos y emprendedores a costos accesibles.



Figura 8: Porcentaje de ventas e-commerce por regiones en Argentina 2019

Fuente: Estudio Anual de Comercio Electrónico 2019 por CACE y KANTAR

La situación de pandemia producida por el COVID 19 ha replanteado las prioridades de las necesidades de las personas. El consumidor se ha volcado a cubrir en primera instancia sus necesidades de supervivencia, almacenando alimentos y productos de limpieza, pero una vez cubiertas estas necesidades y no pudiendo disfrutar ni frecuentar otros espacios que no sean su casa, procura proveerse bienestar y confort (Figura 9)

A esta tendencia en nuestro país se suman la creciente inflación, las poco convenientes tasas de interés de los bancos, la desconfianza en instrumentos financieros y las restricciones para el ahorro en dólares, por lo cual aquellas personas que tienen capacidad de ahorro ven en las mejoras del hogar una buena opción para gastar su dinero por miedo a que el precio de los materiales siga aumentando.

Eduardo Zavaroni, director de Samaco, admite que el mendocino siempre ve la inversión en la construcción como un respaldo para sus ahorros y así lo expresa en una entrevista para diario Los Andes: “cuando el dólar se pone nervioso la gente se anticipa, y la construcción es un buen resguardo, porque, aunque se trate de arreglos del hogar que estaban pendientes, se trata de una inversión.”

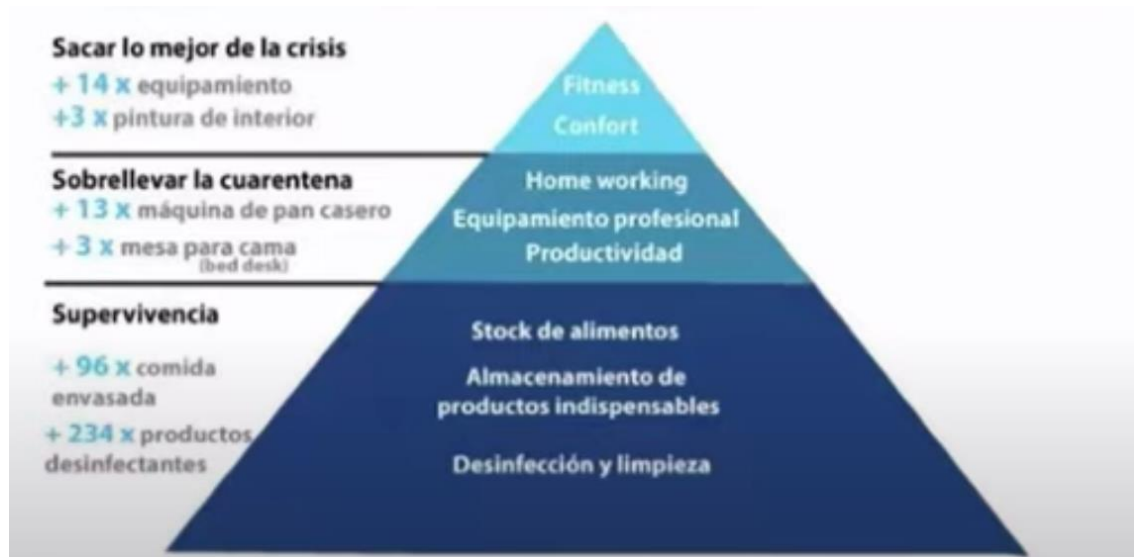


Figura 9: Consumidor en cuarentena. Pirámide de deseos y multiplicación de compras en Amazon

Fuente: ranking de compras en Amazon. Estudio de febrero-fines de marzo 2020

## Situaciones de compra

Se evidencian distintas situaciones en las cuáles se lleva a cabo la compra. Algunas de ellas son:

- Parejas jóvenes que se encuentran en el proceso de construcción de su primera casa. Mayormente la toma de decisión es conjunta, el estilo de diseño es conservador y los colores modernos y neutros. Disponen de un menor presupuesto debido a los grandes gastos del resto de la construcción de la vivienda.
- Parejas de adultos que remodelan su casa o reparan aquellos sanitarios que se rompieron por el uso.
- Las mujeres u hombres separados o solteros que construyen una nueva vivienda o realizan una remodelación toman la decisión individualmente, siendo fieles a su estilo propio.

### **b) Revendedores**

Los revendedores son clientes que no compran los productos para su uso personal, sino para revenderlos y obtener una ganancia. Actualmente los revendedores que trabajan con los productos de Pirca Bachas son tres.

Dos revendedores se dedican a la reventa de productos varios, algunos relacionados a las bachas de baño como grifería, por lo que ofrecen una variedad más amplia de productos al mismo cliente. Les interesa el precio de los productos y ofrecen aquellos modelos y colores que tienen mayor rotación.

La tercera revendedora es arquitecta y su motivación es encontrar productos personalizados para sus clientes. Le interesa el precio, colores y modelos de tendencia.

## Características generales del mercado

- El tamaño del mercado de las personas que demandan una bacha para su baño se podría determinar como grande, pero las posibilidades de cobertura de esta demanda por parte de la empresa son muy pequeñas al tratarse de un producto artesanal.

- El crecimiento del mercado depende directamente del crecimiento del sector de la construcción. El otorgamiento de financiación para la construcción por parte del Estado como los planes Procrear son un gran promotor de crecimiento en la demanda.
- La propensión al consumo es baja, y los clientes toman en cuenta muchos factores antes de determinar la compra, por lo que una venta toma mucho tiempo. Debido a la intensidad de la crisis económica los clientes pueden optar por productos sustitutos de menor costo.
- Poder adquisitivo: existen diversos tipos de clientes con distintos niveles de ingresos, desde quien está construyendo una nueva casa en un barrio privado hasta clientes que realizan una pequeña remodelación.
- Relación clientes actuales/clientes potenciales: Consideramos a los clientes propios como un porcentaje de la cantidad de personas que compran una bacha artesanal a “Pirca” y no a otro competidor en el Gran Mendoza (Ciudad, Godoy Cruz, Maipú y Guaymallén) donde se encuentra el 90% de sus clientes actuales.

Podríamos estimar que “Pirca” posee una cuota de mercado pequeña, un 5% aproximadamente, ya que no vende sus productos a grandes distribuidores y no realiza acciones para que la marca adquiera mayor visualización.

- Los clientes actuales que han comprado el producto, crean una relación estrecha con la empresa debido a que generalmente se llegan a conocer íntimamente las necesidades y preferencias del cliente. Esta relación crea una barrera ya que el cliente confía en que sus requerimientos serán bien interpretados y cambiar a la competencia genera un riesgo, una incertidumbre muy costosa en tiempo que le toma la compra y también costosa económicamente hablando.
- Los clientes demandan servicios adicionales además del producto. Quieren realizar la compra completa de vanitory, mesada, bacha, grifería y hasta accesorios como jaboneras. En algunos casos se demanda un “servicio creativo de diseño” en base a una idea general que posee el cliente.

- Las expectativas de los clientes debido a que el producto permanecerá largo tiempo instalado en sus casas son muy relevantes. El cliente realiza comparaciones de atributos, cualidades, precios, condición que incrementa los costos en pos de mantener cuota de mercado.
- Cercanía Geográfica: La gran parte de los clientes no se encuentran cerca del punto de exhibición y venta, pero debido a la naturaleza del producto los clientes acceden a trasladarse grandes distancias. La compra online y los envíos a domicilio favorecen las ventas.
- Las ventas se ven afectadas de manera importante por las modas en cuanto a diseño de interiores se refiere, estilos diferentes como mexicano, rústico, minimalista o pasar de bachas empotradas a bachas de apoyo. Estos elementos que son de importancia para ciertos clientes afectan de manera positiva impulsando el deseo de hacer una remodelación, proporcionando mayores ventas a la empresa. Pero al mismo tiempo provocan costos extra debido a la necesidad de incorporar nuevos moldes, inclusiones y pigmentos.
- Sensibilidad a la diferenciación: el aumento en los atributos aumenta el interés del cliente por el producto, en este caso nuevos modelos, uso de diferentes diseños, inclusiones, etc.
- Sensibilidad al precio: la elasticidad precio de la demanda del producto es medianamente alta, un aumento en los precios produce una disminución en las ventas en una proporción menor.
- Sensibilidad a los criterios de señalamiento: periódicamente se publican en las redes sociales las bachas realizadas, lo que provoca oleadas de consultas que derivan en posteriores muestras del producto en el showroom para luego concretar la venta. Esto demuestra que los clientes son sensibles a las acciones publicitarias.

## 2. PROPUESTAS DE VALOR

### La empresa

Pirca Bachas, es un emprendimiento que se dedica a la fabricación artesanal de bachas de apoyo para baño y mesadas realizadas con cemento como material de base y revestidas con microcemento.

La empresa está conformada por Alicia y Silvana Puig, hermanas y emprendedoras.

Pirca Bachas comenzó a funcionar elaborando piezas pequeñas decorativas en 2010 y luego con la adquisición de experiencia en el rubro se agregaron nuevos productos como las bachas de baño que hoy son su fuerte comercial. Las primeras ventas se realizaron en las ferias de artesanos de Chacras de Coria, Godoy Cruz y Ciudad donde la empresa obtuvo las acreditaciones correspondientes municipales y categoría AAA. Actualmente promociona y vende sus productos a través de redes sociales, Market place, tienda online y Mercado Libre.

La ubicación del showroom y el taller de elaboración se encuentran en las casas particulares de sus dueñas. El producto que se destaca, sobre el cual la empresa ha dirigido sus esfuerzos comerciales son las bachas de baño artesanales. Su sector de negocios está conformado por personas cuya necesidad de originalidad, distinción y sentido de la estética, trasciende el común de los productos ofrecidos en el sector.

**VISIÓN:** “Avanzar hacia un crecimiento rentable entablando conexiones con nuestros clientes mediante una marca auténtica y haciendo juntos cada día un mundo mejor”

**MISIÓN:** “Inspirar al cliente para reflejar su individualidad con nuestros productos y al mismo tiempo implementar soluciones al problema ambiental.”

**VALORES:** aprendizaje, creatividad, inclusión, colaboración, responsabilidad, sustentabilidad.

Pirca Bachas ofrece productos de calidad hechos a mano. Su ventaja competitiva se encuentra en la adaptabilidad a los requerimientos del cliente y en el asesoramiento personalizado. Se ofrecen bachas a medida o de tamaños estándares, cada cliente



recibe un producto único debido a las características propias del material con que son elaboradas y el proceso totalmente artesanal.

Las preferencias del consumidor han cambiado con el tiempo, la personalización es una característica muy demandada actualmente por los clientes y cada vez más crece la tendencia de las personas a conectarse de una manera más humana con los fabricantes. A los consumidores les agrada saber que los productos que compraron fueron realizados por una persona real, lo que les brinda una sensación de autenticidad.

Las inquietudes medioambientales, junto con la capacidad de marcar la diferencia en la vida de los fabricantes comprando sus productos, son deseos que mueven a los consumidores. Por esta razón Pirca valora la comunicación con los clientes a través de las redes sociales, demuestra de manera auténtica cómo se trabaja en el taller, comparte contenido de interés para su comunidad y agradece las compras públicamente.

Para reforzar la oferta de venta se ofrecen 12 meses de garantía en los productos y la disponibilidad de brindar atención y responder las inquietudes que surjan luego de la compra, lo que permite establecer relaciones a largo plazo que favorecen la recomendación de boca en boca.

Los productos que se ofrecen son:

- Bachas de baño: de diferentes modelos o a medida en diversos colores y diseños.



- Mesadas de baño: hechas a medida.



- Complementos: kits de reparación, cera, laca, griferías, set de baño, jaboneras.



- Macetas de concreto: bases para kokedamas, macetas diferentes tamaños.



Cada producto es entregado en bolsas de tela vegetal con el logo de Pirca y se acompaña con un folleto instructivo sobre el producto y su mantenimiento. Además se entrega a los clientes un frasco de cera para colocar luego de la instalación y durante los primeros meses de uso.

Las bachas de concreto a diferencia de otras realizadas con cerámica, vidrio, plástico, pueden ser reparadas en caso de roturas accidentales, prolongando la vida útil del producto.

Se incentiva a cada cliente a enviar fotos de las bachas ya instaladas en sus baños para compartirlas en las redes sociales.



### Soluciones que brinda la propuesta de valor

- Problema:

Necesidad de un producto personalizado o a medida.

Demanda de atención personalizada.

Reticencia a trasladarse por temor a los contagios de Covid 19.

Escaso tiempo para hacer compras.

- Solución:

Atención personalizada y asesoramiento.

Comodidad en la compra, pago y envío puerta a puerta.

Personalización de color y diseño, garantía.

Contenido de interés en página web, o redes.

Precios diferenciados con diseño, sin diseño.

Las bachas de baño son un producto que podemos encuadrar en la tipología de productos de comparación o bienes de compra comparada. Este tipo de productos son aquellos que el consumidor compra con una idea definida de qué es lo que

busca, y por esto mismo se valora más el asesoramiento. En este punto la fuerza de ventas cobra mayor relevancia.

En éste tipo de producto el nivel de involucramiento aumenta junto con el precio. La distribución pasa a ser selectiva, el producto deja de ser básico y la comunicación se encuentra más segmentada que en las compras de conveniencia.

### La etapa del Ciclo de Vida del Negocio

El sector de negocios donde compite actualmente la empresa, es un sector en Crecimiento. Las bachas tradicionales de baño se han relanzado al mercado con diversos diseños, colores y motivos, que personalizan el espacio del baño de una casa. Los clientes ya conocen que tienen esta opción de elegir una bacha diferente, “personalizada”.

Las características de esta etapa son:

- Demanda en expansión por el conocimiento del producto a un precio más accesible.
- La rivalidad competitiva del sector es baja, es el momento para crear barreras de entrada para nuevos ingresantes. La empresa debe posicionarse haciéndose conocer y diferenciando sus productos de los de la competencia.
- En el caso de Pirca Bachas el poder de negociación de los proveedores es bajo por ser insumos comunes y por el gran número de proveedores disponibles.
- El poder de negociación de los canales de distribución ha disminuido progresivamente, los grandes distribuidores han reconocido la necesidad de modelos artesanales con otras improntas de diseño incorporando estos productos en sus comercios.
- Existe buena rentabilidad, convivencia sin gran rivalidad entre los competidores que son pocos.

#### a) Entorno General

##### Actores estatales y no estatales

La mayor intervención directa o indirecta de poderes públicos gubernamentales y de la comunidad hace al sector menos atractivo en términos de rentabilidad esperada.

La intervención de Entes reguladores y reparticiones públicas no es significativa, el sector no posee ninguna regulación especial, no es necesario ningún requisito específico de seguridad por ejemplo en las características materiales de las bachas de baño ni en su colocación.

### Economía global

No se considera de importancia para el sector ninguna variable de índole internacional. Pero excepcionalmente este año el covid-19 ha producido cambios mundiales en los comportamientos y hábitos de compra de los consumidores.

### Marco Nacional

- Entorno económico

Argentina se encuentra en plena recesión y turbulencia económica, lo que determina muchos factores negativos para el crecimiento de los negocios. La devaluación de la moneda ha incrementado los costos de los insumos, los cuales se han trasladado al producto. La demanda se ha resentido medianamente por los aumentos de precios y por la retracción en el crecimiento del sector de la construcción.

- Entorno legal

La legislación que rige para este sector es la misma que para cualquier comercio en cuanto a impuestos municipales y provinciales con respecto a actividad comercial. Pirca Bachas debe evaluar las posibilidades de registrarse como empresa, o seguir en el marco de una actividad artesanal avalada por los municipios y asociaciones de feriantes. El marco legal en principio no resulta atractivo principalmente por la alta carga tributaria.

- Entorno político

En Mendoza, las decisiones políticas tomadas en torno al cierre de actividades para evitar los contagios por Covid 19, impactaron directamente al sector de la construcción durante los primeros meses de la cuarentena.

Fue una situación muy poco conveniente, ya que las nuevas construcciones o remodelaciones que involucran la compra de los productos de Pirca se vieron muy afectadas.

Recientemente para reactivar nuevamente la economía el gobierno nacional ha lanzado el plan Procrear que prevé distintas líneas de crédito destinadas a refacción, ampliación y construcción de viviendas. Estas nuevas inversiones impulsarán la demanda de bachas de baño, por lo que la empresa debe prepararse para aprovechar esta oportunidad.

- Entorno tecnológico

Esta variable no posee mayor injerencia en el producto ya que es de naturaleza artesanal, hecho a mano, lo que le da su principal ventaja competitiva. Sin embargo se puede destacar la importancia de los moldes necesarios para dar forma a las bachas y la máquina vibradora. Los moldes ideales para utilizar podrían adquirirse a proveedores internacionales, pero debido a la burocracia para este tipo de compras y el precio elevado del dólar no resulta una opción viable actualmente.

#### **b) Entorno de la industria**

Para poder analizar cómo se distingue la propuesta de valor de Pirca de la de la competencia identificaremos aquellas empresas que apunten a los mismos clientes en una situación de consumo similar y con productos que puedan sustituir directamente a los de Pirca.

Todos los competidores que se encuentran en un mismo grupo estratégico ofrecen productos cuyo diseño se basa en los mismos atributos de valor. Es importante entender que está ofreciendo el competidor y compararlo con lo que ofrece la empresa.

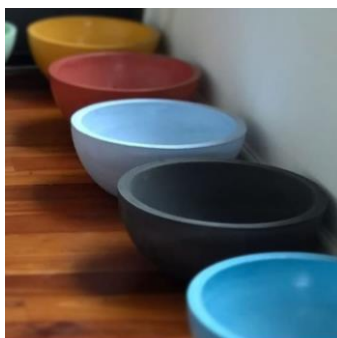
#### **Matriz de la competencia**

Para analizar la competencia se utilizará la “matriz de competencia” en donde se comparará a cada competidor en función de distintos atributos relevantes para los clientes y las fábricas.

Se considera como competidores directos a aquellas empresas argentinas que producen bachas de apoyo con algún grado de personalización. Estas empresas son: Zetta Concrete, Fango y Bachas Vahuer, las dos últimas realizan bachas de cerámica, pero se las considerará como competidores directos.

Se pueden encontrar otras opciones de bachas con diseños, Bachik, Vitroterra y Decco y Glass pero en materiales muy diferentes como resina y vidrio, por lo que se las considerará como competidores sustitutos junto con las bachas tradicionales de porcelana de marcas como Ferrum o Roca.

- Zetta Concrete



- Bachas Vahuer (cerámica – Buenos Aires)



- Fango (Cerámica – Buenos Aires)



- Bachik bachas artesanales (resina artesanal – Misiones)



- Vitrotierra (vitrofundición – Buenos Aires)
- Decco y Glass (vitrofundición – Mendoza)



- Ferrum (porcelana – Buenos Aires)
- Roca (porcelana – Buenos Aires)





| Factores clave de éxito de la industria | Ponderación | Pirca Bachas |            | Fango |             | Zetta Concrete |             | Bachas Vahuer |             |
|---|-------------|--------------|------------|-------|-------------|----------------|-------------|---------------|-------------|
|   |             | Valoración   | Ponderado  | Val.  | Pond.       | Val.           | Pond.       | Val.          | Pond.       |
| Orientación al cliente                  | 0.35        | 8            | 2.8        | 5     | 1.75        | 3              | 1.05        | 6             | 2.1         |
| Amplia distribución                     | 0.05        | 4            | 0.2        | 8     | 0.4         | 4              | 0.2         | 7             | 0.35        |
| Precio acorde al producto               | 0.05        | 9            | 0.45       | 8     | 0.4         | 6              | 0.3         | 6             | 0.3         |
| Tiempo de entrega                       | 0.1         | 8            | 0.8        | 6     | 0.6         | 7              | 0.7         | 7             | 0.7         |
| Esfuerzos de Marketing                  | 0.2         | 3            | 0.6        | 8     | 1.6         | 3              | 0.6         | 5             | 1           |
| Economías de escala                     | 0.05        | 3            | 0.15       | 8     | 0.4         | 4              | 0.2         | 8             | 0.4         |
| Originalidad en diseños                 | 0.2         | 7            | 1.4        | 7     | 1.4         | 1              | 0.2         | 7             | 1.4         |
| <b>Totales</b>                          | <b>1</b>    |              | <b>6.4</b> |       | <b>6.55</b> |                | <b>3.25</b> |               | <b>6.25</b> |

Tabla 6: Matriz de Competencia de Pirca Bachas

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los análisis realizados se puede observar que los competidores más cercanos son aquellos que realizan trabajos con mayor adaptación a los requerimientos de clientes, precios más bajos, tienen tiempos más cortos de entrega, pero no realizan esfuerzos de marketing relevantes.

Las barreras a la movilidad más importantes son la falta de formalidad jurídica de la empresa lo que no le permite venderle sus productos a grandes distribuidores y en el caso de que se solucionara esta situación, debería incorporar personal con su debida capacitación e invertir en ampliar la infraestructura para elaboración.

### 3. CANALES

A través de los canales de comunicación, distribución y venta la empresa establece el contacto con los clientes. Da a conocer sus productos y servicios, asesora a los clientes en la elección y compra y ofrece un servicio de atención posventa.

Para comercializar su propuesta de valor, Pirca utiliza una combinación de canales para aproximarse a sus clientes del modo adecuado.

Los canales propios son showroom, sitio web, mercado libre y redes sociales. A través de estos canales los márgenes de rentabilidad de la venta son mayores, pero el costo es elevado debido a la cantidad de horas que requiere su atención y gestión.

Los canales indirectos como la distribución al por mayor reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos.

### Fases de canal

#### 1. Información

Los productos de la empresa son promocionados a través de Instagram, facebook y whatsapp business. De esta manera se dan a conocer los productos y servicios.

#### 2. Evaluación

Los potenciales clientes, se comunican vía telefónica o por mensaje de whatsapp para evacuar todas las dudas sobre especificaciones técnicas del producto, precio, diseños disponibles, envíos, etc. Se los atiende de forma personal y si el cliente necesita ver personalmente el producto o conocer a quién compra de manera personal se coordina una cita para que se lo pueda recibir personalmente en el showroom.

#### 3. Compra

Los clientes pueden comprar los productos en el sitio web de la empresa, en el market place de facebook, en mercado libre, vía whatsapp, instagram, revendedor o personalmente en el showroom.

La venta a través de ferias de artesanos se encuentra suspendida debido a la situación de pandemia.

#### 4. Entrega

La entrega se pacta con cada cliente en particular. Puede ser retiro en el showroom o envío puerta a puerta a través de alguna empresa de transporte o repartidor según conveniencia.

#### 5. Posventa

Las bachas tienen garantía de un año por cualquier falla de fabricación, en cuyo caso la empresa se hace cargo del retiro y cambio por un producto nuevo de iguales características.

Venta de cera especial para microcemento para el cuidado y mantenimiento habitual de las bachas.

También se ofrece un kit de reparación en caso de que al cliente se le rompa (pique) parcialmente la bacha por su propia negligencia. De ésta forma puede repararla y seguir utilizándola.

### Análisis de los distintos canales

Actualmente el 80 % de las ventas se realiza de manera directa a través de las redes sociales y market place de facebook. El resto de las ventas las realizan los revendedores. Si bien con la venta a través de revendedores se obtiene un porcentaje menor de ganancia, resulta igualmente conveniente debido al ahorro en tiempo de atención al cliente y envío a cargo del revendedor.

La página web no genera aún ventas significativas, pero se asume el costo de mantención porque brinda transparencia y da confianza a los clientes cuando se encuentran evaluando la compra.

Actualmente el e-commerce ofrece una amplitud de plataformas (Figura10) para alcanzar posibles compradores. Pirca Bachas ha iniciado el camino de la venta online a través del SCommerce (venta por redes sociales) que resulta un buen lugar para comenzar y luego añadió su tienda online (SaaS – Tienda Nube) para organizar los productos y catálogos y mejorar su imagen de marca brindando transparencia y seguridad a los clientes en la compra.

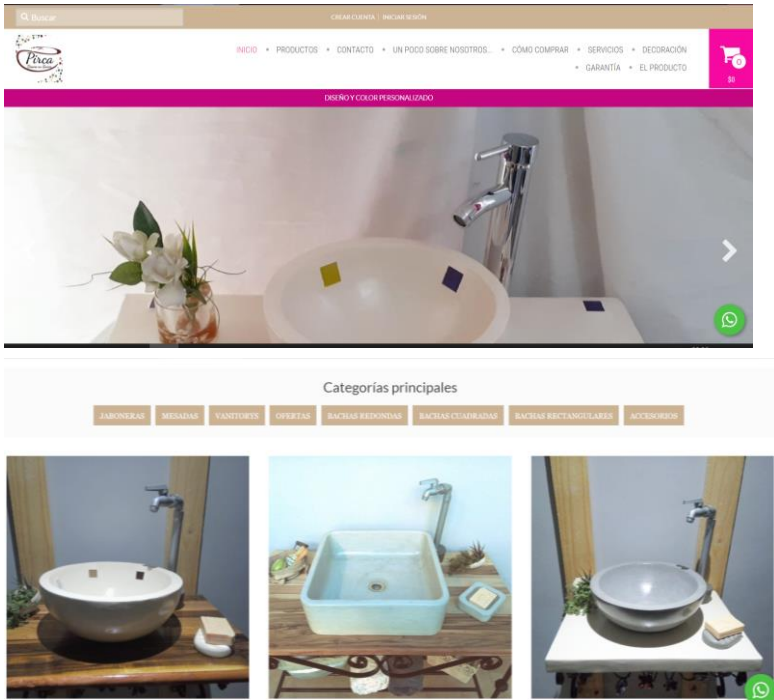


Figura 10: Plataformas de e-commerce  
Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico

**Venta online de Pirca Bachas**

- Elección de la plataforma

La elección de la plataforma adecuada se realizó en función de las necesidades del negocio, el presupuesto y los equipos disponibles. Por estas razones se trabaja principalmente con los marketplaces y Tienda Nube. La tienda online puede apreciarse en las siguientes imágenes.



¡COMPRÁ ONLINE Y RECIBÍ TU PRODUCTO DONDE QUIERAS!

PRODUCTOS DESTACADOS



BACHA DE APOYO REDONDA 32 CM.  
\$3.100



BACHA DE APOYO CUADRADA  
\$4.600



VANITORY COMPLETO HIERRO Y  
MISADA MICROCEMENTO  
\$11.500



BACHA DISEÑO PATITAS  
\$3.700



- Diseño de la tienda

Se consideraron aspectos básicos tanto en la confección de la tienda como en las redes sociales: la Identidad visual de la marca y la usabilidad mobile ya que las consultas y ventas se realizan principalmente desde este tipo de dispositivos.

- Catálogo de productos

El catálogo define las categorías, subcategorías y variantes de productos, siempre va acompañado de la descripción detallada, gráficos de las medidas y fotografías.

- Medios de pago

Son la herramienta que permite cobrar en la tienda online, whatsapp business y showroom. Los clientes tienen la opción de cancelar o pagar señas con tarjetas de crédito, débito, pagar con QR, con link de pago de Mercado Pago o transferencia bancaria.

- Métodos de envío

Las ventas provenientes revendedores se entregan en el showroom y luego ellos se encargan de hacer llegar a sus clientes los productos.

En las ventas directas se evalúa en cada caso la opción más conveniente. Para lugares de cercanía en el gran Mendoza se contrata un delivery y el producto se empaca de la misma manera que se entrega en el showroom. Para ventas en el resto de la provincia se compra el envío a empresas de transporte locales que manejan con mayor cuidado los bultos y se embalan en cajas de cartón con protección interior. Las ventas al resto de las provincias se realizan a través de operadores como Andesmar, OCA, Andreani o Correo Argentino según sea la provincia de destino o las preferencias del cliente.



Figura 11: Proceso de introducción a la venta online

Fuente: Elaboración propia

En Mendoza podemos encontrar un gran número de distribuidores de productos sanitarios, algunos de mayor importancia como Easy, Zamaco, Manduca, Dolonguevich y otros más pequeños como negocios que venden sanitarios en la zona céntrica. También existen otras formas de distribución como las marmolerías pequeñas, corralones y hasta ferreterías de barrio. Esta alternativa resulta muy atractiva, ante la imposibilidad de cubrir grandes demandas de los distribuidores más importantes.

#### 4. RELACIONES CON CLIENTES

El tipo de relación que la empresa establece en la captación y fidelización de clientes y estimulación de las ventas repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. Se puede observar esta técnica en la siguiente infografía:

¿Necesitás  
terminar tu  
baño?

Envíos a domicilio!  
-Gratis zona Gran Mendoza-

2613057485

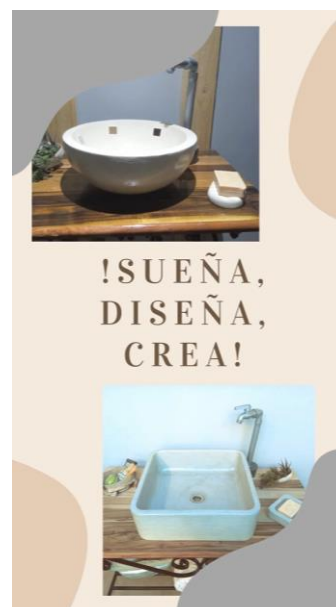
Pirca  
Diseño en Cerámicas

La relación con los clientes directos se basa en la asistencia personal, en la cual la interacción humana es fundamental. El cliente se comunica directamente con las personas que fabricarán su producto para que le ayude durante el proceso de

compra. Este tipo de relación se establece, en el punto de venta física, por llamada telefónica, correo electrónico, whatsapp, instagram, Messenger, facebook.

Pirca bachas utiliza las comunidades de usuarios para profundizar las relaciones con los clientes o posibles clientes y facilitar el contacto entre los miembros de la comunidad. Las comunidades cumplen la importante función de proporcionar información de los clientes para interpretar mejor sus necesidades y preferencias.

A continuación se ejemplifican publicaciones de contenido y acercamiento para la comunidad de Pirca Bachas.



Esta relación de cercanía que se construye con el cliente implica un costo en horas necesarias para mantener permanentemente presencia en las redes, contestar consultas y brindar asesoramiento. Por el momento esta tarea es realizada por las dueñas, pero puede ser llevada a cabo por un community manager por un pago fijo mensual.

Luego de la venta continúa la relación con los clientes, principalmente brindando asesoramiento en cuanto a la instalación y mantención de las bachas. Pirca ofrece garantía de un año sobre sus productos por cualquier falla de fabricación. Estos servicios deben ser debidamente comunicados por lo que la empresa realiza publicaciones e infografías como las siguientes:



## 5. FUENTES DE INGRESOS

El flujo de caja que genera la empresa en los diferentes segmentos de mercado deriva principalmente de la elaboración y venta de bachas de baño. Del total de ingresos la venta de bachas representa el mayor porcentaje, aproximadamente un 70%. Un 20 % se obtiene de la venta de mesadas y un 10% por la reventa de grifería y accesorios.

El 70 % de las ventas se paga al contado (efectivo), un 10 % al contado por transferencia bancaria y un 20 % con el sistema de mercado pago que le permite al cliente elegir cancelar los productos con débito o crédito.

Sería muy conveniente para los envíos a domicilio, que el cliente pudiera pagar la señal con mercado pago o transferencia, y terminara de cancelar la compra cuando



le llega el producto. De esta forma se incrementa la confianza en la compra, sobre todo para aquellos clientes poco familiarizados con la compra online. Esta opción no se ofrece a los clientes porque representa un incremento en los costos del envío, pero podría ser considerada y ofrecerla al cliente recargando en el precio el costo de éste servicio.

### Mecanismos de fijación de precios

Los precios se determinan, confeccionando una lista de precios de los modelos básicos cada cuatro meses debido a los ajustes por inflación que incrementan los costos de insumos y mano de obra.

Esta lista se replica para los clientes revendedores determinando el precio mayorista y el precio sugerido de venta.

Sobre esta lista básica de precios se calculan los valores para los modelos con diseños a pedido, según la complejidad de los mismos.

Se pueden realizar descuentos por volumen cuando el cliente compra más de dos bachas u otros productos relacionados.

### Estrategia de pricing

La estrategia de pricing se define de forma distinta para cada producto comercializado por Pirca Bachas. Para los productos de reventa como la grifería o cera se utiliza el mark up determinando el precio de venta agregando un margen de rentabilidad sobre el valor de compra.

Para los productos de elaboración propia el precio se determina considerando el valor de los costos directos e indirectos del producto más un margen de ganancia. Ejemplificando esta metodología se desglosan en la Tabla 7 dos productos representativos con sus respectivos valores.

| Producto                                 | Precio de Costo | Precio de venta<br>(costo + ganancia) | Ganancia | Ganancia % |
|--|-----------------|---------------------------------------|----------|------------|
| Bacha redonda 32 (contado, sin envío)    | 1175            | 3000                                  | 1825     | 0.61       |
| Bacha redonda 32 (contado, con envío)    | 1375            | 3000                                  | 1625     | 0.54       |
| Bacha redonda 32 (mercado pago y envío)  | 1501.6          | 3000                                  | 1498.4   | 0.50       |
|  |                 |                                       |          |            |
| Bacha cuadrada (contado, sin envío)      | 1568            | 4600                                  | 3032     | 0.66       |
| Bacha cuadrada (contado, con envío)      | 1768            | 4600                                  | 2832     | 0.62       |
| Bacha cuadrada (mercado pago, con envío) | 1965.8          | 4600                                  | 2634.2   | 0.57       |

Tabla 7: Costos y márgenes de ganancia

Fuente: elaboración propia

### Inversión y Reinversión

La inversión inicial no se produjo en una sola compra, sino que se fueron adquiriendo maquinarias y herramientas a medida que las ventas se fueron incrementando y la idea del emprendimiento se fue consolidando. En 2019 se realizaron las primeras inversiones en moldes para la fabricación de las bachas, se incorporaron maquinarias como hormigonera, vibradora y pistola de calor y se mejoraron las instalaciones del taller para la fabricación de mesadas y el guardado de materiales y stock de bachas en crudo.

En 2020 las principales inversiones fueron la adquisición de nuevos moldes para ampliar la capacidad productiva, algunas acciones de marketing pagadas y la ampliación del taller.

Las inversiones recientes han sido reactivas con el fin de incrementar la capacidad productiva y poder cubrir la creciente demanda sin demoras. Pirca posee actualmente un plan de inversión en moldería para aumentar la cantidad de modelos ofrecidos y poder contar con un stock de seguridad mayor para atender los pedidos urgentes.

### Proyección de ventas

Las ventas mensuales han aumentado en el último año aproximadamente un 50 % y en los últimos 4 meses el incremento debido a la nueva modalidad de venta online ha sido del 30 % mensual promedio.

Consecuentemente con esta tendencia alcista se puede inferir que las ventas seguirán creciendo mes a mes (figuras 12 y 13). Además se prevé que la demanda aumentará debido al otorgamiento de créditos por parte del Estado destinados a la refacción, ampliación y construcción de viviendas.

### Bachas - Unidades

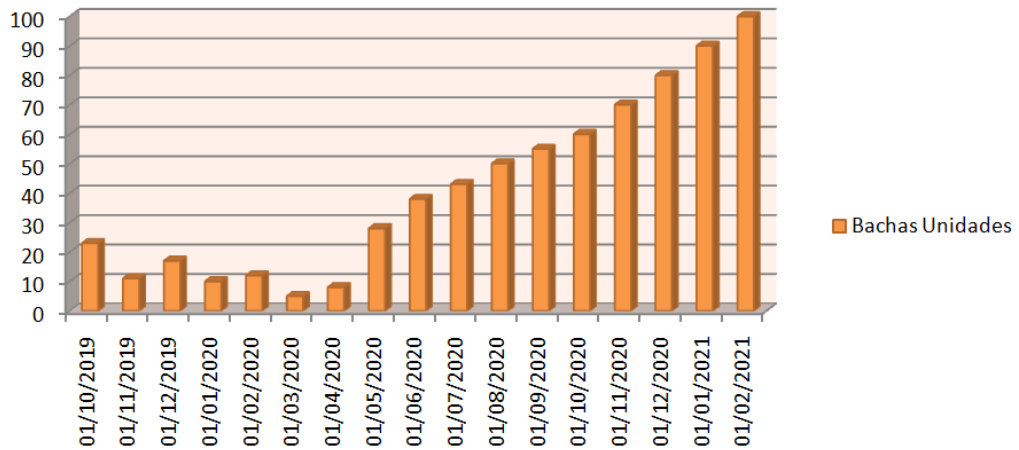


Figura 12: Venta de bachas proyección 6 meses (unidades)

Fuente: Elaboración propia

### Total Ventas \$

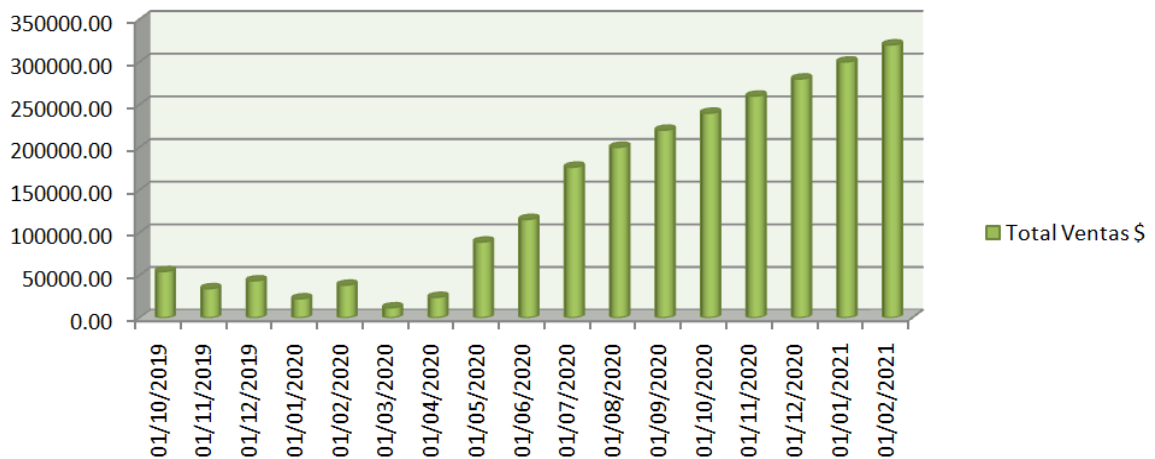


Figura 13: Ventas totales proyección 6 meses (pesos)

Fuente: Elaboración propia

## 6. RECURSOS CLAVE

Para poder crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos Pirca Bachas cuenta con recursos clave físicos, económicos, intelectuales y humanos.

### Físicos:

Taller de producción de las bachas en crudo: donde se cuenta con maquinarias como hormigonera, vibradora, cámara de secado, pistola de calor, balanza, moldes, encofrados, mesones de trabajo y diversas herramientas menores. También se utiliza éste espacio para el almacenamiento de arena y cemento en contenedores herméticos y bachas en crudo hasta su utilización.

Taller de revestimiento y trabajo artístico: cuenta con mesa de trabajo, bases giratorias, herramientas varias como espátulas, pinceles, esténcils, etc. Este espacio es utilizado para guardar materiales como microcemento, hidrolaca y cera.

Showroom: espacio destinado a la atención de clientes para venta y entrega de mercadería. Cuenta con estanterías y muebles para la exhibición y stock de las bachas terminadas, grifería, como así también escritorio y sillas.

### Intelectuales:

La fórmula que se utiliza para la base de concreto de las bachas y los agregados han sido probados a lo largo de 4 años, hasta obtener los resultados de calidad deseados. Así también la combinación de microcementos de diversas marcas, que dan como resultado la carta de colores, son conocimientos de gran valor para el emprendimiento.

### Humanos:

El capital humano es de vital importancia en el negocio principalmente en tres aspectos:

Primero: la atención personalizada en la venta, ya que el cliente necesita sentirse seguro al tratarse de un producto que le durará mucho tiempo y de una suma importante de dinero. Por ello es importante que el vendedor demuestre empatía con

el cliente, conocimientos generales de diseño y conocimientos profundos del producto, sus características técnicas, ventajas y mantenimiento.

Segundo: habilidad manual y artística para elaborar un producto artesanal, personalizado pero con características funcionales y requerimientos técnicos precisos.

Tercero: capacidad creativa para comunicar de manera efectiva la ideología del negocio, brindando además contenido de valor para los clientes o posibles clientes y así crear una comunidad, una imagen de marca positiva y una relación a largo plazo basada en una conexión personal.

### **Económicos:**

Los recursos con los que se cuenta para crecimiento, son las reinversiones de las ganancias. En los últimos meses se ha ampliado la capacidad productiva, la carta de colores y se ha mejorado la calidad de los insumos. También se incorporaron productos para la reventa como grifería, accesorios y productos para el mantenimiento de las bachas.

## **7. ACTIVIDADES CLAVE**

El modelo de negocios de Pirca requiere determinadas operaciones que le permitan sostenerlo: estas tareas determinan su estrategia de operaciones y sobre la misma se estimarán las inversiones y los costos en los que se incurrirá para fabricar y vender los productos.

En la empresa se realizan gran número de actividades diarias, pero podemos distinguir aquellas tareas más importantes que emprende para que su modelo de negocio funcione.

Producción: actividades relacionadas con el diseño, fabricación de las bachas y mesadas en crudo, revestimiento y decorado artístico y la entrega de estos productos a clientes directos y revendedores.

Resolución de problemas: implica la búsqueda de soluciones a las necesidades económicas, de espacio y de diseño particulares de cada cliente.

Redes: las redes sociales, conforman las plataformas de contacto con los clientes actuales y potenciales, generando imagen positiva hacia la marca y brindando oportunidades de conocimiento de las necesidades cambiantes de los clientes.

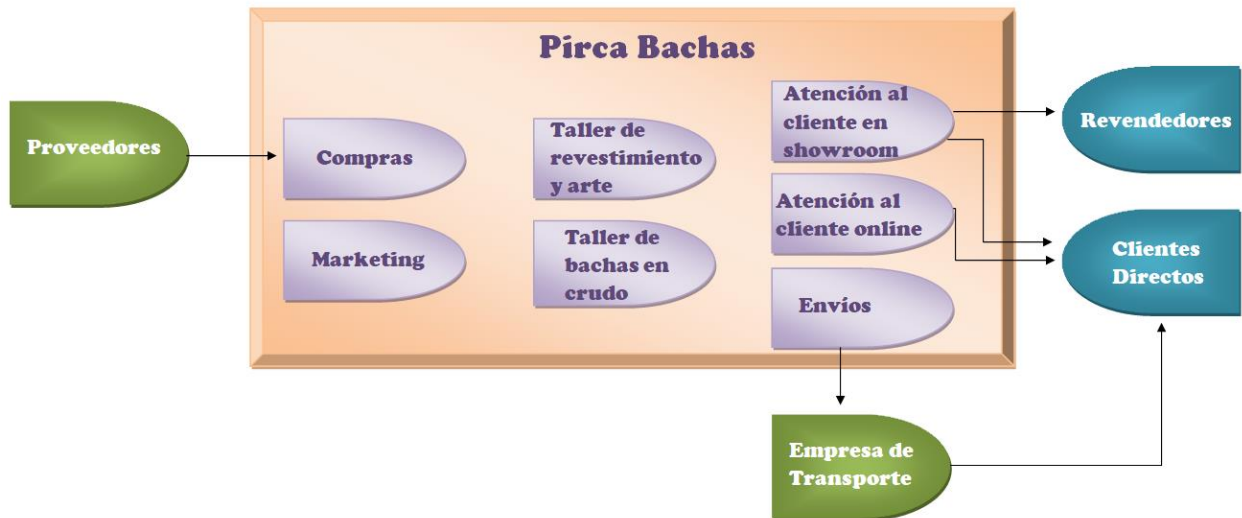


Figura 14: Operaciones de Pirca Bachas

Fuente: Elaboración propia

## 8. ASOCIACIONES CLAVE

La red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio de Pirca Bachas se encuentra en una etapa primitiva.

El aumento de las ventas incrementa la cantidad de materias primas que se compran a los proveedores pudiendo conseguir una disminución en los costos y se afianzan y mejoran las relaciones comerciales.

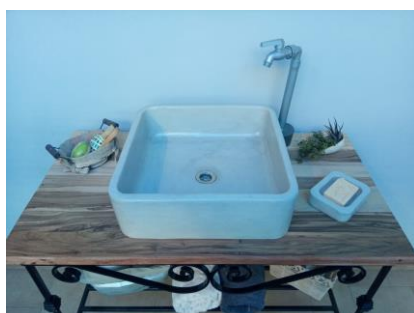
Pertenecer a la Red Disensa en Mendoza entabla una alianza de suma importancia con su proveedor de cemento Holcim, abriendo nuevos canales de distribución. Se muestran a continuación gráficas publicitarias de la Red Disensa.



Pirca mantiene relaciones de colaboración con Gestión Nativa para realizar acciones positivas de inclusión a mujeres en situación de vulnerabilidad, brindando apoyo y capacitación para su independencia económica y fomentando la conservación y protección de la flora mendocina.



Existen relaciones con otros emprendedores que elaboran productos relacionados con las bachas de baño. La relación es recíproca recomendando los productos de cada uno a los clientes. Estos emprendedores fabrican vanitorys de hierro, mesadas de madera y muebles de baño como se expone en las siguientes imágenes.



## 9. ESTRUCTURA DE COSTOS

En el modelo de negocio de Pirca Bachas los costos si bien son importantes, no son una prioridad, sino que la prioridad es centrarse en la creación de valor.

Para poner en marcha el modelo de negocio, se generan costos derivados principalmente de la producción y la comercialización.

- Costos fijos: se encuentran conformados por los gastos de luz, gas, tarifa de la tienda online, mano de obra y planes mensuales de telefonía celular.
- Costos variables: forman parte de éstos costos las materias primas, y gastos de embalaje y envío.

Los costos más importantes de la producción son la mano de obra, microcemento y laca poliuretánica como se puede observar en el gráfico de la Figura 16.

| Insumo                | Porcentaje |
|-----------------------|------------|
| Cemento               | 1.7        |
| Arena                 | 1.02       |
| Fibras                | 0.43       |
| Microcemento          | 10.38      |
| Laca poliuretánica    | 8.6        |
| Cera                  | 3.4        |
| Bolsa de tela vegetal | 3.4        |
| Folleto instructivo   | 1.7        |
| Botellita de cera     | 3.4        |
| Mano de obra          | 65.96      |
| Total                 | 100        |

Tabla 8: Componentes de Costos de bacha redonda (porcentajes)

Fuente: elaboración propia



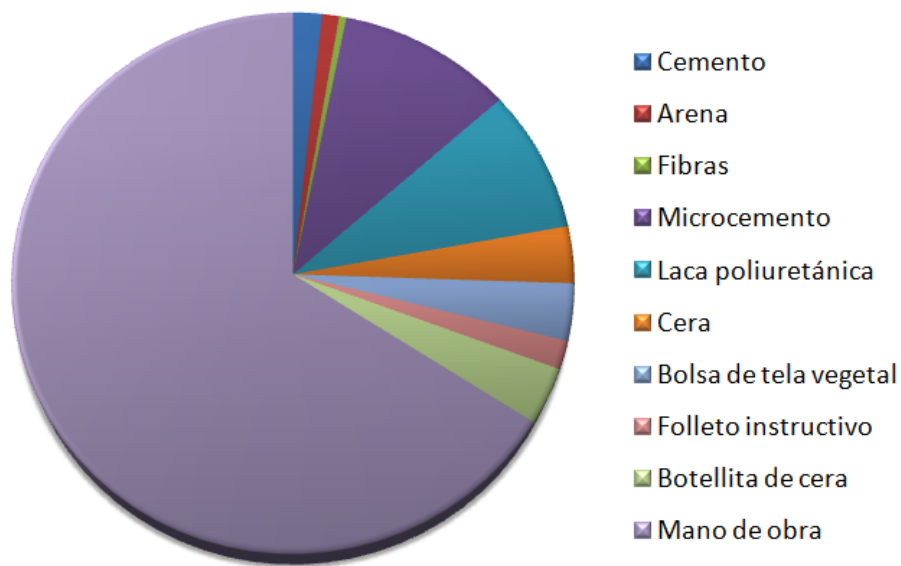


Figura 15: Componentes de Costos de bacha redonda

Fuente: Elaboración propia

En materia de costos se pueden obtener algunas reducciones provenientes de economías de escala y economías de campo.

La proyección del crecimiento de las ventas para los próximos meses permite hacer compras al por mayor y obtener precios reducidos sin modificar la calidad de las materias primas.

Las actividades de marketing que se realizan actualmente pueden incorporar nuevos productos sin aumentar los costos. De la misma manera los canales actuales se utilizarán para distribuir los nuevos productos.

## CAPÍTULO II: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

### 1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Pirca Bachas se halla en un momento decisivo de su vida como emprendimiento. Actualmente la demanda puede cubrirse sin demoras, pero se encuentra al límite de su capacidad productiva.

Cualquier acción que la empresa realice como mayor participación de anuncios orgánicos en redes sociales, anuncios nuevos en market place, mercado libreo anuncios pagados, determinará un aumento de la demanda que Pirca no podrá satisfacer en los tiempos que espera el cliente.

Se deben analizar cuáles son las oportunidades que ofrece el entorno, como así también los puntos fuertes y débiles de la empresa para determinar la mezcla de estrategias de crecimiento más adecuadas y la estructura productiva necesaria para hacerle frente.

En este sentido, es oportuno expresar un breve análisis FODA que ayude a tomar dimensión de la situación a la que se enfrenta la empresa, y que sirva para la exteriorización de las estrategias.

Oportunidades:

- Retrasos en el abastecimiento y demoras provocadas por la pandemia de Covid 19.
- Escasa oferta local de bachas de baño artesanales.
- La oferta de bachas industrializadas no contemplan la personalización de diseños.
- Apoyo provincial y nacional a nuevos emprendedores a través de capacitaciones, espacios de venta online y difusión gratuita.
- Creciente interés de los consumidores por el diseño y las nuevas tendencias en decoración de interiores.
- Se prevé un aumento de la demanda por nuevos planes de financiación estatal y la necesidad de invertir el dinero por la devaluación de la moneda.
- Incremento sostenido de las ventas a través del e-commerce.

#### Amenazas:

- Incertidumbre
- Inflación creciente y continua.
- Aumento en los costos de producción en los distintos factores involucrados.

#### Fortalezas:

- Productos personalizados e innovadores.
- Las emprendedoras poseen el conocimiento artístico, técnico y administrativo necesario para conducir adecuadamente la empresa y acompañar su crecimiento.
- Se cuenta con el capital financiero para poner en marcha algunas estrategias de crecimiento.
- Las dueñas cuentan con experiencia previa en negocios familiares y en emprendimientos propios similares.

#### Debilidades:

- Reducida infraestructura física destinada a la producción.
- Mala ubicación del espacio de exhibición (showroom), es de difícil acceso y no es un lugar de alto tráfico de personas.
- Escaso contacto con revendedores de interés como emprendimientos inmobiliarios, diseñadores de interiores y arquitectos.
- La marca no es muy reconocida aún en el mercado, deberá fortalecerse su posicionamiento.

Teniendo en cuenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de Pirca Bachas se explorarán las estrategias de crecimiento disponibles para identificar aquellas más convenientes para la empresa.

Las estrategias de crecimiento son indispensables para sobrevivir a las acciones de la competencia. La empresa puede seguir una, dos o más estrategias sin que esto genere superposiciones. Las tres estrategias de crecimiento son:

1. Integración
2. Diversificación
3. Intensivas

Se analizará la Matriz de Mercado/Producto (Matriz de Ansoff – Figura 17) cuyo principal objetivo es identificar oportunidades de crecimiento.

El primer paso consiste en relacionar productos y mercados (segmento de clientes) de acuerdo a si estos son actuales o nuevos.

En el eje horizontal se ubican los productos, mientras que en el eje vertical se ubican los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o actuales. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento: penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de clientes y diversificación.

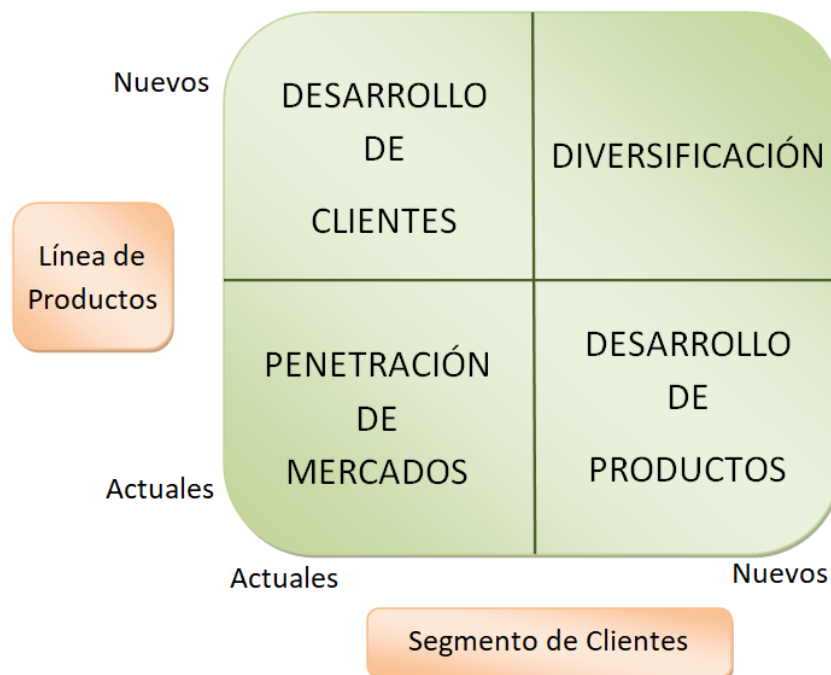


Figura 16: Matriz de Ansoff o de Mercado / Producto

Fuente: Elaboración propia

## Integración

Las estrategias de integración pueden ser integración vertical hacia atrás o hacia adelante y la integración horizontal.

- **La integración vertical hacia atrás** implica la integración al sistema actual de la empresa a algún proveedor de insumos básicos para asegurar la calidad, costos, plazos y cantidades de entrega.

Los insumos básicos de Pirca, tales como cemento, microcemento, lacas y ceras son producidos por grandes empresas con conocimientos técnicos e infraestructura imposible de reproducir.

- **La integración vertical hacia adelante** consiste en acercarse al cliente con la adquisición o creación de una empresa que le facilite esta situación.

Para Pirca esta opción puede ocurrir abriendo un local comercial abierto al público en horarios de comercio. En este momento es una alternativa poco conveniente por la disminución en las ventas que sufre el comercio presencial debido al Covid 19. La tienda online resulta entonces más atractiva, pero debería realizarse acciones de marketing para incrementar el tráfico en la página y obtener mayores ventas.

- **La integración horizontal** propone la unión (fusión, alianza, cooperativas, unión transitoria de empresas) de empresas para integrarse y desarrollar negocios conjuntos.

Pirca Bachas se encuentra ante la posibilidad de entablar relaciones comerciales con el holding Lafarge-Holcim, pudiendo vender sus productos en algunos locales de su Red Disensa en la provincia de Mendoza.

## Diversificación

En las estrategias de diversificación, la empresa se presenta con productos nuevos dirigidos a clientes nuevos. Estas estrategias se presentan de dos maneras, relacionada o no relacionada.

- **Diversificación relacionada:** se interrelacionan dos o más actividades de valor con el objetivo de producir sinergias potenciando mercados, generando economías de escala para reducir costos compartidos o generar barreras de ingreso al sector donde actúa la empresa.

En la empresa se han realizado prototipos de otro producto elaborado con las mismas materias primas. Se trata de cartelería y paneles divisorios de concreto cuyos clientes serían comercios y emprendimientos inmobiliarios. Si bien las pruebas han sido exitosas, no se cuenta con la infraestructura edilicia ni con la mano de obra necesaria para llevar a cabo este proyecto. En las siguientes imágenes se ejemplifican algunas muestras obtenidas en las pruebas.



Los conocimientos adquiridos para la producción de bachas y la experiencia en marketing y venta online se trasladaría a la nueva línea de productos como grafica la Figura 18.

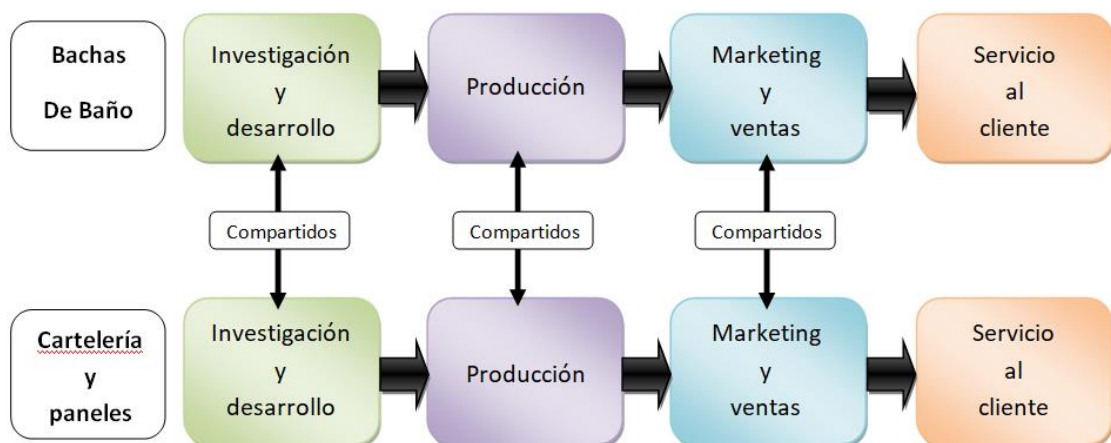


Figura 17: Puntos de generación de sinergias

Fuente: Elaboración propia

- **Diversificación no relacionada:** implica abordar negocios que nada tienen que ver unos con otros, ni tecnológicamente, ni comercialmente, ni ningún otro motivo, salvo la propiedad del mismo.

Pirca Bachas no ha considerado este tipo de diversificación por el momento, teniendo en cuenta principalmente la etapa en el ciclo de vida en el cual se encuentra la empresa.

### Estrategias Intensivas

Focalizan el negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la empresa. Implican lograr mayor participación o cuota de mercado requiriendo acciones competitivas agresivas y poniendo atención en la reacción que generará en la competencia.

- **Penetración de Mercados:** la empresa posee como objetivo lograr aumentar su participación de mercado incrementando las ventas a partir de los productos que comercializa actualmente en los clientes actuales.

Pirca puede lograr incrementar el gasto promedio de la compra ofreciendo a los mismos clientes combos o descuentos por la compra de varios productos. Por ejemplo ofrecer un precio especial por la compra de una bacha, grifería y jabonera.

Las ventas también pueden incrementarse realizando campañas promocionales, reduciendo precios en eventos especiales y realizando seguimiento de clientes que consultan pero no compran convirtiendo así a clientes potenciales en clientes reales, tal como gráficamente puede verse en la siguiente promoción.



- **Desarrollo de clientes:** el objetivo es comercializar los productos actuales a nuevos segmentos de clientes para incrementar la cuota de mercado.

Para llegar a nuevos segmentos Pirca puede expandir su zona geográfica llegando a clientes de todo el país a través de las ventas en línea y las empresas de transporte.

Crear o encontrar nuevos circuitos de distribución resulta conveniente ya que actualmente el mayor volumen de clientes son personas que encuentran los productos online. Es necesario introducir los productos en comercios de venta de productos sanitarios, pero las capacidades productivas de la empresa no permiten realizar acuerdos con grandes distribuidores de la zona centro de Mendoza en donde se concentran este tipo de negocios.

Se ha tomado en cuenta la opción de distribuir las bachas de baño en otras regiones de Mendoza que no resultan de atractivo para los grandes distribuidores, como Rodeo del Medio o Fray Luis Beltrán entre otros. Existe también la posibilidad de llegar a otros departamentos de importancia como San Martín a través de la Red Disensa.

- **Desarrollo de productos:** consiste en vender a los clientes actuales productos nuevos o productos mejorados para incrementar la cuota de mercado.

Ampliar la gama de productos es una alternativa que se puede llevar a cabo, se debería invertir en nuevos moldes para poder fabricarlos. La gama de modelos, tamaños y formas es muy extensa, por esta razón se deberá invertir solo en aquellos modelos que tengan una alta rotación y que permitan recuperar la inversión en el corto plazo.

Mejorar la calidad de los productos es un objetivo que se persigue permanentemente en Pirca Bachas. Se planea realizar pruebas con lacas bicomponente industriales para mejorar la impermeabilidad de los productos terminados con microcemento.



La innovación es de suma importancia para el emprendimiento como fuente de su ventaja competitiva, por lo que se planea incorporar una línea “verde” realizada con cemento y componentes plásticos reciclados.

### Encuesta a clientes

Pirca pide a sus clientes que respondan una breve encuesta para conocer sus opiniones en cuanto a satisfacción sobre los productos y atención y explorar otras necesidades insatisfechas de sus compradores.

Las invitación para contestar la encuesta se envía a cada cliente luego de entregado el producto con un link a su whatsapp, tal como puede apreciarse en la siguiente imagen.



Si bien los índices de respuesta a la encuesta son bajos, igualmente se analizarán las observaciones de los clientes que contestaron y se obtendrán algunas conclusiones de utilidad.

Se puede concluir que la mayor parte de los clientes (71.4%) provienen del Market Place de Facebook. La empresa pretende revertir esta tendencia creando nuevos canales de venta para no depender de un solo canal ya que aumenta el riesgo en caso de no poder contar con esta posibilidad de comercialización.

Es importante mencionar que en segundo lugar los clientes llegan al negocio por recomendación de un cliente de la empresa.

¿A través de qué medio conociste nuestros productos?

21 respuestas

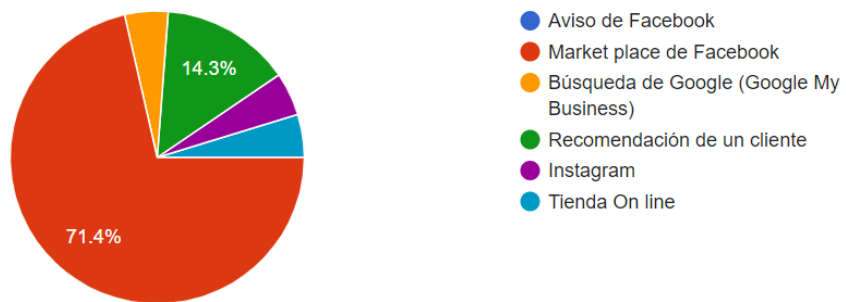


Figura 18: Como los clientes conocieron los productos -resultados de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Los clientes compran las bachas Pirca principalmente por la posibilidad que brinda la empresa de elegir un diseño personalizado a un precio accesible y calidad superior a otras bachas artesanales realizadas en materiales diferentes, tal como puede observarse en los datos relevados que se muestran en la Figura 20.

¿Cuál es el motivo o motivos por los que elegiste nuestras bachas?

21 respuestas

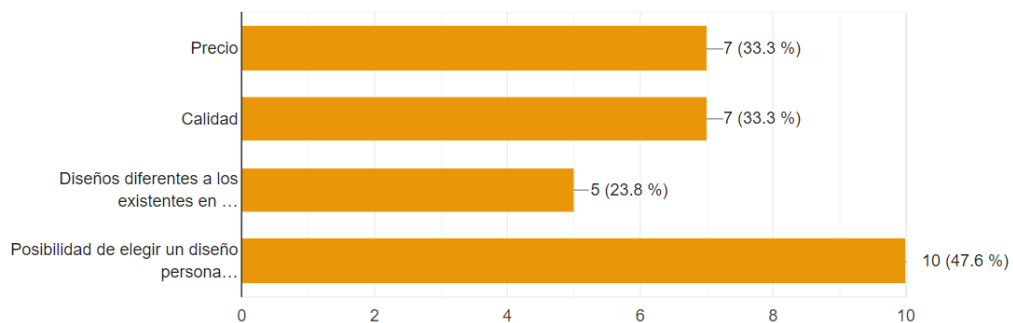


Figura 19: Motivos de la compra – resultados de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

La variedad de bachas que ofrece Pirca se encuentra en un punto medio entre poca y demasiada variedad. Se podrían incorporar nuevos modelos para satisfacer las necesidades de los clientes.

¿Cuál es tu opinión respecto a la variedad de bachas que ofrecemos? (opciones de tamaños y formas)

21 respuestas

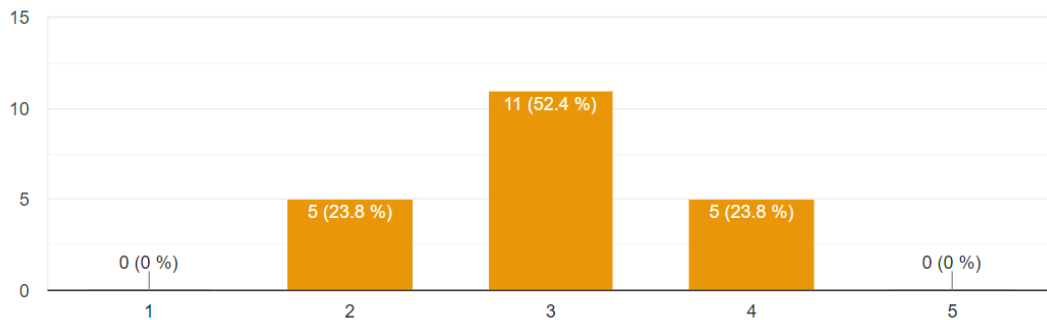


Figura 20: Variedad de tamaños y formas – resultados de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Los clientes, cuando realizan la compra de una bacha se encuentran predispuestos para adquirir otros productos en el mismo momento. De esta manera se aseguran que los productos sean compatibles y combinen en color y diseño.

La tendencia en la encuesta es adquirir griferías, sets de baño y jaboneras, productos que Pirca Bachas ha incorporado recientemente debido a las consultas constantes sobre estos productos.

¿Qué otros productos que combinen con la bacha que compraste te gustaría adquirir?

21 respuestas

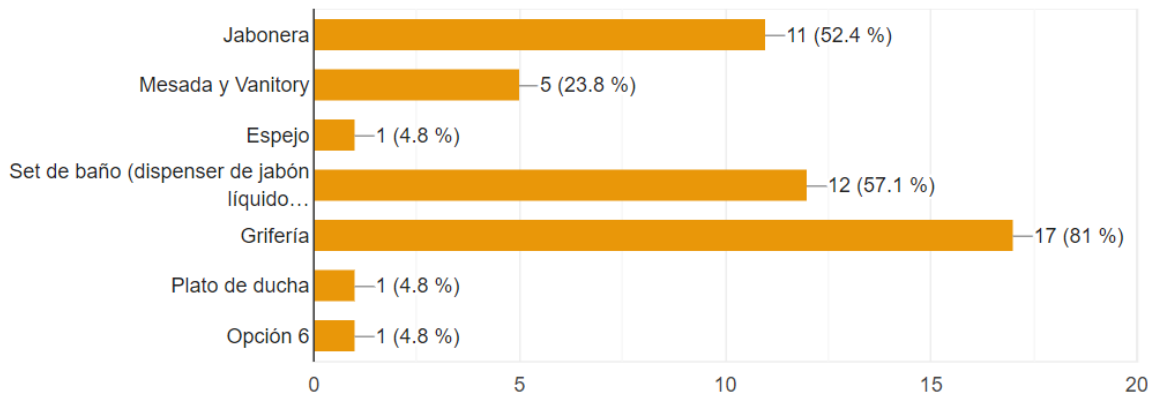


Figura 21: Productos a adquirir junto con la bacha – resultados de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, el packaging de los productos y el folleto que los acompaña son apropiados y no se necesitan modificaciones.

El folleto informativo que acompaña el producto es:

21 respuestas

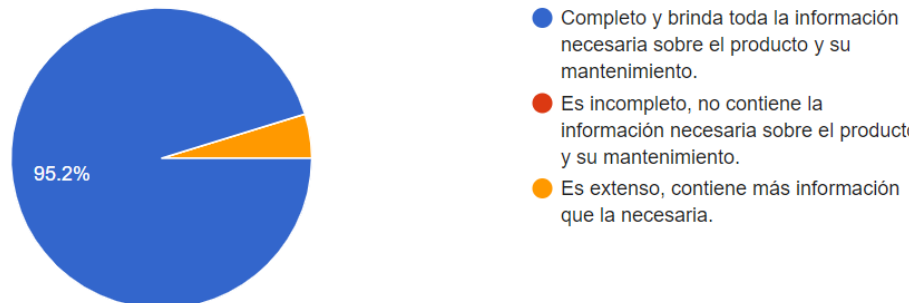


Figura 22: Folleto informativo – resultados de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Los medios de pago que se ofrecen son variados y ofrecen comodidad y seguridad a los clientes. El 57.1 % de los encuestados refiere que los medios de pago son muy convenientes.

El embalaje donde se entrega el producto es:

21 respuestas

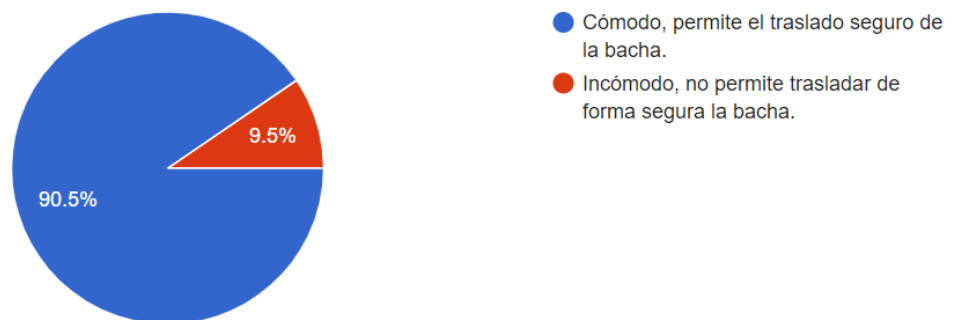


Figura 23: Embalaje – resultados de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pirca cuenta con una amplia variedad de opciones para que los clientes paguen los productos, que incluye transferencias bancarias, crédito y débito. Los pagos pueden efectuarse de manera remota mediante Mercado Pago. Por estas razones un 57.1% de los resultados de la encuesta muestra que las opciones de pago se perciben como muy convenientes, tal como se observa en la Figura 25, que por otra parte muestra que el 100% de los clientes que respondieron la encuesta han valorado los medios de pago de la empresa con una puntuación de 4 o 5.

¿Cuál es tu opinión respecto a los medios de pago que ofrecemos (contado - débito - crédito - Mercado Pago)?

21 respuestas

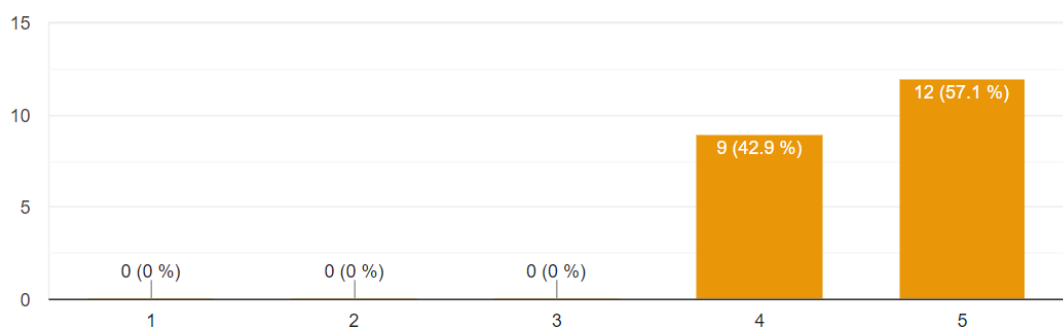


Figura 24: Medios de pago – resultados de encuesta

Fuente: Elaboración propia

La atención al cliente es de gran relevancia en el modelo de negocio de Pirca Bachas. Los compradores expresan que la atención y dedicación ha sido muy buena y excelente.

La atención al cliente implica el asesoramiento al cliente antes, durante y luego de la venta. Un 47.6% de los clientes que compraron los productos consideran la atención como muy buena y ningún cliente calificó el profesionalismo ni la dedicación en la atención como regular o mala. Tal como se observa en la Figura 26, en la cual, además es posible observar que más del 70% opina que la misma es muy buena o excelente.

¿Cuál ha sido tu experiencia con respecto al profesionalismo y dedicación en la atención?

21 respuestas

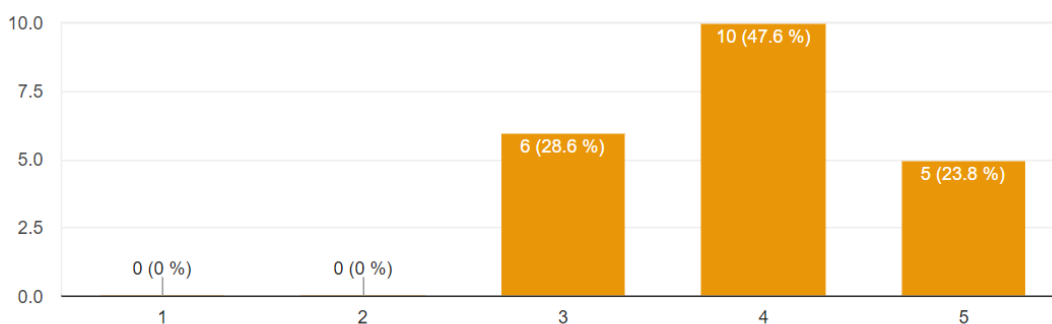


Figura 25: Atención al cliente – resultados de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

## 2. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La formulación de las estrategias debe ser un tema de constante revisión en la empresa, debido a que las condiciones del entorno son cambiantes, por lo tanto las estrategias que resultaron en un momento determinado, se vuelven obsoletas cuando ocurren nuevas situaciones en el ambiente.

Las estrategias dan sentido de dirección a los negocios para poder llegar a conseguir los objetivos propuestos. Pirca no posee mayores problemas en el acuerdo y comunicación de sus estrategias. Los temas son tratados de manera

diaria, informal, mediante ajuste mutuo debido al número reducido de integrantes y a la relación familiar existente.

Existen dos aspectos relevantes que debe considerar Pirca Bachas al implementar algunas de las estrategias de crecimiento posibles:

### Infraestructura física

A medida que crece el nivel de ventas, se necesitará mayor espacio físico para el trabajo diario y el stock de materiales y bachas terminadas.

Podría incrementarse el espacio físico alquilando un galpón para destinarlo a la producción, lo que implicaría un aumento en los costos fijos y la necesidad de cumplir con los requisitos para la locación como garantías y gastos de adelantos y sellados.

Otra alternativa consiste en tercerizar la mano de obra de la producción de bachas en crudo, pero con un acuerdo de exclusividad con Pirca Bachas. Esta opción solucionaría la escasez de espacio de trabajo, pero incrementaría los costos directos del producto, reduciendo los márgenes de ganancia. Pirca asumiría las nuevas inversiones en moldes y maquinarias que fuesen necesarias.

### Recursos Humanos

El equipo gerencial conformado por las copropietarias comparte la toma de decisiones sobre todos los temas inherentes al negocio. Con el incremento del volumen de ventas será necesaria una división de la empresa en áreas funcionales y cada propietaria deberá hacerse cargo de las tareas y toma de decisiones específicas de su sección.

Las dueñas cuentan con las habilidades técnicas y gerenciales necesarias para acompañar el crecimiento de la empresa y son capaces de responder de manera flexible a los cambios del entorno a medida que se presentan.

Para las tareas de revestimiento y decoración artística se deberá incorporar personal que cuente con las habilidades manuales necesarias. Al tratarse de un emprendimiento familiar, la búsqueda se centrará en familiares cercanos que cumplan con los requisitos técnicos y con los cuales se puedan entablar relaciones

laborales de confianza. Las propietarias deberán brindar capacitación adecuada sobre la realización de las tareas de fabricación.

### 3. CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Una vez determinadas las estrategias de crecimiento que le permitirán a Pirca Bachas la utilización de sus recursos de la manera más eficaz para aplicar a su modelo de negocio y crear valor y utilidades, se deben crear sistemas de control estratégico.

Estos sistemas de control, son herramientas que le permitirán supervisar y evaluar las estrategias para inferir si funcionan como se planificó, como pueden mejorar o como deberían cambiar en caso de no lograr los resultados proyectados. Abarcan cuatro elementos básicos de la ventaja competitiva:

**Eficiencia:** se debe poder medir cuántas unidades de insumos (materia prima, recursos humanos) se utilizan para fabricar una bacha de baño. Debe poder medirse la cantidad mensual de bachas que se producen y se venden.

**Calidad:** incrementar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen permite a la empresa mejorar su posición frente a los competidores. Es necesario poder medir cuántos productos defectuosos se produjeron, qué cantidad de esos productos defectuosos llegaron al cliente, para remediar la situación y realizar las mejoras necesarias. También atender las quejas de los compradores permite conocer los puntos débiles o de mejora en la producción o el servicio brindado.

**Innovación:** la cultura de la empresa es fundamental en este tema, permitir a los integrantes del emprendimiento experimentar, ser creativos y correr ciertos riesgos favorecen la producción de nuevas ideas con respecto a productos, mejoras en los procesos productivos y nuevas formas de llegar a los clientes.

### 4. ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

En conclusión las estrategias que Pirca puede poner en funcionamiento para el crecimiento de su negocio, dependerán en gran medida de su infraestructura física actual, de los recursos humanos que puedan incorporarse al proyecto y la financiación disponible para realizar las inversiones necesarias.



Las estrategias de integración horizontal, diversificación relacionada, penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes provocarán un aumento de la demanda. Frente a este incremento se debe instrumentar la tercerización de la mano de obra de producción de las bachas en crudo, que permitirá utilizar la mano de obra actual para las tareas de revestimiento y decoración artística de las bachas.

Si bien todas las estrategias mencionadas pueden aplicarse a la brevedad, se les dará un orden de prioridad de acuerdo a la inversión necesaria para su puesta en marcha y al tiempo de recuperación de la inversión.

#### 1° Desarrollo de productos:

La encuesta realizada a clientes revela sobre este aspecto que la variedad ofrecida actualmente es media, por lo que brindar nuevos productos mejorará la valoración de los clientes que buscan modelos y tamaños diferentes para poder elegir, aumentando las ventas.

Serán necesarias inversiones para la adquisición de nuevos moldes. Estas inversiones podrían financiarse mediante reinversión de parte de las ganancias mensuales. Completar la inversión necesaria en moldes tomaría 4 meses.

También puede mejorarse la calidad de los productos utilizando nuevas materias primas para la impermeabilización de las bachas. No se requiere una inversión significativa, ya que estas materias primas se venden al por menor, se realizarían las inversiones a medida que aumenten las ventas.

#### 2° Integración horizontal:

Se prevé un incremento marcado de la demanda en el corto plazo, debido a la comercialización de los productos en nuevos canales de distribución y a la publicidad que realizará en medios masivos de comunicación. Los costos de esta publicidad no estarán a cargo de Pirca Bachas.

Será necesaria una gran inversión inicial en nuevos moldes para cubrir la demanda. Esta inversión se financiará mediante aportes de capital por parte de las dueñas de la empresa.

### 3° Desarrollo de clientes:

Mediante esta estrategia se incorporarán nuevos canales de distribución, principalmente grandes corralones o locales de venta de productos sanitarios en zonas periféricas del Gran Mendoza. Será necesaria la incorporación de un nuevo empleado que realice las tareas de promoción, venta y distribución de los productos en las nuevas zonas.

Las inversiones en moldes para cubrir los nuevos pedidos se realizarán progresivamente con el incremento de las ventas mediante reinversión de ganancias.

### 4° Penetración de mercados:

Para llevar a cabo esta estrategia consistente en aumentar el gasto promedio de compra y la conversión de clientes potenciales a clientes reales, serán necesarias inversiones en publicidad por medio de anuncios pagados en redes sociales como facebook e instagram. Debido a la falta de experiencia suficiente en este tipo de publicidades se prevé un período de aprendizaje durante el cual la efectividad de las mismas será creciente a medida que se genere la segmentación adecuada.

Para aumentar el gasto promedio de compra se ofrecerá a los clientes productos relacionados. Será necesario disponer de inversión inicial para la compra al por mayor de productos como grifería para que la rentabilidad por la reventa sea conveniente.

### 5° Diversificación relacionada:

La necesidad de espacio físico disponible para producir los carteles o paneles que son de gran tamaño, resulta limitante para la puesta en marcha en el corto plazo de esta estrategia de crecimiento.

Adicionalmente se deberá invertir en nuevas herramientas y maquinarias de gran valor como proyectadora de cemento, malacates, mesones, encofrados, etc. También se deberá contar con un medio adecuado de transporte para los productos y mano de obra calificada para su instalación en los domicilios de los clientes.

## CONCLUSIÓN

El objetivo principal de este trabajo de investigación consistió en elaborar un plan de negocios que le permitiera a las copropietarias de Pirca Bachas explorar las alternativas de estrategias de crecimiento, su implementación y control. A lo largo del desarrollo del trabajo se ha cumplido con este objetivo.

Para que las emprendedoras pudieran tomar la decisión se comenzó por analizar los elementos del lienzo del modelo de negocio de la empresa. Debido a los cambios ocurridos por la pandemia de Covid 19, el modelo de negocios a partir de marzo de 2020 tuvo que ser modificado, principalmente los canales de venta y distribución. Las nuevas plazas que se pensaban abordar como por ejemplo San Luis o Córdoba ya no resultan atractivas por las dificultades propias de las demoras en los transportes.

A través de un análisis FODA se dimensionó la nueva situación que debe enfrentar la empresa y que servirá de base para tomar decisiones en cuanto a las estrategias de crecimiento a seguir.

Cada estrategia de crecimiento requiere distintas combinaciones de recursos físicos, humanos y económicos por lo que se consideraron las capacidades actuales que posee la empresa de estos elementos y su posible desarrollo ante incrementos en la demanda.

Luego de un análisis cualitativo cruzado de las posibles estrategias de crecimiento a implementar y las capacidades de la empresa, se concluyó que el desarrollo de productos y la integración horizontal serán las estrategias más convenientes a llevar a cabo por Pirca Bachas.

## BIBLIOGRAFÍA

DAFT, R., (2007), "Teoría y diseño organizacional", novena edición. Argentina: Cengage Learning / Thomson Internacional.

DAVID, FRED R., (2003), "Conceptos de administración estratégica", novena edición, Pearson Educación, México.

DODERO, Santiago, (2008) "El secreto de las empresas familiares exitosas", 2ª Ed. Buenos Aires: El Ateneo.

FRIEND, G. & ZEHLE, S., (2008), "Cómo diseñar un plan de negocios", Colección finanzas y negocios de The economist. Primera Edición. Buenos Aires: Cuatro Media.

GARRIGUES, (2008), "Consultoría de Empresa Familiar, Empresa Familiares de hermanos: claves de éxito para el trabajo en equipo", Tiffitext, España.

HAX, A. & MAJLUF, N., (2004), "Estrategias para el liderazgo competitivo", primera edición. Buenos Aires: Granica.

HILL, C. & JONES, G., (1994), "Administración estratégica". Octava edición. México: Mc Graw Hill. HITT, M.;

IRELAND, R. D. y HOSKISSON, R. E., (2007), "Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos.", séptima edición, Cengage Learning Editores, S.A.

OCAÑA, Hugo R., (2016), “Dirección estratégica de los negocios. (Teoría y práctica)”, tercera edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dunken.

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y., (2010), “Generación de modelos de negocio”, primera edición. Barcelona: Deusto.

PITHOD A. & DODERO S., (1997), “La empresa Familiar y sus ventajas competitivas”, El ateneo, Buenos Aires.

## **SITIOS WEB**

<https://www.losandes.com.ar/economia/eduardo-zavaroni-a-pesar-de-la-pandemia-hemos-vendido-mas-de-lo-que-esperabamos/>

[www.cace.org.ar/estadisticas](http://www.cace.org.ar/estadisticas)

[www.tiendanube.com/universidad-ecommerce](http://www.tiendanube.com/universidad-ecommerce)


[www.pulsiondigital.com](http://www.pulsiondigital.com)

[bit.ly/nososcualquiera](https://bit.ly/nososcualquiera)

[https://www.youtube.com/watch?v=K9E\\_UyNSHIY](https://www.youtube.com/watch?v=K9E_UyNSHIY) (Youtube: E-commerceweek: Primeros pasos para armar tu tienda online – CACE)

## ANEXO: Encuesta a clientes de Pirca Bachas

20:21 docs.google.com/forms/d/e/1



### Comentarios de los clientes

Nos gustaría recibir tus opiniones sobre la forma en que podemos mejorar tu experiencia.

**\*Obligatorio**

¿A través de qué medio conociste nuestros productos?

Facebook Marketplace  
 Google My Business  
 Facebook Ads  
 Instagram  
 Aviso de Facebook  
 Market place de Facebook  
 Búsqueda de Google (Google My Business)  
 Recomendación de un cliente  
 Tienda On line  
 Otros: \_\_\_\_\_

¿Cuál es el motivo o motivos por los que elegiste nuestras bachas? \*

Precio  
 Calidad  
 Diseños diferentes a los existentes en el mercado  
 Posibilidad de elegir un diseño personalizado y único  
 Otros: \_\_\_\_\_

¿Qué otros productos que combinen con la bacha que compraste te gustaría adquirir?



Jabonera



Mesada y Vanity



Espejo



Set de baño (dispenser de jabón líquido y vaso organizador)



Grifería



Plato de ducha

Otros: \_\_\_\_\_

¿Cuál es tu opinión respecto a la variedad de bachas que ofrecemos? (opciones de tamaños y formas)



1 2 3 4 5

Muy poca variedad      Demasiada variedad

El folleto informativo que acompaña el producto es:



Elegir

Elegir

Completo y brinda toda la información necesaria sobre

Es incompleto, no contiene la información necesaria sobre

Es extenso, contiene más información que la necesaria

El embalaje donde se entrega el producto es:



Elegir

Cómodo, permite el traslado seguro de la bacha.

Incómodo, no permite trasladar de forma segura la bacha

¿Cuál es tu opinión respecto a los medios de pago que ofrecemos (contado - débito - crédito - Mercado Pago)?



1 2 3 4 5

Nada convenientes      Muy convenientes

¿Cuál ha sido tu experiencia con respecto al profesionalismo y dedicación en la atención?

1 2 3 4 5

Muy mala      Excelente

Esperamos tus sugerencias para incorporar mejoras en nuestros productos y atención. ¡Muchas gracias!

Tu respuesta

### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 28 de agosto de 2020

Silvana Silvana Lorena Puig.

Firma y aclaración

21.459

Número de registro

28.024.102

DNI