

INSTITUTO TECNOLÓGICO BUENOS AIRES-ITBA

ESCUELA DE (INGENIERIA Y TECNOLOGIA - INGENIERIA Y GESTION-POSTGRADO)

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN: EMPRESA ÖFFNUNG

ANÁLISIS: MEJORA Y FUNCIONAMIENTO DE PROCESOS Y SISTEMAS DE LA EMPRESA

AUTOR/ES: Codermatz, Josefina (Leg. N° 56613)
Cazes, Gonzalo (Leg. N° 55802)
Echevarría Alcuaz, Milagros (Leg. N° 57422)

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES: Gosende, Dolores
Bordoy, Gabriela
Vidaguren, Juan

TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES

DIAGNOSTICO EMPRESARIO Y PLAN DE ACCIÓN

Trabajo Final



Gonzalo CAZES - 55802

Josefina CODERMATZ - 56613

Milagros ECHEVARRÍA ALCUAZ- 57422

Tabla de Contenido

Mercado	3
Introducción a Öffnung	4
Organigrama	5
Caso de Análisis	6
Situación actual	7
Segmentación y adquisición de clientes	7
Aspectos culturales que impactan al proceso	8
Proceso	10
Puntos Críticos: Causas e impacto en el proceso	12
Indicadores	13
Oportunidades de mejora detectada	14
Matriz As is- To be	14
Plan de Acción	15
Comunicación	16
Cambios en Página Web:	16
Personalización de Archivo en Primer Contacto:	17
Proceso de Venta	19
Reestructuración de Proceso de Venta:	19
Selección de CRM:	22
Indicadores y Excel de Clientes:	26
Propuesta de valor	28
Visibilidad a Servicios y Garantías:	28
Estructuración Interna	29
Division de areas y Tareas:	29
Conclusiones	30
Mejoras esperadas	31

Mercado

El mercado de aberturas cuenta con una gran cantidad de competidores que buscan escalar, ofreciendo tecnología de punta a costos menores, para captar la mayor cantidad de clientes posible. Es una industria muy competitiva por lo que se debe ser capaz de diferenciarse de la competencia ofreciendo servicios que llamen la atención de los clientes y que permitan generar una fidelización por parte de los mismos.

Los perfiles encontrados en el mercado provienen de los mismos proveedores¹, por lo que la materia prima utilizada funciona como un commodity. Debido a esto, las empresas deben tener la habilidad para buscar condiciones competitivas que le permitan tener una cartera de clientes que genere un flujo de ventas constante. El precio es el principal factor que buscan los usuarios, pero no el único, por ejemplo, la recomendación otorgada por un arquitecto o persona de confianza tiene, a su vez, un gran valor.

La instancia clave que se debe tener en cuenta a la hora de elegir un proveedor es la colocación de las ventanas. La producción de filtraciones puede causar daños y demoras en las obras. Por este motivo, el consumidor suele focalizar su atención aquí a la hora de realizar una compra. Los plazos de entrega y las resoluciones técnicas también son una parte fundamental del proceso de compra que ejercen los clientes por lo que, como se dijo anteriormente, la recomendación adopta un rol fundamental en este suceso porque genera un valor adicional, la confianza en que la calidad de la obra va a estar garantizada.

En conclusión, se puede decir que éste mercado trasciende al producto y se focaliza en el servicio y experiencia de cliente que es capaz de ofrecer el vendedor. Las garantías propuestas, los plazos de financiamiento, la colocación del producto final, el asesoramiento de tipo de ventana a instalar y el precio son algunos de los factores más importantes que busca un sujeto a la hora de elegir un proveedor.

¹ Tecnomcom es el principal proveedor de PVC para la industria de perfiles.

Introducción a Offnung

Offnung es una empresa inmersa en el mercado de la construcción argentina, en el que se encarga, mayormente, de la fabricación de aberturas de aluminio y pvc, barandas para balcones, fachadas vidriadas y persianas. Es una organización familiar que comenzó desarrollando cortinas enrolladas de madera hace más de setenta años.

En 1993, comenzaron a fabricar ventanas de PVC, gracias al gran crecimiento que tuvo el mercado, la empresa creció de la mano él. En el año 2011, la capacidad productiva con la que contaba Offnung no alcanzaba para satisfacer la demanda, por lo que tomaron la decisión de mudarse de Capital Federal al sitio donde se encuentran en la actualidad, ubicado en Pilar, provincia de Buenos Aires.

Gráfico Número 1- Ubicación de Offnung



Fuente

<https://www.google.com.ar/maps/place/Offnung+SA/@-34.4057876,-58.9812153,11z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xf4a456144394de2e!8m2!3d-34.4072627!4d-58.8497757>

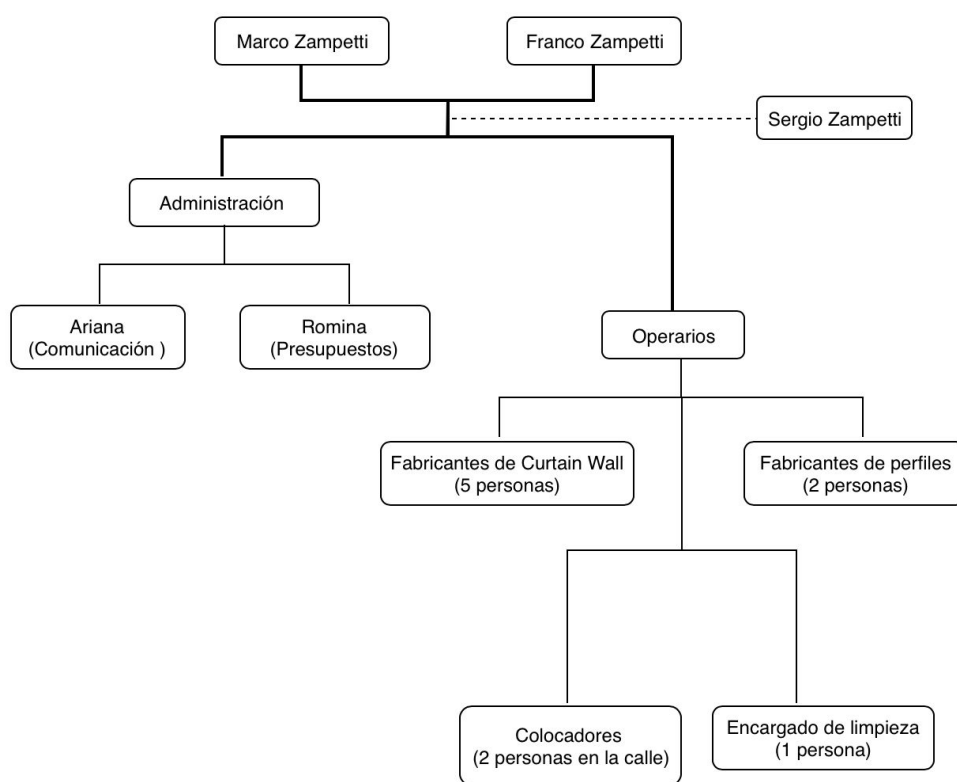
Esta mudanza les permitió ampliar su porfolio de productos por lo que comenzaron a introducir nuevos bienes, tales como, las ventanas de aluminio y las fachadas vidriadas (Curtain Wall).

La compañía se destaca en la actualidad por la creación de diseños acorde a las necesidades de cada cliente, logrando un posicionamiento en el mercado, el cual le permitió crecer en los últimos años. La misma es capaz de adecuarse a los desafíos que enfrenta el rubro hoy en día y al avance de nuevas tecnologías que los obliga a estar en constante crecimiento.

Organigrama

A continuación se describe el organigrama de la empresa con el objetivo de conocer las distintas posiciones y roles que ocupa cada persona dentro del mismo. Estos roles se van a tener en cuenta a la hora de desarrollar la situación actual de la empresa.

Gráfico Número 2- Organigrama de Offnung



Fuente

Elaboración propia a partir de la información recabada.

Offnung tiene una dotación de diecisiete personas a cargo de llevar adelante la compañía. Quien encabezaba la misma hasta hace unos pocos años, y sigue en la actualidad colaborando, pero con un rol de consultor, es Sergio Zampetti (Ingeniero Civil). Actualmente los líderes son Franco, Ingeniero Industrial, y Marco, Ingeniero en Alimentos, quien fue el último en comenzar a participar de la organización poco tiempo atrás.

El personal se divide en dos grandes áreas que dependen de ambos hermanos, una de ellas es la administración, conformada por Ariana, a cargo de la comunicación, y por Romina, a cargo del contacto con los clientes además de la elaboración y envío del presupuesto a los mismos.

Por otro lado, el área operativa está compuesta por siete operarios de mano de obra calificada. Dos de ellos se encargan de fabricar los perfiles de pvc que utilizan las ventanas y el resto se ocupa de las fachadas vidriadas (curtain wall).

En cuanto a la instalación, la empresa cuenta con dos colocadores que se encuentran en la calle instalando las ventanas en la obras. Por último, cuentan con un encargado de limpieza.

La empresa mantiene esta dotación fija, y en el caso de aumentar la demanda, o para proyectos de gran envergadura, contratan más operarios para poder satisfacer la misma.

Caso de Análisis

El objetivo del siguiente proyecto será desarrollar una estrategia comercial que le permitirá a Offnung la generación de un flujo constante de transacciones. Para esto, se realizará un análisis de la situación actual, detallando paso a paso el proceso de ventas que efectúa la empresa con cada segmento de compra. El propósito de dicho estudio, desencadenará en la observación y posterior proposición de un nuevo procedimiento de comunicación con el posible comprador, en todas las instancias del proceso de contratación de una obra. La finalidad del mismo será renovar el seguimiento de venta, y a su vez, manifestar el diferencial que tiene la organización con respecto a la competencia, generando visibilidad de los beneficios que les otorgaría a los usuarios comprar sus ventanas en Offnung. Por otro lado, se buscará optimizar el primer contacto con el comprador, mejorando el envío del presupuesto y captando la atención del mismo desde el primer momento.

El segmento elegido para realizar la estrategia comercial será el de clientes residenciales, ya que, Marco y Franco Zampetti actualmente se encargan de los clientes interesados en

curtain wall, por lo que este segmento se encuentra fuera del foco de la empresa y es donde los mismos manifestaron ahondar.

A partir de la segmentación por tipo de cliente que tiene la empresa, se trabajará sobre el proceso de ventas de este segmento particular para que se pueda interpretar de una mejor manera el paso a paso. A continuación, estarán expuestos tanto el organigrama, como los aspectos culturales debido a que estos se requieren para comprender el funcionamiento y las responsabilidades que tiene cada uno de los actores involucrados. Además, se podrá ejecutar un plan de acción personalizado que garantice una mejora notable en el contacto que se tiene con los clientes, esclareciendo las tareas de cada individuo.

Los actores involucrados en el análisis son los dueños de la empresa, los clientes o posibles compradores, y parte del staff de la organización, en particular, Romina (*ver organigrama*).

Las expectativas del siguiente proyecto, validadas con los representantes de Öffnung, serán brindarle a la compañía una estandarización del circuito de ventas residenciales que les permita aumentar un 20% las ganancias anuales. Asimismo, se elaborará un plan de fidelización de clientes que le posibilite, a la organización, tener un flujo constante de ventas y un ingreso aún mayor. Se buscará focalizar en la experiencia del consumidor, más allá del precio del producto final, logrando ofrecer un servicio de calidad que genere fidelización de clientes, con el fin de ganarle mercado a la competencia.

Situación actual

Como se comentó anteriormente, a continuación se detalla la segmentación y adquisición de clientes, aspectos culturales que afectan el proceso, Puntos críticos e indicadores planteados.

Segmentación y adquisición de clientes

La segmentación de clientes es el proceso de dividir clientes en grupos, basado en características comunes, con el propósito de comprenderlos y así poder atenderlos de manera eficaz y efectiva, diseñando una propuesta de valor a medida.

Öffnung identifica dos segmentos de clientes, los residenciales y los de curtain wall.

Por un lado, se encuentra el segmento de clientes residenciales, el cual es muy abarcativo. Este incluye a todos los sujetos que compran ventanas destinadas a obras particulares. Existen varios canales por los cuales estos clientes pueden llegar a Öffnung.

El medio que mayor conversión de clientes tiene es el de la recomendación. Esto ocurre principalmente cuando un arquitecto recomienda a su cliente utilizar las ventanas de Öffnung para construir su casa. Para obtener la recomendación de algunos arquitectos Öffnung debió desarrollar socios comerciales, estos los eligen debido a la confianza que se les tiene. Esta confianza se obtuvo a partir de otros trabajos previos realizados con ellos, como bien dice la empresa *“Una vez que el cliente nos compra, siempre vuelve”*. Sin embargo, en estos momentos no cuentan con una estrategia o proceso para la obtención de nuevos socios comerciales, los cuales pueden potenciar sus ventas.

Asimismo, se encuentra la obtención de clientes a partir de su página web. Este canal es el mayor generador de potenciales clientes, sin embargo, existen muy pocos casos en los cuales un cliente llega por este medio y finaliza realizando la compra. Esto significa que cuenta con una tasa de conversión muy baja. La empresa se encuentra desarrollando una nueva página web con la cual pretenden alterar esta tendencia y comenzar a incrementar el cierre de nuevos proyectos.

Por otro lado, se encuentra el segmento curtain wall, es decir, fachadas vidriadas. Actualmente, las mismas, representan la mayor rentabilidad para la empresa. Para adquirir clientes en este segmento lo que realiza Öffnung es tener un contacto directo con los clientes. El medio que utiliza la empresa para llegar a los clientes es, principalmente, la asistencia a eventos del rubro constructivo donde participan grandes compañías. No obstante, algunos clientes llegan a partir de la página web, estos al igual que en el caso de los clientes residenciales tienen una tasa de conversión muy baja. Como se puede ver en este tipo de ventas la relación con el cliente requiere de una atención más personalizada, ya que, son obras de mayor tamaño que implican mayor desembolso.

Marco y Franco son los encargados de llevar a cabo las ventas de curtain wall, son ellos mismos los que asisten a los eventos para generar clientes. A diario trabajan para perfeccionar este proceso y lograr hacerlo crecer en número de ventas de este tipo.

Aspectos culturales que impactan al proceso

Cuando se habla de la cultura empresarial se refiere a el conjunto de normas, valores, suposiciones, creencias, formas de actuar, pensar y sentir que comparten los miembros de una organización². Ahora se verá como algunos de estos aspectos culturales de Öffnung

² Cita extraída de <https://www.eipe.es/blog/cultura-empresarial-importancia/>

impactan en el proceso. No solo se verán a aquellos que involucren a la empresa sino que también los del mercado.

En cuanto a los aspectos culturales de la empresa que impactan en el proceso, se podría decir que existen las mismas tendencias que en muchas PYMES familiares. La más notoria y usual en este tipo de empresa es la poca definición de los roles. Los ejemplos encontrados que impactan fuertemente al proceso, son no tener los roles claros entre Marco Zampetti y Franco Zampetti, ninguno tiene un rol bien definido por ende cada uno se encarga de lo que va surgiendo de acuerdo a las necesidades diarias del negocio. La poca definición de roles se ve también en Ariana y Romina. Romina, es la persona encargada del contacto con el cliente, sin embargo se termina involucrando en algunos aspectos de la administración de la empresa.

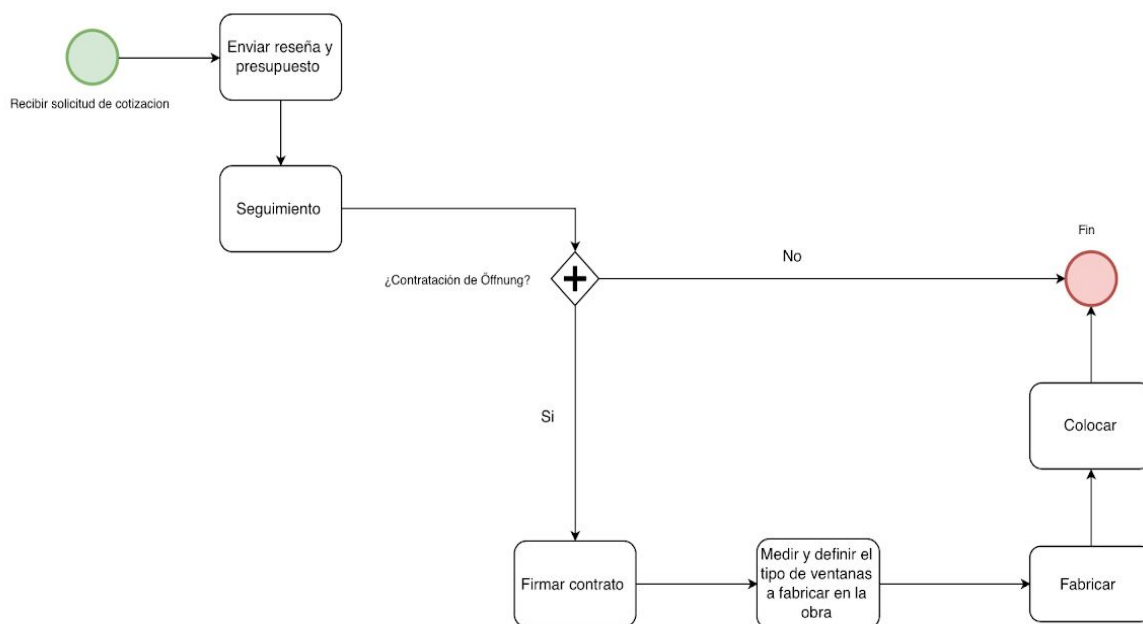
Asimismo, otro aspecto cultural a tener en cuenta sería el criterio de Offnung al cerrar una venta. Cuando se encuentran con gente que es muy detallista, es decir, que requiere mucha atención para conseguir la venta, deciden no involucrarse ya que no tienen la capacidad para ajustarse a tal esfuerzo. Otro criterio que tienen en cuenta para tomar una venta sería la tipología de las ventanas a vender, por ejemplo ventanas redondas, y las ventas de muy bajo volumen.

Con respecto a la cultura de los clientes, se puede notar que el mercado se rige por la confianza que se le tiene a un proveedor. Generar este tipo de confianza es muy dificultoso, es una tarea que requiere de mucho esfuerzo para obtener un cliente o un socio comercial, no obstante una vez realizada una primer venta comúnmente, el cliente, vuelve a elegir el mismo proveedor. Esto refuerza la importancia de saber y poder demostrar el valor de la empresa en este mercado.

Proceso

A continuación se hará un relevamiento de cómo se gestiona actualmente el proceso de ventas correspondiente a este segmento:

Gráfico Número 3- Proceso de Venta



Fuente

Elaboración propia a partir de la información recabada.

El mismo se dispara una vez que la empresa recibe una solicitud de cotización, ya sea por mail o por llamada telefónica de un posible cliente.

- 1) **Enviar reseña y presupuesto.** Este primer paso es llevado a cabo por Romina, quien recibe todos los mails referidos a presupuestos.

En esta instancia la solicitud es contestada vía mail, donde se adjunta al mismo, una reseña general de la empresa que detalla un breve resumen de Öffnung y un listado de obras destacadas, realizadas en años anteriores, acompañado por

imágenes para dimensionar las mismas. Además, se adjunta un presupuesto según lo que se solicitó anteriormente. El mismo se realiza rápidamente, seleccionando filtros para definir el tipo de abertura, cantidad, materiales y demás a través de una plantilla de Excel.

El presupuesto contiene en dólares el siguiente detalle:

- Qué es lo que se colocaría si la empresa fuese contratada,
- Qué tipos de materiales usarán para armar las ventanas solicitadas
- Un monto de carpintería y de colocación.

2) **Seguimiento.** Esta etapa es clave en el proceso, ya que es donde se acompaña al posible cliente en la toma de decisiones. Consiste en darle un espacio de dos días, para que el mismo pueda analizar el presupuesto y perfil de empresa, y, luego, se lo contacta telefónicamente para generar una mayor relación personal y, a su vez, para brindar un mejor servicio. Aquí es donde el cliente se decidirá por una empresa, para que la misma se encargue de la fabricación y colocación de sus aberturas, por lo que sería una etapa de cierre de venta.

3)

a) En el caso que el cliente no cierre el proyecto con Offnung, el proceso finaliza. En esta instancia siempre se pregunta por qué es que no se contrató a la misma para dejar asentada la causa.

b) En el caso que el cliente sí haya decidido cerrar el proyecto con Offnung, se procede a **Firmar el contrato**, en el que se detallan los costos, materiales a utilizar y tiempos de entrega.

Hoy en día offnung pide un 60 % del valor de las aberturas con antelación para poder comenzar a fabricar. Una vez que la obra esté terminada se pide el 40% restante. Inmediatamente después de recibido el monto, se manda a los colocadores a instalar las aberturas en la obra.

4) **Medir y definir el tipo de ventanas a fabricar en la obra.** En esta instancia se visita la obra en la que se va a trabajar para poder tomar mediciones de espacios reales donde van a estar las aberturas, y en función de eso se establece el tipo de perfiles que se podría usar para poder cumplir con los valores medidos.

5) **Fabricar.** Se comienza con la fabricación de las aberturas presupuestadas. Las mismas se dejan, terminadas, en el taller hasta que la obra del cliente esté lista para que estas sean colocadas.

- 6) **Colocar.** Una vez que se entregó el 40% final del pago, se envía a los colocadores a la obra para realizar la instalación de las ventanas. Esta instancia es de suma importancia que se efectúe correctamente, ya que, una mala colocación de ventanas tiene como consecuencia filtraciones de agua en la casa/edificio, por lo que implicaría costos adicionales de arreglos futuros.

A su vez esta etapa es clave para el cliente, ya que, le significa un cerramiento de la obra, en el que se puede comenzar a trabajar en los interiores de la misma.

Puntos Críticos: Causas e impacto en el proceso

Los puntos críticos de los procesos son aquellos momentos más importantes para garantizar el cumplimiento del mismo. En el proceso estudiado como caso de análisis encontramos los siguientes:

1. **Por que canal llegan los clientes:** Por lo visto en las entrevistas, todos los presupuestos cerrados son a partir de clientes que llegan a ellos por recomendación. Sin embargo, este no es el único medio por el cual le llegan clientes, sino que además por su página web. Sin embargo, como este mercado se rige por confianza, este tipo de cliente usualmente no logra cerrar el proyecto. Entender mejor esto puede llegar a dar indicios para saber donde se pueden aplicar mejoras al proceso de venta por tipo de cliente.
2. **Primer contacto:** Teniendo en cuenta que el primer contacto con el cliente, es fundamental a la hora de captar el interés del mismo, actualmente Offnung no posee un primer approach estandarizado, sino que varía en cada petición de presupuesto, lo que, luego, hace que el proceso de venta sea poco convincente para poder cerrar la venta.
3. **Armado de Presupuesto:** Una vez que el cliente pide el presupuesto, especificando lo que quiere, el mismo se genera y se envía.
4. **Seguimiento del Cliente:** Durante el proceso de venta se requiere un seguimiento constante hacia el cliente. Actualmente Offnung, basa su seguimiento en un excel construido a mano por Romina y el mismo carece de constancia y organización, por lo que cada posible cliente es atendido de forma distinta.
5. **Colocación de Ventanas:** En esta etapa crítica del proceso se debe tener especial atención para evitar filtraciones y posibles deformaciones posteriores que se pueden generar con el movimiento de las estructuras. Hoy, Offnung, toma precauciones a la

hora de realizar una instalación para evitar problemas luego de que la obra haya sido terminada. No obstante, si en el transcurso de un año la ventana concede filtraciones, la empresa cuenta con una garantía en la que establece responsabilidad por la misma. Sin embargo, esto no es comunicado al cliente como valor diferencial

- 6. Fidelización del cliente:** Hoy en día la empresa no trabaja sobre este punto, el mismo debería hacerse a lo largo del proceso y puntualmente al cerrar una venta.

Indicadores

Offnung dispone de un excel en el cual se insertan los datos de los clientes recabados en la instancia inicial de solicitud de presupuesto. Sin embargo, la empresa aún no cuenta con indicadores que le ayuden a tomar mejores decisiones midiendo variables representativas para el negocio.

La empresa utiliza un CRM llamado HubSpot. El mismo está en etapa de prueba, y se ha estado utilizando hace dos semanas. Al tener una suscripción de alto valor Offnung decidió no implementar su versión más completa, por ende sólo cuenta con el acceso al plan básico de HubSpot. Debido a que hoy en día cuentan con una cartera de clientes relativamente pequeña no amerita abonar el importe completo, ya que, el seguimiento es sostenible con los recursos que cuenta la empresa en la actualidad. A partir de este software se podrían estandarizar mediciones que impacten en una mejora de desempeño de la compañía.

Oportunidades de mejora detectada

En base al trabajo de relevamiento realizado se arribó a la detección de las siguientes oportunidades de mejora. Para ello, se presentará una matriz As is -To be, la cual expone los puntos detectados.

Matriz As is- To be

As Is	To be	Oportunidad de mejora
-------	-------	-----------------------

Poca eficiencia en el manejo del contacto con el cliente.	Proceso estandarizado por tipo de cliente desde el primer approach.	Estandarizar el proceso de contacto con el cliente para poder personalizarlo.
Descuido en el manejo del seguimiento del cliente.	Tener un proceso de seguimiento definido y ordenado.	Pautar tiempos de contacto con el cliente, implementar CRM, establecer alarmas de seguimiento.
Poca comunicación de diferenciaciones claves respecto de la competencia.	Mostrar su valor más allá del producto, como garantías y servicios que ofrecen.	Incluir explícito en el presupuesto que servicios y garantías incluye el precio cotizado.
Página web poco segmentada.	Página web organizada según el tipo de cliente y tipo de obra.	Incluir en la página web sectores específicos para clientes residenciales y otros para clientes interesados en curtain wall.
Falta de estructura personalizada de presupuesto. Se envía la misma reseña de empresa a todos los interesados.	Contar con una reseña de empresa para cada segmento.	Personalizar el archivo que se manda en un primer contacto para que esté dirigido al tipo de cliente específico que esta contactando a la empresa.
Poca definición de roles y tareas en el área de administración.	Contar con objetivos por rol que están dados por resultados de tareas a realizar.	Capacitar y definir tareas específicas para cada rol. En especial el rol de Romina para que no cuente con tanto tiempo ocioso.
Falta de incorporación de indicadores.	Contar con indicadores bien definidos para poder hacer un seguimiento de las variables más importantes para el negocio.	Generar indicadores pertinentes que le permitan a la empresa tomar mejores decisiones.

Plan de Acción

Un plan de acción es un plan el cual toma todas las oportunidades de mejora presentadas y a partir de ella se crea una “guía” para que la empresa pueda atacar cada uno de estos puntos. Luego de que se realizará un diagnóstico de la empresa se llegó a la conclusión que estas oportunidades de mejoras se podrían realizar a partir de cambios dentro de las siguientes áreas:

- Comunicación
- Proceso de venta
- Propuesta de valor
- Estructuración interna

Dentro de cada foco se especificará porque se considera importante tomar acciones dentro de la misma con sus respectivos problemas y se desarrollarán objetivos para atacar estos problemas.

Es de suma importancia separar los objetivos dentro del corto, medio y largo plazo, con el fin de que la empresa comprenda el impacto y la duración de cada uno de ellos. Por este motivo se creará un Gantt para obtener una fácil comprensión del lector.

Comunicación

Dentro del proceso de venta, se encuentran las tareas de comunicación con el cliente. Las mismas están presentes en el primer contacto, el envío del presupuesto, el seguimiento y el contacto post-venta. Luego de un extenso análisis, se encontraron puntos de mejora dentro de cada una de estas etapas. Las siguientes se pudieron visualizar debido a algunas falencias en las mismas.

Cambios en Página Web:

De acuerdo al análisis realizado en el proceso de diagnóstico, se detectó la oportunidad de *incluir en la página web sectores específicos para clientes residenciales y otros para clientes interesados en curtain wall*. Esto tiene como resultado, la reestructuración de la

página web, de la empresa, con el objetivo de segmentar a los dos tipos de clientes encontrados³, para que, los mismos, encuentren en Öffnung, una atención más personalizada desde el primer ingreso al sitio.

Debido a lo mencionado anteriormente, se recomendará el diseño de una nueva página que detalle lo siguiente:

- a. Incluir a pequeñas y grandes empresas que trabajaron con Öffnung para que el posible comprador sienta confianza y capte el prestigio de la organización, reconociendo marcas de gran trayectoria. Se recomienda incluir este punto en la Home Page para atraer al usuario rápidamente.
- b. Mostrar la diferente variedad de obras realizadas, es decir : edificios residenciales, edificios educativos, edificios comerciales, hogares unifamiliares, etc. De este modo, se refleja la versatilidad que posee la compañía y la capacidad de ejecutar proyectos de diferente envergadura.
- c. Exponer clara y detalladamente los productos fabricados, brindando una breve explicación de cada uno de ellos, destacando las ventajas de los mismos y remarcando la trayectoria que los respalda.
- d. Mejorar la accesibilidad al contacto de la empresa (email, telefono, posibilidad de enviar mensaje a través del sitio web, posible implementación de un chatbot) para que el posible comprador encuentre rápidamente la manera de comunicarse con Öffnung.

Esta acción es muy simple y fácil de ejecutar, por lo que la misma está clasificada como quick win.

Personalización de Archivo en Primer Contacto:

Con respecto a la oportunidad detectada: *personalizar el archivo que se envía en un primer contacto para que esté dirigido al tipo de cliente específico que esta contactando a la empresa*, se arribó al siguiente plan de acción.

En primer lugar, se recomendará la realización de dos archivos diferentes, segmentados por

³ Residenciales (aberturas) y Compradores de fachadas (Curtain Wall)

tipo de cliente, es decir, residencial e interesados en fachadas. En cada uno de ellos se colocaran obras realizadas como ejemplo, que se asemeje al tipo de producto requerido. Es decir, el archivo que se enviará a los posibles compradores de aberturas para hogares unifamiliares, contendrá fotos originales de trabajos realizados por Offnung que representen la calidad, los colores y el formato de las ventanas colocadas por la compañía (*ver imagen N°1*).

Por otro lado, la reseña enviada a constructoras o usuarios interesados en fachadas vidriadas, incluirá fotos de clientes que hayan negociado con la organización y que representen lo que Offnung le brinda a sus clientes (*ver imagen N°2*).

El objetivo de dicho cambio consistirá en brindarle al cliente, una primera impresión más personalizada que le posibilite, al mismo, la observación y el posterior análisis de la organización y de los productos que la misma ofrece. Asimismo, se buscará en primer lugar, llamar la atención del usuario dando a conocer lo que la fábrica de aberturas y fachadas es capaz de realizar, resaltando la calidad de los bienes ofrecidos y el talento que la misma posee en el rubro.

En la actualidad, se cuenta con una sola reseña que se envía a todos los que solicitan la cotización de un presupuesto. Por lo que se pierde la capacidad de personalización del archivo y se evita que el interesado conozca en profundidad los bienes producidos por Offnung.

La personalización del archivo mencionado se puede llevar a cabo en un periodo corto de tiempo, debido a esto, es considerada un quick win.

Imagen Número 1- Obra realizada por Offnung (Aberturas

de PVC foliadas Roble Dorado con DVH para una excelente aislación térmica y acústica)



Fuente

Imagen brindada por la empresa Offnung

Imagen Número 2- Obra realizada por Offnung (Cajas de cristal de 1500m2 de superficie vidriada con DVH serigrafiado)



Fuente: Imagen brindada por la empresa Offnung

Proceso de Venta

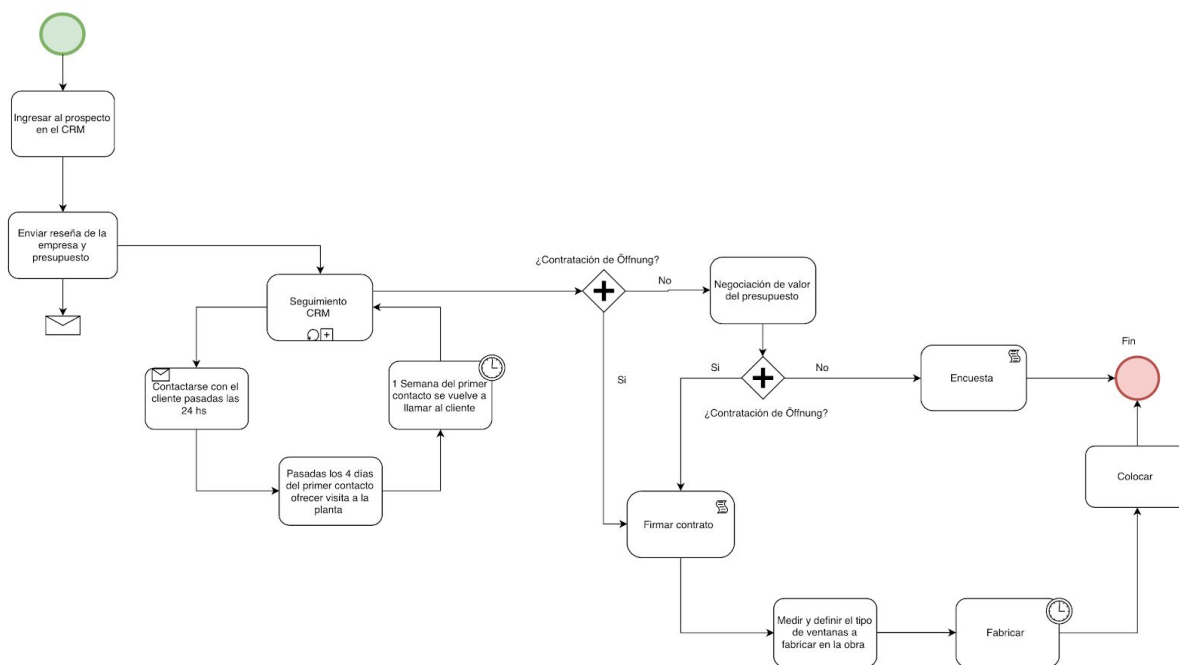
A partir de la detección de una oportunidad de mejora anclada en el proceso de ventas de la empresa, se decidió plantear una nueva estructuración de dicho proceso, tomando flows del proceso anterior y mejorando las etapas de mayor importancia. A su vez, se cree que la implementación de un CRM y la generación de indicadores claves, puede servir de gran ayuda para controlar y mejorar dicho proceso.

Reestructuración de Proceso de Venta:

El proceso de ventas remodelado es el siguiente:

Gráfico Número 1- Proceso de venta actualizado

Recibir solicitud de cotización



Fuente

Elaboración propia a partir de información recabada y análisis del grupo.

- 1) **Recibir solicitud de cotización.** Instancia donde el prospecto inicia el primer contacto con la empresa para informarse sobre tarifas de la obra que quiere realizar.
- 2) **Ingresar al prospecto en el CRM.** Según el producto que demande el mismo, se va a analizar qué tipo de cliente es, y de esta manera, se podrá ingresar en el software CRM a la persona interesada según características, que a su vez, van a establecer quién es el responsable de hacer seguimiento a esa posible venta.
- 3) **Seguimiento CRM.** Se definió el seguimiento como un subproceso en loop dentro del proceso de venta, por que se cree que ésta etapa es clave y es a la que más se debería prestar atención, ya que define la concreción de la venta. La misma estará controlada por un CRM para ayudar con notificaciones automáticas, a los responsables de cada venta, para poder realizar el seguimiento en los plazos pautados.
 - a) **Contactarse con el cliente pasadas las 24 hs.** Se cree que el seguimiento, luego de haber mandado un presupuesto, debe ser persistente para que el posible cliente sienta el interés de la empresa y su predisposición para facilitar toda la información necesaria, para una buena compra. En esta instancia se va a llamar al cliente para tener un contacto más humano que el mail y se va a ofrecer información adicional acerca de aberturas. La empresa debe asegurarse de mostrar su valor y de empatizar con el prospecto para generar una relación.
 - b) **Pasados los 4 días del primer contacto ofrecer visita a la planta.** Se recomienda establecer este contacto para que el cliente pueda ver los tipos de aberturas que la empresa ofrece (showroom) y también, para tener un contacto presencial, el cual se cree que es más efectivo a la hora de realizar una venta.
 - c) **Una semana luego del primer contacto se vuelve a llamar al cliente.** En esta instancia se va a hacer hincapié en cerrar la venta. Se debe buscar una respuesta por parte del cliente.
- 4) **¿Contratación de Öffnung?**
 - a) **Si.** Se sigue el proceso como hoy la empresa lo tiene definido.
 - b) **No.** Se va a tratar de renegociar los precios o bien ofrecer distintos tipos de financiamiento para poder efectuar la venta.
 - i) En el caso de no poder concretar la venta se mandará una **encuesta** para que la persona conteste y de esta manera se van a poder

obtener datos y métricas de por qué no se efectúan las ventas. Esto va a servir para llevar un control y para poder incluir mejoras en el proceso.

- ii) En el caso de lograr concretar la venta, se seguirá el proceso como en la actualidad.

Se considera esta oportunidad de mejora como un objetivo que va a generar resultados a mediano plazo. Para poder obtener los resultados esperados de dicho proceso, se debe realizar una gestión del cambio efectiva. Esto se hace mediante la capacitación de aquellos individuos que vayan a utilizar el CRM como guía de alarmas automáticas que ayudan al cumplimiento de dicho seguimiento. Como también, con la comunicación de que se va a implementar un software que va a facilitar el trabajo y a pautar tiempos estándar para todos los procesos de ventas.

Selección de CRM:

En torno al seguimiento de los clientes, se noto el mismo no se encuentra estandarizado. A cada cliente se le hace un seguimiento diferente, sin respetar tiempos de contacto. El mismo es muy manual, no se tiene automatizada ninguna de las tareas que el mismo conlleva, desde las alarmas hasta el envío de mails por recordatorios. La empresa se encuentra en periodo de prueba de un CRM (HubSpot) en su versión gratuita. Para obtener una versión con mayores atributos que le sirvan al negocio, se debe abonar una suscripción de 400 USD por mes, la cual aporta mayores funcionalidades. La empresa aún no está convencida de que este sea el CRM indicado para cubrir sus necesidades, por lo que no está dispuesta a pagar la suscripción sin antes analizar sus utilidades.

Luego de realizar un análisis del mercado de CRMs, se llegó a la conclusión de que existen diversos softwares con distintas funcionalidades, los cuales a partir de un menor precio, pueden satisfacer las necesidades de la empresa.

A continuación, se llevará a cabo una comparación entre HubSpot, Pipedrive y Salesforce Essential, con el objetivo de elegir el mejor proveedor del sistema para el negocio.

Tabla Número 1- Comparación CRMs

Atributos	HubSpot	Pipedrive	Salesforce Essential
Plataformas			
Internet	X	X	X
Iphone App	X	X	
Android App		X	
Typical Customers			
Pymes	X	X	X
Soporte			
Teléfono	X	X	
Online	X	X	X
Tutoriales	X	X	X
Archivos explicativos	X	X	X
Precio	Gratis	\$15 x Usuario x Mes	\$25 x Usuario x Mes
Características			
Tracker de Actividades	X	X	X
API	X	X	
Integración	X	X	
Manejo de Calendario		X	X

Sincronización con google Calendar		X	X
Herramientas de Colaboración		X	X
Base de datos de contactos	X	X	X
Historial de contactos	X	X	
Manejo de Contactos	X	X	X
Templates Customizables	X	X	
Importación de datos		X	X
Sincronización de Datos		X	X
Manejo de Documentos	X	X	
Integración con Email	X	X	X
Vistas con Filtro	X	X	
Segmentación de Clientes	X	X	
Integración con Outlook	X	X	
Manejo de Oportunidades		X	X
Manejo del Pipeline	X	X	X
Notificaciones en Tiempo Real	X	X	
Reportes y Estadísticas		X	X
Manejo de Tareas	X	X	
Programación de Tareas	X	X	
Integración con otras Aplicaciones	X	X	X

Analíticas Visuales	X	X	
Fuente Análisis realizado por el equipo de consultores ;)			

Se desarrolló una tabla comparativa entre cada uno de ellos, enfocados en cuatro puntos claves: **Plataformas, Soporte, Precio y Características.**

Con respecto a las plataformas por las cuales se pueden utilizar los CRM, se logra ver que PipeDrive es la más abarcativa, dando la posibilidad de manejar la herramienta desde cualquier medio.

El soporte es otro punto clave muy importante, ya que demuestra la capacidad de ayuda técnica y explicativa que se va a recibir por parte de los proveedores. Las personas responsables de utilizar la herramienta deberán aprender a usarla, teniendo un buen soporte sobre el mismo facilita mucho este aprendizaje. En este caso, los tres se encuentran muy parecidos, Salesforce vendría a ser el más débil del grupo ya que no cuenta con un soporte telefónico.

Con respecto al precio, Hubspot consta con una versión gratis, esta es la más básica del proveedor, por ende no posee todas las funciones necesarias, como por ejemplo, el manejo de oportunidades, la sincronización con google calendar o reportes y análisis, pero, la falencia más grande se debe a que solo un usuario puede crearse cuenta, por lo que una sola persona puede manipular la herramienta.

Por otro lado, tenemos los CRMs pagos, Pipedrive cuesta \$12(USD) por usuario por mes, pero consta de todas las funciones necesarias para el proceso de ventas de Offnung actualmente. A su vez, se encuentra Salesforce, con un costo de \$25(USD) por usuario por mes, siendo la más cara de todas las propuestas.

Al poner el foco en las características de cada CRM, lo que se pudo encontrar es que HubSpot y PipeDrive tienen la mayoría de las funcionalidades compartidas. Es decir, que en este campo son muy parecidas. No obstante, Pipedrive cuenta con funcionalidades que Hubspot carece, las mismas son: **Importación de datos, Sincronización de datos, Manejo de Oportunidades y Reportes y Estadísticas.** Según lo verificado con el cliente, algunas de estas son claves para Offnung, como el manejo de oportunidades y los reportes y estadísticas.

Para concluir, se podría decir que debido al precio y las funcionalidades que aporta cada

uno de ellos, el que mejor va a satisfacer las necesidades de la empresa es PipeDrive. Para la venta es el que mejor refuerza y ayuda en el manejo de clientes. Por otro lado, si en el transcurso de los años Öffnung logra un crecimiento sustancial y por varios motivos decide cambiar de CRM, Salesforce sería la mejor opción, ya que, es el que mayores funcionalidades aporta, con una categoría extraordinaria y planes para todo tipo de empresa. En el caso de que esto suceda, a través de algunas herramientas, se puede lograr migrar la base de datos desde PipeDrive a Salesforce, por lo que no perderían ningún análisis histórico.

La implementación de este CRM, se podrá lograr en un mediano plazo, al ser un CRM pequeño en una PYME, consta de poco tiempo de implementación. Sin embargo, puede surgir problemas en el camino, el más influyente es lograr conocer y aprender a usar el sistema. Si este punto no se logra, no se podrá exprimir todas las funciones disponibles por el mismo.

Indicadores y Excel de Clientes:

Como bien se sabe, todas las decisiones dentro de una empresa tienen que estar basadas en datos extraídos de la actividad de la misma, o bien, de otras empresas realizando un benchmark.

Con respecto a los indicadores, hoy en día, la empresa no cuenta con ellos. Esto dificulta la medición de las actividades y el entendimiento del cliente. A su vez, posee un excel no estandarizado que obstaculiza el uso y no es funcional para la extracción de datos.

Por ende, el primer paso fue desarrollar un excel en el cual los datos se encuentren mejor estandarizados y posibiliten la medición de los mismos. Se modificó la hoja de cálculo existente, manteniendo las bases pero cambiando algunos campos. Las modificaciones fueron las siguientes:

- Para facilitar la búsqueda por fecha se separó el día y el mes en dos casillas distintas.
- En la columna llamada Canal, se refiere a por donde llegó el cliente. El mismo va a tener tres valores posibles:
 - **Referido** - Clientes que ingresan a partir de arquitectos y otros clientes que los recomiendan.
 - **Internet** - Clientes que ingresan a partir de la página web u otro medio web.
 - **Cliente Existente** - Clientes con los que ya se trabajó que vuelven.

Este cambio se realizó para obtener datos más medibles a partir de la estandarización de los mismos.

- Se agregó una columna que explicita, si es referido, quien fue el responsable.
- El dato del encargado de la venta se mezclaba con la columna estado en el excel original, en este caso se decidió crear un campo aparte.
- Se creó una columna que especifique el tipo de obra, con el objetivo de estandarizar se presentan tres valores posibles:
 - **Vivienda Familiar**
 - **Edificio Educativo**
 - **Edificio Comercial**
 - **Propiedad Horizontal**

Se creó una columna a parte que se debe utilizar de ser necesario, en la misma se explica mínimamente las especificaciones de la obra.

- Luego se hizo una columna para mostrar si la obra es:
 - Un Reciclado
 - Una obra Nueva
 - Una Reparación
- Se realizaron tres campos diferentes en el presupuesto, para lograr una mejor comprensión del mismo, que ayude al seguimiento.
 - Presupuesto Recibido
 - Contra Oferta
 - Presupuesto Cerrado
- Con respecto a la columna estado, la misma puede tener tres valores distintos, con el objetivo de estandarizar y hacerlo más medible.
 - Proceso
 - Denegada
 - Concretada
- Luego para facilitar el seguimiento se crearon dos campos distintos, uno que muestre cuando fue el último contacto con el cliente y el siguiente, para saber cuando va a ser el próximo contacto.

Estos cambios lograrán que Öffnung pueda realizar un mejor análisis acerca de sus clientes, y a su vez una mejor comprensión de los mismos. La realización de este análisis se hará a partir de datos obtenidos de los indicadores. Este excel contará con una tabla pivot la cual proveerá los siguientes indicadores que se creen fundamentales:

Canal:

- Clientes x canal
- Ventas Cerradas x canal
- Tipo de Obra x canal
- Ventas aprobadas x canal
- % Motivo de desaprobación de presupuesto por canal
- % Obras totales x Canal

Tipo de Obra

- Presupuesto cerrado promedio x tipo de obra
- % Desaprobaciones x Tipo de Obra
- Motivo de desaprobación x tipo de obra
- % Obras totales x Tipo de Obra

Generales:

- % Ventas Totales Aprobadas por mes
- % Ventas Totales Desaprobadas por mes
- Presupuesto Enviado y Cerrado Promedio
- Ingreso de Clientes x mes

Estos son los primeros indicadores que se pueden implementar con facilidad a partir del excel. Con ellos se podrá obtener un mayor entendimiento acerca del cliente.

Implementar este excel se considera un quick win, ya que es una acción que se puede implementar rápidamente. Por otro lado, los indicadores son considerados una tarea a mediano plazo, puesto que se necesita, al menos, tres meses para obtener los suficientes datos que generen valor a los indicadores.

Sin embargo, como bien se vio anteriormente, una vez que la implementación del CRM esté completada, el excel pasaría a un segundo plano. Esto se debe a que a partir de un CRM se pueden generar notificaciones, datos, análisis, clientes, prospectos. Otro punto importante a destacar, es que a partir de la herramienta Zapier se puede integrar el CRM con un Excel, de esta manera facilitando el ingreso de datos.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de una empresa son todos los beneficios que recibirá el cliente por obtener los productos de la misma. Öffnung como bien vimos, es una de las empresas con

mayor calidad de producto y servicio dentro del mercado de PVC, lo que se logra ver es que se les está dificultando darle visibilidad a su propuesta de valor. La empresa debe buscar maneras para que el cliente conozca y comprenda los beneficios de comprarle a ellos, de esta manera generará mayor demanda de sus productos.

Visibilidad a Servicios y Garantías:

De acuerdo al diagnóstico ejecutado anteriormente, se llegó a la conclusión de que era necesario *incluir explícito en el presupuesto que servicios y garantías incluye el precio cotizado*. De esta forma, se muestra, más allá del producto, el valor agregado que tiene Offnung respecto a la competencia, dando a conocer la garantía de un año que ofrece la empresa y a su vez, el excelente servicio técnico de colocación que sus competidores carecen. Se recomienda introducir esta información en la primer pagina del presupuesto enviado, con el objetivo de atraer al prospecto desde un primer momento.

La inclusión de estos datos es, claramente, un quick win, por lo que genera rápidamente un impacto en el proceso de venta y es muy fácil de realizar.

“Garantía por el 100% de los productos en un periodo de 365 días”

“El precio incluye el servicio de transporte y colocación de todos los productos”

Se sugiere la colocación de dos mensajes similares a los redactados anteriormente. Es importante destacar que los mismos deben ser atractivos a los ojos del usuario, para asegurar la lectura de los mismos.

Estructuración Interna

Cuando se habla de estructuración interna, se refiere a los cambios organizacionales que la empresa debe conseguir organizativamente y la división de tareas. En Offnung se puede observar algo que sucede en muchas PYMES de este tamaño, no cuentan con una buena definición de roles y separación de tareas. A continuación se detallan las recomendaciones las cuales tienen el fin de atacar estas problemáticas.

Division de areas y Tareas:

Como estrategia de estructuración interna se recomienda que la empresa redefina los roles de cada individuo. Para ello, se aconseja detallar las tareas que cada rol debería cumplir y

luego establecer quién es la persona más indicada para hacerlo. De esta manera, se asegura que todas las tareas que se deben cumplir tengan un responsable a cargo que se ocupe de su seguimiento y correcta realización.

Se recomienda que la comunicación, y en particular, el primer contacto con el cliente, lo realice el empleado a cargo de la comunicación, debido a que este es el encargado de recibir las solicitudes de cotización. De acuerdo al proceso de venta desarrollado anteriormente, es necesario que ella aprenda, en un mediano/largo plazo, a utilizar el CRM que se recomienda implementar, para así lograr una mejor atención y seguimiento al usuario. El objetivo es que ella se encargue de todas las ventas para tipo de cliente residencial. La idea de esta incorporación tecnológica le permitirá a Öffnung escalar en el corto plazo prescindiendo de la contratación de nuevos empleados.

Los hermanos Marco y Franco también carecen de una correcta definición de roles, por lo que se recomendará lo siguiente:

1. Franco podría ser el encargado de los proyectos de Curtain Wall. Esto consistiría en contactar constructoras, participar en licitaciones, asistir a eventos sociales para generar nuevos contactos, controlar la fabricación y colocación de productos, entre otros.
2. Por otro lado, Marco, podría focalizar sus tareas diarias en el desarrollo de nuevos productos (portones, importaciones, etc). A su vez, al venir de otra industria, podría revisar la estrategia comercial de Öffnung y comenzar a implementar nuevas y mejores prácticas tomadas de la competencia⁴ y de su desarrollo profesional.

Conclusiones

A partir del siguiente gantt se puede observar la cantidad de meses que llevaría realizar cada una de las actividades propuestas en el trabajo, como también, cuando debería empezar a dar inicio a cada actividad.

⁴ Benchmarking: análisis de competencia de una misma industria.

Tabla Número 2- Gantt del Plan de Acción recomendado

Actividades a realizar	Periodo de realización (meses)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Comunicación												
Modificar la pagina web												
Rediseño de reseña por tipo de cliente												
Venta												
Implementacion de CRM												
Reestructuracion del proceso de ventas												
Generacion de Indicadores												
Propuesta de Valor												
Dar visibilidad de la propuesta de valor a traves del presupuesto												
Estructuración Interna												
Redefinición de roles												

Fuente

Análisis realizado por el equipo de consultores ;)

En el caso de las actividades del área de Comunicación y Propuesta de Valor se caracterizan por ser quick wins o resultados de corto plazo, en los que la empresa podrá comenzar a ver pequeños cambios en su gestión. Por otro lado, el área de Venta es un poco más compleja y comenzaría en el mes 3, debido a que en primera instancia se deberá utilizar el excel vigente en la actualidad, pero con las reformas planteadas por el equipo, para ir generando mejoras en el proceso de manera gradual, lo cual va a generar una mejor gestión del cambio y reacción de los empleados al implementar una herramienta como el CRM. Esta sería una estrategia de mediano plazo.

Por último, el área de estructura interna será de largo plazo, ya que, es donde la empresa debe enfatizar para lograr eficientizar todos los recursos humanos y sus respectivas tareas.

Mejoras esperadas

A partir de las mejoras propuestas en el trabajo se espera lo siguiente:

- Estandarización de proceso para atraer y retener más clientes. Lograr crecer en número de “recomendaciones”.
- Más poder de generación de datos que permitan realizar análisis e indicadores, los cuales aseguren un control y mejora.

- Aumentar las tasas de conversión de ventas a clientes que ingresan a través de la página web.
- Mayor foco en tipo de cliente para lograr una personalización de la atención según su segmento.
- Mayor visibilidad de la propuesta de valor, que diferencia a la empresa, para elevar las ventas.

Anexo

ANEXO III

MODELO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

El/los autor/es firmante/s autoriza/n al Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) a poner a disposición del público la obra detallada en el presente documento, a solo fin de divulgación de la producción científico-académica de la Universidad. El trabajo será de consulta libre y gratuita en el Repositorio Institucional ITBA, a través de Internet, y en todos aquellos repositorios digitales en los que participe la Universidad.

Esta autorización representa la cesión al ITBA, de forma gratuita y no exclusiva, por el máximo plazo legal y con ámbito universal, de los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública por cualquier medio o soporte de la obra.

Asimismo, se autoriza la transformación de la obra, sin producir cambios en el contenido, siempre que sea necesaria para permitir su preservación y uso en formato electrónico, incluyendo la realización de copias digitales y migraciones de formato necesarios para la seguridad, resguardo y preservación a largo plazo de la misma.

1. Datos del/os Autor/es⁵

Apellido y Nombre: Gonzalo Juan Cazes

⁵ Deberán firmar todos los autores de la obra.

DNI: 39069226
Legajo: 55802
E-mail: gcazes@itba.edu.ar

Apellido y Nombre: Josefina Codermatz
DNI: 38495737
Legajo: 56613
E-mail: jcodermatz@itba.edu.ar

Apellido y Nombre: Milagros Echevarria
DNI: 39868675
Legajo: 57422
E-mail: mechevarria@itba.edu.ar

2. Datos de la obra

Título completo del trabajo: DIAGNÓSTICO Y PLAN DE ACCIÓN: EMPRESA ÖFFNUNG

Palabras clave: Empresa de aberturas/ Diagnóstico integral empresarial

Carrera: Licenciatura en Administración y Sistemas

3. Tipo de obra:

- Tesis doctorado []
- Tesis maestría []
- Trabajo final de Especialización []
- Proyecto Final de Grado [X]

4. Autorizo la publicación del:

Texto completo [X]

A partir de su aprobación/presentación []

Dentro de los 6 meses posteriores a su aprobación/presentación []

Otro plazo mayor (detallar/justificar):

5. NO autorizo []

Si Ud. Se encuentra comprendido en el caso de que su producción esté protegida por derechos de Propiedad Industrial y/o acuerdos previos con terceros que implique la confidencialidad⁶ de los mismos, indique por favor el motivo:

.....

El período de confidencialidad o el secreto del trámite finaliza el:

El/los autor/es declara/n que la autorización realizada no infringe derechos de terceros y

⁶ NOTA: Se incluyen acuerdos con terceros, políticas institucionales, leyes, reglamentaciones, decisiones unilaterales, etc. En cualquiera de estos casos, se deberá acompañar copia del acuerdo de confidencialidad, del acuerdo que contiene cláusulas de confidencialidad o de la solicitud de derecho de propiedad industrial, o documentación correspondiente.

libera/n al ITBA de todo tipo de responsabilidad (sea civil, administrativa o penal) que pudiera surgir frente a cualquier reclamo o demanda referida a la obra por parte de terceros, asumiendo dicha responsabilidad de forma exclusiva.

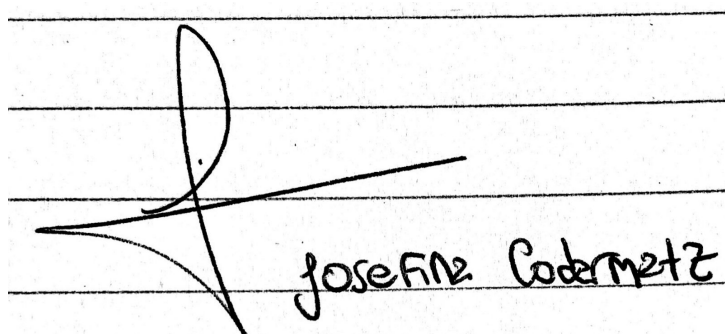
Acepta/n y toma/n conocimiento de que en caso que la obra sea inédita perderá la condición de tal con su publicación en la web.

Lugar y fecha: Capital Federal 06/09/2019

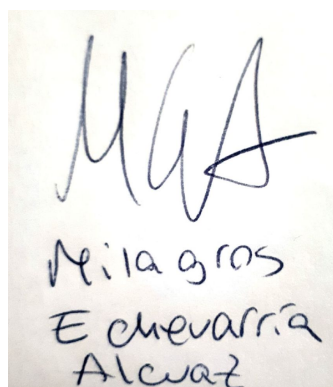
Firma y aclaración del/os autor/es



Gonzalo Juan Cazes



Josefin Codermetz



Mila Gros
Echevarría
Alcaz

A ser completado por el Departamento de Grado /Posgrado/Doctorado:	
Nro. de Acta	Calificación:
Jurado (Apellido, Nombre):	
.....	
.....	
.....	
Fecha de defensa/aprobación:/...../.....	
Firma y sello (Director de Departamento)	