

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES - ITBA
ESCUELA DE GESTIÓN Y TECNOLOGÍA

Diagnóstico y Plan de Acción de Estudios

Urquiza S.A

AUTORES: Fronza, Constanza (Leg. N° 60.185)

Guledjian, Federico Ricardo (Leg. N° 60.200)

Rivarola Pichavant, Sofía (Leg. N° 60.186)

Sacerdoti, Lorenzo (Leg. N° 60.585)

Sucari, Santiago Matias (Leg. N° 60.201)

DOCENTES: Agazzi, Augusto Adrián y Agazzi, Adrián Atilio

PROYECTO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

“Licenciatura en Negocios”

BUENOS AIRES

SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2022

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se desarrollará el análisis y diagnóstico de la empresa Estudios Urquiza SA, ubicada en Mercedes, provincia de Buenos Aires, Argentina. Dicha empresa brinda soluciones de alta calidad a empresas mayormente pertenecientes a la industria alimenticia, molinera y aceitera.

Con el correr de los años, Estudios Urquiza fue creciendo en popularidad y tamaño, aumentando así su cartera de clientes. Sin embargo, su capacidad productiva no logró sostener el mismo ritmo de crecimiento. Es por ello que se intentará ayudar a la empresa con el fin de identificar sus dolores actuales y poder brindarles soluciones para solventarlos.

Para poder brindar asesoramiento a Estudios Urquiza, el presente trabajo se realizará en tres distintas etapas:

- En primer lugar, se efectuará un relevamiento utilizando distintas herramientas, que permitirán registrar información útil a la hora de estudiar la empresa, analizando las características del mercado en el que esta participa y observando tanto el entorno macro como microeconómico que incide sobre su operatoria.
- En segundo lugar, con el fin de realizar un diagnóstico, se tendrá contacto con la presidenta de la empresa, Martina, para que nos informe sobre cómo trabajan y los problemas con los que cuentan desde su punto de vista. De esta manera, se identificarán los problemas más cruciales que enfrentan, se analizarán y definirán distintas soluciones potenciales para poder solventar los problemas previamente definidos.
- Por último, ya habiendo seleccionado aquellas mejores y más eficientes soluciones se sugerirá un plan de acción detallado para que la empresa pueda visualizar qué recursos, actividades y dinero tendrían que utilizar para poder afrontar sus obstáculos y de esa manera, evolucionar.

Índice

1. Información de la Empresa	7
2. Análisis Macroeconómico	8
2.1. PESTLE	8
2.1.1. Factores Políticos	8
2.1.2. Factores Económicos	9
2.1.3. Factores Sociales	10
2.1.4. Factores Tecnológicos	10
2.1.5. Factores Legales	10
2.1.6. Factores Ecológicos	11
3. Análisis Microeconómico	11
3.1. Las cinco fuerzas de Porter	11
3.1.1. Amenaza de nuevos competidores	12
3.1.2. Poder de Negociación de los proveedores	12
3.1.3. Poder de negociación de los clientes	12
3.1.4. Amenaza de productos sustitutos	13
3.1.5. Rivalidad de los competidores	13
3.1.6. Barreras de entrada	13
3.1.7. Barreras de salida	13
4. Empresa	13
4.1. Misión, Visión, Valores	14
4.1.1. Misión	14
4.1.2. Visión	14
4.1.3. Valores	14
4.2. 4 Preguntas	14
4.2.1. ¿En qué mercado compite?	14
4.2.2. ¿Qué valor le ofrece a ese mercado?	14
4.2.3. ¿Qué recursos y capacidades utiliza para entregar dicho valor? ¿Cómo lo sostiene en el tiempo?	15
4.3. FODA	15
4.3.1. FACTORES EXTERNOS	16
4.3.1.1. Oportunidades	16
4.3.1.2. Amenazas	16
4.3.2. FACTORES INTERNOS	17

4.3.2.1. Fortalezas	17
4.3.2.2. Debilidades	17
4.4. Business Model Canvas	18
4.4.1. Propuesta de Valor	18
4.4.2. Actividades Clave	18
4.4.3. Socios Clave	19
4.4.4. Recursos Clave	19
4.4.5. Relación con clientes	19
4.4.6. Segmento de clientes	19
4.4.7. Canales	19
4.4.8. Estructura de costos	20
4.4.9. Fuentes de ingreso	20
5. Conclusión Relevamiento	20
6. Problemas	21
6.1. Falta de mano de obra	21
6.1.1. Ausencia de personal calificado en el mercado	21
6.1.2. Falta de confianza a la hora de tercerizar o subcontratar	21
6.2. Víctimas de la demanda del cliente	22
6.3. Falta de estrategia	23
6.3.1. Carencia de planeación estratégica	23
6.3.2. Desconocimiento de la industria	23
6.3.3. Falta de estrategia de cobertura	24
6.3.4. Falta de agilidad en los procesos	24
6.4. Desconocimiento del cuello de botella	25
7. Potenciales Soluciones	25
7.1. Corto Plazo	25
7.1.1. Mejorar capacidad productiva	26
7.1.1.1. Contratación de personal calificado	26
7.1.1.2. Adquisición de personal part - time y/o tercerizado	26
7.1.1.3. Implementación de herramientas LEAN	27
7.1.1.4. Adquisición de distintos proveedores	27
7.1.2. Capacitar Personal	27
7.1.3. Estandarizar los procesos (no core)	28
7.1.4. Compra estudio de mercado	28
7.2. Mediano / Largo Plazo	29

7.2.1. Generación de Equipo Comercial	29
7.2.2. Asignación / Utilización del Capital	31
8. Matriz de Viabilidad / Impacto	31
8.1. Factibilidad Baja, Impacto Bajo: ¡No lo hagas!	32
8.1.1. Adquisición de distintos proveedores.	32
8.2. Factibilidad Alta, Impacto Bajo: Frutas al alcance de la mano	33
8.2.1. Implementación de herramientas LEAN	33
8.3. Factibilidad Baja, Impacto Alto: Tiro a la luna	33
8.3.1. Asignación/Utilización del Capital	33
8.3.2. Capacitar Personal	33
8.3.3. Adquisición de personal part-time y/o tercerizado	33
8.3.4. Estandarizar los procesos (no core)	34
8.4. Factibilidad Alta, Impacto Alto: ¡Hacelo!	34
8.4.1. Generación de equipo comercial	34
8.4.2. Contratación de personal calificado	34
8.4.3. Comprar estudio de mercado	34
9. Conclusión Diagnóstico	35
10. Plan de Acción	35
10.1. Solución #1: Contratación de personal calificado - Corto plazo	35
10.1.1. Introducción	35
10.1.2. Alternativa 1	36
10.1.2.1. Actividades	36
10.1.2.1.1. Actividad #1: Búsqueda de consultoras	36
10.1.2.1.2. Actividad #2: Conocimiento de necesidad	37
10.1.2.1.3. Actividad #3: Búsqueda del Personal	37
10.1.2.1.4. Actividad #4: Entrevistas a Finalistas	38
10.1.2.1.5. Actividad #5: Validación de candidato	38
10.1.2.1.6. Actividad #6: Seguimiento	38
10.1.2.2. GANTT	38
10.1.2.3. Costos	39
10.1.3. Alternativa 2	40
10.1.3.1. Actividades	40
10.1.3.1.1. Actividad #1: Búsqueda de personal	40
10.1.3.1.2. Actividad #2: Entrevistas - Definición de candidatos	41
10.1.3.1.3. Actividad #3: Validación y Desarrollo de Oferta	41

10.1.3.1.4. Actividad #4: Seguimiento / Capacitación.	41
10.1.3.2. GANTT	41
10.1.3.3. Costos	42
10.1.4. Comparación de caminos	44
10.1.5. Flujo de Fondos	44
10.1.6. Gestión del cambio	45
10.2. Solución #2: Compra de estudio de Mercado - Corto plazo	46
10.2.1. Introducción	46
10.2.2. Actividades	46
10.2.2.1. Actividad #1: Definición de requisitos de la investigación	46
10.2.2.2. Actividad #2: Búsqueda y selección de proveedores de investigaciones	47
10.2.2.3. Actividad #3: Análisis y uso de la información	48
10.2.3. GANTT	48
10.2.4. Costos	49
10.2.5. Posibles Resultados - Beneficios Cualitativos	50
10.2.6. Flujo de Fondos - Análisis Cuantitativo	50
10.2.7. Gestión del cambio	51
10.3. Solución #3: Generación de Equipo Comercial - Mediano/Largo Plazo	52
10.3.1. Introducción	52
10.3.1.1. Contratación de líder de equipo comercial	52
10.3.1.2. Lanzamiento de estrategias de marketing	53
10.3.1.3. Mejora del proceso de cotización	53
10.3.2. Actividades	54
10.3.2.1. Actividad #1: Contratación de líder de equipo comercial	54
10.3.2.2. Actividad #2: Búsqueda de Agencias de Marketing	54
10.3.2.3. Actividad #3: Selección de Agencia	55
10.3.2.4. Actividad #4: Evaluación y decisión de propuestas	55
10.3.2.5. Actividad #5: Configuración Plan de Marketing	55
10.3.2.6. Actividad #6: Recolectar información de proyectos históricos y actuales	55
10.3.2.7. Actividad #7: Plasmar información en Base de Datos	56
10.3.2.8. Actividad #8: Implementación de nueva metodología de cotización	56
10.3.3. GANTT	57
10.3.4. Costos	57
10.3.5. Análisis Cualitativo	60
10.3.6. Flujo de Fondos - Análisis Cuantitativo	60
10.3.7. Gestión del Cambio	61

11. Conclusión	61
11.1. Tiempos de Implementación	62
11.2. Estados de Resultados	62
11.2.1. P&L BASE - Momento 0	63
11.2.2. P&L + Contratación de Ingeniero Proyectista	66
11.2.3. P&L + Estudio de Mercado	68
11.2.4. P&L + Equipo Comercial	69
11.2.5. P&L Integrador	71
11.3. Gestión del Cambio	72
11.4. Conclusión Integradora	72
12. Bibliografía	75
13. Anexo	75
13.3. Flujo de Fondos - Contratación Ingeniero Proyectista	78
13.3.1. Datos y Variables	78
13.3.2. Curva de aprendizaje	78
13.3.3. Flujo de Fondos	78
13.4. Flujo de Fondos - Compra de Estudios de Mercado	79
13.4.1. Datos y Variables	79
13.4.2. Flujo de Fondos	79
13.5. Flujo de Fondos - Generación de Equipo Comercial	80
13.5.1. Datos y Variables	80
13.5.2. Flujo de Fondos	80
13.6. P&L BASE	80
13.7. P&L + Contratación de Ingeniero Proyectista	82
13.8. P&L + Estudio de Mercado	83
13.9. P&L + Equipo Comercial	84
13.10. P&L Integrador	84

1. Información de la Empresa

Estudios Urquiza SA es una empresa metalúrgica, ubicada en Mercedes, la cual se dedica a la fabricación de equipos agroindustriales para empresas pertenecientes a las industrias alimenticia, agropecuaria y energética. En la actualidad, la cartera de clientes de la empresa se puede categorizar en tres principales rubros: aceiteras, molineras y de alimentos para mascotas (este último representando un 80% sobre el total de la cartera actualmente).

Estudios Urquiza comenzó como un pequeño taller familiar. Sin embargo, en el año 1992, el hijo del fundador se sumó al equipo, brindándole a Estudios Urquiza más profesionalismo y formalidad al trabajo y a los procesos. Así, la empresa fue creciendo y tomando auge, fortaleciendo su posición en la industria, incorporando nuevos clientes a su cartera.

En la actualidad, la empresa cuenta con soluciones de equipos integrales para la necesidad de los clientes. Incluyendo almacenamiento de procesos y de transporte, y a su vez, estructuras para poder contener aquello. Además, en los momentos en donde el cliente no sabe cómo llevar a cabo lo que necesitan, Estudios Urquiza ayuda calculando qué es lo que se necesita para que sus clientes queden satisfechos, y de esa manera, asisten a sus clientes de manera diferencial con respecto a otras empresas del mismo rubro. En otras palabras, Estudios Urquiza cuenta con una propuesta de valor basada en la calidad de sus soluciones y en la confianza que brindan con su ingeniería y asistencia.

Por consiguiente, en Estudios Urquiza, se trabaja por proyectos, los cuales pueden tener distintos tamaños; pequeños, medianos y grandes, en los cuales varía el tamaño del equipo de trabajo y el tiempo de implementación. Los proyectos pequeños suelen tener una duración de un mes y medio. Los proyectos de carácter intermedio suelen llevar alrededor de tres meses; mientras que los grandes toman un año, año y medio.

Con el fin de poder financiarse, la empresa pide el 50 % del dinero total de un proyecto, por adelantado a sus clientes, y con ese pago realiza la compra de materiales, insumos y herramientas a sus proveedores. En el caso de que el proyecto sea de larga duración, se puede ir certificando por avance. Sino a medida que van entregando la solución, cobran el dinero proporcional. A su vez, trabajan con clientes que les establecen plazos de pago de 30, 60 o 90 días, lo cual a veces perjudica a la empresa dado que en proyectos particulares, no cuentan con el dinero suficiente para hacer frente a compras necesarias y de esa manera, se pone en riesgo la liquidez de la empresa.

Por otro lado, por problemas de dinero y liquidez, Estudios Urquiza decide cerrar sus puertas al área comercial / marketing, es decir, decidieron quitar todo proceso comercial que tenían para buscar y retener clientes. De esta manera, se empiezan a basar en un sistema de demanda pull (en vez de push), el cual les puede traer momentos de poca demanda, y otros momentos de mucha demanda imprevista.

Por último, es importante conocer el proceso productivo el cual la empresa realiza para la mayoría de los proyectos. En primer lugar, Estudios Urquiza cuenta con un solo ingeniero proyectista, el cual empieza analizando la oportunidad teniendo en cuenta todos los aspectos del proyecto junto con las cotizaciones (se lo considera como uno de los procesos más core). Posteriormente, el proyecto pasa por un equipo de tres dibujantes los cuales trabajan en paralelo, y luego el proyecto pasa a fábrica, donde se realizan actividades de corte, pliego, soldadura, pintura y finalmente armado.

2. Análisis Macroeconómico

2.1. PESTLE

Para realizar el estudio del entorno que moldea e incide sobre el comportamiento de la empresa y su contexto, continuaremos con el Análisis PESTEL. Esta herramienta estratégica nos permitirá comprender la industria a nivel MACRO a partir del análisis de 6 factores clave: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Resulta fundamental conocer y comprender estas variables ya que nos permitirá entender el contexto actual y anticiparnos al futuro.

2.1.1. Factores **Políticos**

En la actualidad, el país se halla transitando un clima de incertidumbre constante en función de cómo operarán las nuevas medidas y cuánto tiempo tardarán en notarse económicamente y productivamente en el sector empresario.

El gobierno oficialista de turno, suele promover la actividad de índole industrial para aumentar los puestos de trabajo.

“Este nuevo régimen genera mayores incentivos a las empresas para que hagan investigación y desarrollo, que generen mejoras continuas y para que sean exportadoras. Premia el dinamismo, ser más eficientes y ágiles, y busca la creación de empleos de mayor calidad. Promueve el desarrollo federal, la sostenibilidad ambiental, el trabajo del encadenamiento productivo, con

mayor integración local entre las pymes, y adopten los desafíos de la industria 4.0”, afirma el ex ministro de Desarrollo Productivo, Matías Kulfas.

Desde Estudios Urquiza vamos a tener que ver cómo las tendencias políticas afectan a nuestro negocio, si el gobierno de turno promueve la industrialización debemos aprovechar las medidas y posibles subsidios que haya a nuestro favor para poder aprovecharlos. Por otro lado, si el gobierno de turno aplica aumentos de tarifas, trabas a las importaciones o similares debemos desligarnos de todo el riesgo posible sin asegurar un precio final hasta que no esté terminado el proyecto y actualizar los costos semanalmente o mensualmente, dependiendo del caso.

2.1.2. Factores **Económicos**

Actualmente debido a la restricción del acceso al mercado de cambios, existe una diferencia muy grande entre el dólar oficial y el dólar MEP o bolsa, una brecha superior al 120%. El gran problema que presenta esta diferencia abismal entre ambas cotizaciones del dólar es quien tenga la posibilidad de acceder al MULC (Mercado único libre de cambios) e importar insumos, materia primas y maquinarias para la producción podrá aprovecharlo enormemente en contrario de los productores locales que no tengan esta posibilidad.

Por otro lado, los productores que se dediquen a la exportación, se verán condicionados por el precio del dólar oficial al tener que liquidar sus exportaciones a un dólar de 135. Así provocando que sean productos caros en el mercado global cuando podrían estar cotizando a menos de la mitad del precio.



El indicador de la Utilización de la Capacidad Instalada en la Industria mide la proporción de la capacidad instalada del sector industrial de nuestro país que está siendo utilizada actualmente.

Adicionalmente, el contexto económico que estamos viviendo actualmente de alta inflación provoca grandes distorsiones en los precios de los bienes y servicios que se deben utilizar para la producción. Este problema provoca que las empresas se dediquen a comprar anticipadamente los insumos necesarios en vez de utilizar el capital eficientemente de la empresa por miedo de posibles subas e incrementos.

Preguntar a la empresa como son los métodos de pago que aceptan (en qué moneda, a qué plazo, etc). Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente acerca de la inflación, el método de cobro utilizado y la manera que administran el capital puede ser una gran explicación de la situación actual de la empresa.

Sumado a esto, se presentan líneas de crédito con tasas de interés por debajo de la inflación subsidiadas para la industria en múltiples ocasiones. Las empresas que sepan cómo lidiar con las dificultades financieras en este contexto de alta inflación encontrarán grandes oportunidades para financiar su capital de trabajo y así mitigar riesgos de las subas de precios.

Será importante para Estudios Urquiza estar al tanto de las medidas económicas del país para sacar provecho de posibles tasas subsidiadas para la industria. Estar al tanto del precio de los proveedores en este contexto de alta inflación, y si está la posibilidad, llegar a acuerdos de abastecimiento para no quedarse sin materias primas en posibles cierres de importaciones.

2.1.3. Factores **Sociales**

Se puede decir que la sociedad y principalmente los trabajadores están pasando por un cambio generacional que repercute en lo laboral. Se pueden observar cambios en los hábitos, en la forma de vida que repercuten en la vida social y por consiguiente en la vida laboral de las personas.

2.1.4. Factores **Tecnológicos**

El impacto de las nuevas tecnologías no es ajeno en el país, dado que muchos procesos se han visto reemplazados por máquinas de nueva tecnología, que acortan los tiempos y vuelven más productivos procesos provocando el traslado de la mano de obra hacia otros sectores tanto dentro como fuera de la empresa que necesita mano de obra calificada.

El uso de plataformas de internet han demostrado ser un nuevo e importante canal de ventas y promoción en las empresas de todos los rubros, sobre todo aquellas más reacias a la idea de

incorporar estos mecanismos.

Es importante para Estudios Urquiza hacer el esfuerzo por mantenerse actualizado con estas nuevas tecnologías día a día, para no dar ningún tipo de ventaja frente a la competencia. Más allá de esto, trabajar en la modernización de sus procesos tiene un gran potencial.

2.1.5. Factores **Legales**

En el año 2019 una de las grandes problemáticas eran los despidos de empleados por las largas jornadas de trabajo en la industria. Es por esto, que el presidente de la Cámara de Industriales Metalúrgicos de Córdoba, Eduardo Borri, aseguró que el gremio del sector, la UOM, debía tener un empalme con el accionar del SMATA para reducir horas a cambio de que no haya despidos.

Datos extraídos de ADIMRA acerca del mes de junio del presente año (2022), reflejan una mejoría en este aspecto dentro de la industria.



La legislación laboral: Desde el gobierno se implementaron medidas para subsidiar al sector industrial como el REPRO o la posibilidad de capacitar al personal mediante bonos de crédito fiscal.

2.1.6. Factores **Ecológicos**

El principal factor relacionado a lo ecológico se viene dando en la regulación del consumo de energía, que en los últimos años se ha visto encarecido por la falta de inversiones y escasez de los productos combustibles. Las nuevas tecnologías que promueven un consumo más eficiente de la energía no son de fácil acceso por la inversión que conllevan.

Estudios Urquiza deberá estar al tanto de las energías renovables disponibles para su posible utilización, una gran alternativa disponible hoy en día es la energía solar pero su costo elevado sigue siendo un problema.

3. Análisis Microeconómico

3.1. Las cinco fuerzas de Porter

Con el fin de poder analizar las características del mercado en el cual se encuentra inmersa la empresa Estudios Urquiza SA, se utilizará la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo nos permite identificar las oportunidades y amenazas presentes en los distintos tipos de industrias a partir del análisis de 5 fuerzas que rigen el comportamiento de la misma: Rivalidad entre los competidores existentes; Poder de negociación de los Proveedores; Poder de negociación de los clientes; Amenaza de productos y servicios sustitutos; Amenaza de los nuevos competidores. Aún más, se considera qué tan sencillo resulta ingresar/salir de dicho mercado. De esta forma, a partir de su estructura, se puede determinar qué tan conveniente resulta participar de la industria en cuestión. En esta primera instancia se realiza una análisis de la empresa hacia el exterior.

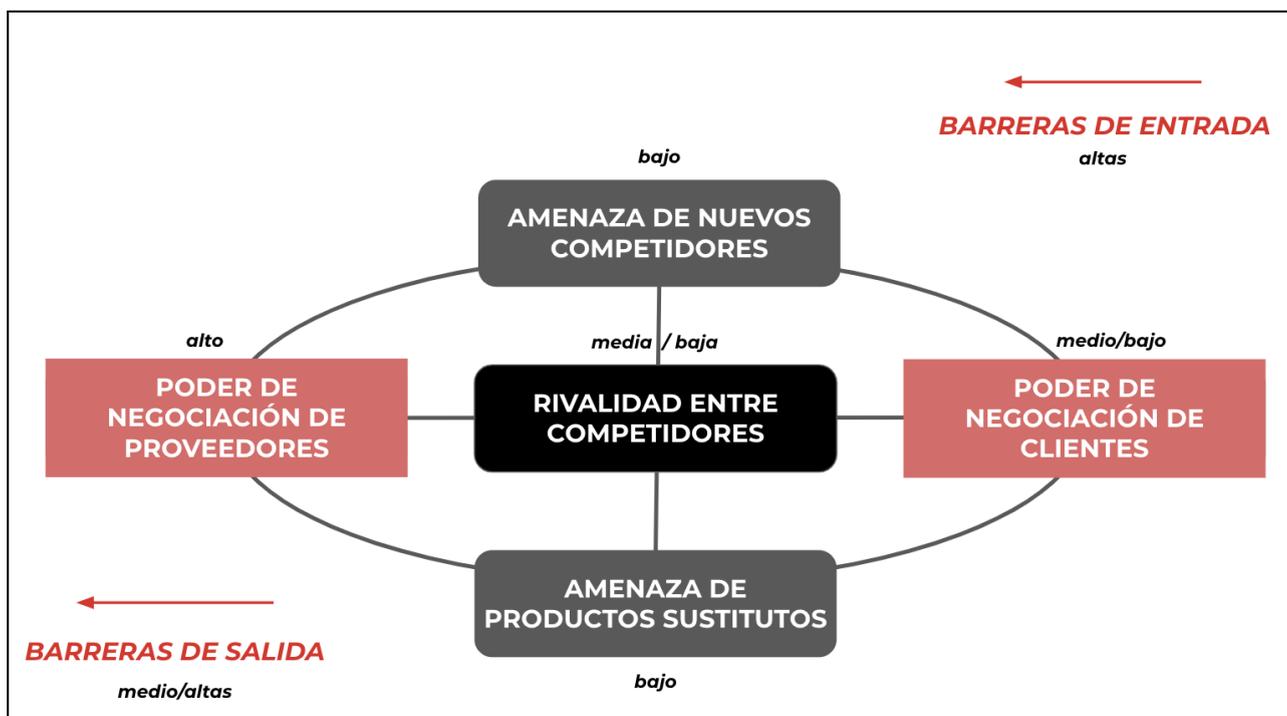


Figura 1: Las cinco fuerzas de Porter

3.1.1. Amenaza de nuevos competidores

Debido a la situación actual del país, y a las altas barreras de entrada a este mercado, la amenaza de competidores NUEVOS, es **casi nula**. Hay una gran necesidad de capital inicial, mano de obra calificada y experiencia en el rubro, lo que hace muy difícil la inserción en la industria.

3.1.2. Poder de Negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un **alto poder de negociación** ya que es escaso el número de jugadores que hay en el mercado. Por esta razón, se ven beneficiados en los costos que pueden percibir en sus productos. La regla general detalla que mientras menor sea la cantidad de proveedores que operen en el mercado, mayor será su poder de negociación lo que trae aparejado un aumento de sus precios y menor capacidad de concesión. El sector metalúrgico en este sentido está en desventaja ya que cuenta con un número escaso de proveedores que suministran materias primas y demás elementos de producción. Las empresas de la industria deben negociar condiciones de compra junto a sus proveedores tratando de buscar su mayor conveniencia.

3.1.3. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes puede considerarse **medio-bajo** ya que los productos o servicios ofrecidos al mercado suelen ser trabajos a medida, personalizados. Una vez que se consigue una relación con el cliente, y se logra satisfacer sus necesidades, es difícil perderlo.

3.1.4. Amenaza de productos sustitutos

Se visualizan en la industria pocas empresas que ofrecen productos o servicios similares, pero esto no supone una fuerte competencia. Es difícil en esta industria la existencia de productos sustitutos por los costos de los mismos, la publicidad de los productos, la lealtad del consumidor y principalmente por el cambio de un producto certificado con garantía frente a uno recién lanzado al mercado. El mercado metalúrgico carece de una fuerte presión por parte de la competencia, eso genera en las empresas una ventaja competitiva en relación a su posición dentro del mercado.

3.1.5. Rivalidad de los competidores

Se determina que dentro de este sector **no hay presencia de una competencia alta** ya que el número de oferentes que se destacan en el mercado son escasos. Frente a la situación de inestabilidad y crisis económica que atraviesa el país y la industria, la rivalidad entre los pocos competidores del mercado tiende a aumentar.

3.1.6. Barreras de entrada

Las grandes trabas de importación que se poseen hoy en día, sumado al contexto macroeconómico actual son de gran importancia para evaluar las barreras de entrada actuales. Teniendo en cuenta que para ofrecer un servicio de este calibre se necesita de una inversión

significativa en dólares, no será sencillo lograrlo. Sumado a esto, la necesidad de recursos humanos especializados para este rubro es de gran importancia para llevar adelante un proyecto de inversión. Al ser productos fabricados de acuerdo de la necesidad de cada cliente, será necesario un equipo de ingenieros que puedan traducir las necesidades del cliente al proyecto y luego tener mano de obra calificada para poder llevar adelante la fabricación del mismo.

3.1.7. Barreras de salida

En cuanto a las trabas que se podrían presentar a la hora de la salida de este negocio poseemos dos grandes dificultades. La primera en cuanto a la maquinaria que se utiliza para la producción, son costosas. Ante una posible salida tendremos que encontrar un comprador adecuado que les sea de uso, no será para nada fácil encontrar dicho comprador en un mercado de nicho, por lo que puede resultar en una pérdida importante de dinero. Por otro lado, afrontar los despidos de los empleados, en el país donde operamos, representan un alto valor monetario las indemnizaciones y también problemas judiciales a largo plazo.

4. Empresa

4.1. Misión, Visión, Valores

4.1.1. Misión

“Ofrecer posibilidades de ayuda eficaces y sustentables a largo plazo para la agroindustria, ubicando a las personas en el centro y colaborando al productor a que también lo realice, incrementando además sus índices de rentabilidad.”

4.1.2. Visión

“Sostenemos que la compañía es el camino para empoderar a las personas. Creemos en las soluciones lean y de alta calidad. Creemos en el trabajo en equipo para extendernos y potenciarnos.”

4.1.3. Valores

- **POSITIVISMO.** Trabajar de forma positiva, alineada con nuestra vision y mision
- **RESPETO.** Ser solidario, aceptar las diferencias y tiempos de los demás.
- **EFICIENCIA.** Cumplir con los compromisos detallados con nuestros clientes.
- **CONSTRUCCIÓN.** Construir con el otro, trabajar de forma abierta, crear alianzas, construir relaciones de confianza. Compartir responsabilidades.

4.2. 4 Preguntas

4.2.1. ¿En qué mercado compite?

En lo que respecta al mercado en que participa la empresa Estudios Urquiza S.A, este compite activamente en el nicho de desarrollo y confección de equipos agroindustriales. Este tipo de soluciones son destinadas a ser utilizadas por empresas pertenecientes tanto a la industria alimenticia, la agropecuaria como así también la energética.

4.2.2. ¿Qué valor le ofrece a ese mercado?

Estudios Urquiza brinda soluciones creativas y audaces para productores de la industria alimenticia, agropecuaria y energética, las cuales abarcan desde la ingeniería del anteproyecto, fabricación y montaje hasta la puesta a punto del proceso. La empresa en cuestión diseña y fabrica equipos de transporte a granel, máquinas y componentes para plantas. Aún más, cabe mencionar que para aquellos casos donde se requiera del desarrollo de soluciones a medida, cuentan con un departamento de ingeniería altamente capacitado, capaz de desarrollar instalaciones integrales las cuales se adaptan a los requerimientos particulares del cliente.

4.2.3. ¿Qué recursos y capacidades utiliza para entregar dicho valor? ¿Cómo lo sostiene en el tiempo?

Ya que para conocer los recursos y capacidades en los que se apoya la empresa para entregar dicho valor es necesario del contacto con la compañía, para responder esta pregunta realizaremos una serie de suposiciones, efectuadas a partir de la información disponible en su página web.

El primer punto a tener en cuenta es el personal con el que cuenta la empresa. Estudios Urquiza se apoya en equipos de trabajo altamente capacitados y bien definidos, quienes conocen sus tareas y responsabilidades con claridad. Esto es necesario ya que en empresas de este calibre se requiere de altas sinergias entre los equipos - ya sea equipos de ingeniería y desarrollo; diseño y confección; materiales, compras y abastecimiento, entre otros. Para ello, se deberá incorporar personal que cuente con expertise y trayectoria en el rubro - se trata de procesos que involucran grandes inversiones de tiempo, recursos y dinero; donde una falla puede generar altas repercusiones en el resultado del proyecto. Aún más, dada las dificultades que abarcan los proyectos en los que se involucra la empresa y la intensidad de los mismos, trabajar sobre aspectos como la motivación y contenido de los empleados resulta de vital importancia. Para ello se deberá contar con líderes y directores de proyectos que orienten a sus empleados por el camino correcto, siempre procurando su bienestar y contenido.

En segundo lugar, se debe considerar a los partners clave con quienes trabajarán; ya sea los proveedores de materiales y materia prima, servicios de logística para entregas, cuerpos de mantenimiento de los equipos, entre otros. Dado el rubro en cuestión, resulta fundamental trabajar con proveedores de confianza, quienes sean capaces de asegurar la excelencia en su labor.

La calidad es un estándar clave en esta industria, donde la misma resulta indispensable para poder ser competitivos frente a terceros. Para asegurarla se debe tener en cuenta los materiales y materia prima utilizada, la tecnología implementada en los procesos, entre otros. El compromiso y la confianza son otros criterios a considerar, ya que las soluciones brindadas por Estudios Urquiza hacen al core de la operatoria de los productores, por lo que la responsabilidad asumida es altamente significativa. Es por ello que trabajar con equipos y proveedores de primera clase resulta de vital importancia.

A partir de ello surge otro punto a considerar: la proximidad con el cliente. Al brindar servicios personalizados a productores, resulta de crucial importancia el conocer a los clientes y su operatoria, para así poder efectivamente entregar y brindar soluciones de valor agregado, diferenciadas de aquella que pueda ofrecer su competencia. Hacer un seguimiento del proyecto una vez finalizado, brindar soporte y mantenimiento de los equipos también resultaría de gran utilidad.

4.3. FODA

A continuación procederemos con el análisis FODA, herramienta la cual nos permite ejecutar un estudio de la empresa en miras hacia el interior de la misma.



Figura 2: Análisis FODA

4.3.1. FACTORES EXTERNOS

4.3.1.1. Oportunidades

Estudios Urquiza SA no solo cuenta con comercialización local sino también internacional. Esto le da a la empresa la oportunidad de aumentar su expansión internacional. En el pasado contaba con negocios en Holanda, Corea, Estados Unidos, Costa Rica, Perú, Chile, Paraguay, Uruguay y Argentina. No obstante, debido a los problemas macroeconómicos actuales ya no comienzan internacionalmente, sin embargo podemos establecerlo cómo una oportunidad para el día en el que vuelvan a aumentar su rentabilidad y volver a comerciar con sus clientes externos pasados.

En segundo lugar, cómo se estableció en el análisis PESTEL, la empresa está situada en un contexto tecnológico muy cambiante e innovador. Es por esto que la empresa tiene la oportunidad de seguir innovando en las tecnologías de sus productos y además en tecnologías que puedan facilitar los procesos productivos.

En tercer lugar, cómo también fue mencionado en el PESTEL, la amenaza de nuevos competidores es baja por lo cual, en este contexto, la empresa tiene la oportunidad de mantener su ventaja competitiva para contener a sus clientes actuales y poder además poner foco en la obtención de nuevos clientes sin tener la preocupación de tener que enfrentarse a nuevos competidores.

4.3.1.2. Amenazas

Debido a la situación actual del contexto país, la empresa se enfrenta a grandes amenazas que pueden ser perjudiciales para su negocio. Entre ellas se encuentra el continuo aumento de la inflación y con las posibles regulaciones y limitaciones de las exportaciones cómo las importaciones en el país. Además, al comercializar con el exterior, Estudios Urquiza cuenta con la posible amenaza de problemas de la misma índole en países extranjeros (por ejemplo cierre total o parcial de importaciones en países clientes).

Por otro lado la empresa se encuentra en un contexto país económico en el cual se enfrentan a bajos salarios y eso hace que pierdan mano de obra capacitada (dado que está va en busca de mejores remuneraciones a otros trabajos). Por último, la empresa además se puede llegar a enfrentar a varias trabas legales crecientes, las cuales van a hacer que pague más impuestos y esto puede ser perjudicial para sus ganancias.

4.3.2. FACTORES INTERNOS

4.3.2.1. Fortalezas

En cuánto a las fortalezas que cuenta la empresa Estudios Urquiza, se puede establecer que en primer lugar, la empresa contiene una alta credibilidad empresarial debido a los reconocimientos de sus clientes actuales, el cual hace que la empresa pueda mantener una posición superior a sus competidores en cuánto a la calidad de sus soluciones.

Por otro lado, la empresa se destaca de su competencia dado que son flexibles ante cambios, es decir que ante cualquier cambio externo, Estudios Urquiza SA es capaz de adaptarse de manera eficiente a estos cambios y poder proveer sus soluciones de manera eficiente.

Por consiguiente, la empresa cuenta con experiencia con clientes de alto rendimiento, dado que ha trabajado con empresas cómo Pantora, Sofoca, Mantril, Pluton, Soldado, entre otras. Además, la empresa brinda información en su página web sobre casos de éxito en los cuales se detalla el tipo de solución y empresas a las cuales brindaron sus soluciones. Está es una buena estrategia para fortalecer su imagen.

Por último, Estudios Urquiza brinda a sus clientes una solución personalizada, brindado productos a medida y teniendo en cuenta al cliente en cada uno de los contactos para poder proveer la mejor solución del mercado. Esto se puede ver como otra fortaleza que tiene la empresa ante otras empresas.

4.3.2.2. Debilidades

En cuánto a las debilidades de la empresa, se puede notar que cuentan con una mala disposición de información relacionada a la industria en donde se encuentra la empresa, el cual provoca que no tengan un buen conocimiento sobre competidores, soluciones similares, cotizaciones, entre otros. Además, por problemas de costos mencionados anteriormente, la empresa tiene una falta de presencia en medios digitales, lo cual es crucial para poder llegar a sus clientes (o potenciales clientes) mediante otros medios de comunicación.

4.4. Business Model Canvas

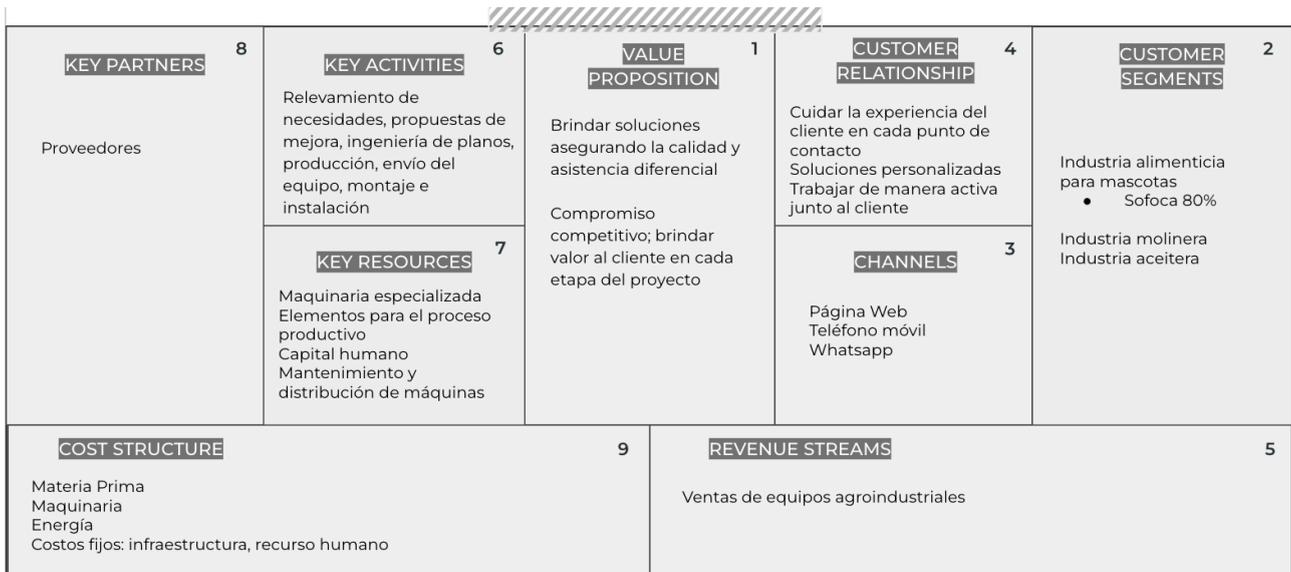


Figura 3: Business Model Canvas de Estudios Urquiza SA

4.4.1. Propuesta de Valor

Estudios Urquiza SA brinda soluciones de equipos agroindustriales a empresas grandes reconocidas mundialmente. Se diferencian del mercado al fabricar equipos asegurando la calidad de los materiales y la robustez de los componentes utilizados. Además, disponen de un compromiso muy competitivo ya que se enfocan en colaborar y brindar valor al cliente en cada etapa del proyecto; “desde la ingeniería del anteproyecto, fabricación y montaje hasta la puesta a punto del proceso”, generando de esa manera, una confianza diferencial.

4.4.2. Actividades Clave

Las actividades que realiza la empresa con el fin de proveer correctamente su propuesta de valor de calidad y compromiso, se organizan en una serie de actividades. En primer lugar, se encargan del pedido de la solución por parte del cliente, en el cual realizan una escucha activa y un relevamiento de necesidades. Posteriormente analizan los deseos del cliente y realizan propuestas de mejora con sus respectivas cotizaciones (realizado por el equipo comercial actual). Una vez realizado eso y habiendo obtenido la aprobación de la propuesta, Estudios Urquiza utiliza su ingeniería de planos para el diseño de la solución y realizar un diagrama de flujos (realizado por el ingeniero proyectista y posteriormente dibujantes). Después se enfocan en la producción, en el cual realizan actividades de corte, plegado, tornería, ensamble, soldadura, pintura, armado, entre otras. Una vez realizadas las actividades productivas, pasan a las actividades de prueba de calidad. Por último, realizan envío del equipo, proveyendo montaje e instalación de la solución a sus clientes.

4.4.3. Socios Clave

Estudios Urquiza trabaja con proveedores que puedan suministrarlos con materia prima, maquinaria, energía, entre otros. Asimismo, han tenido oportunidades de subcontratar empleados (cómo también tercerizar distintas áreas del negocio) para poder llevar a cabo proyectos determinados. Sin embargo, en la actualidad no recurren a este recurso dado que no pueden asegurar la calidad que estos empleados subcontratados puedan brindar.

4.4.4. Recursos Clave

Se puede deducir que, para brindar su servicio/valor, Estudios Urquiza cuenta con varios recursos. En primer lugar, la maquinaria especializada. Este recurso es fundamental ya que, para que Estudios Urquiza pueda ofrecer soluciones personalizadas de alta calidad, deberá contar con máquinas que les permitan hacer rápida y efectivamente los procesos de pre limpieza, acondicionamiento, mezclado, extracción, entre otros. En segundo lugar, cuentan con elementos complementarios al proceso productivo. Este, se refiere a todos los elementos que contribuyen al proceso productivo (en el almacenamiento, transporte, entre otras cosas) de productos de Estudios Urquiza que no sean maquinaria. Estos pueden ser silos, elevadores, descargadores, etc. En tercer lugar, capital humano o mano de obra especializada. Estudios Urquiza cuenta con armadores, pantógrafos, plegadores, cadetes, pintores, proyectistas, compradores, administradores, etc. Además, se necesitarán de recursos fijos como por ejemplo la energía. Por último, todo recurso relacionado al mantenimiento de las máquinas y la distribución de las mismas.

4.4.5. Relación con clientes

La empresa se dedica especialmente a cuidar la experiencia del cliente en cada contacto que tenga con la empresa. De está manera, trabajan de manera activa junto al cliente para poder brindar las soluciones más efectivas para cada tipo de proyecto.

4.4.6. Segmento de clientes

Los clientes de Estudios Urquiza se basan en empresas tanto locales/regionales dentro de la industria alimenticia para mascotas -la cual representa en la actualidad un 80% de su clientela contando con la empresa Sofoca- , industria molinera y aceitera.

4.4.7. Canales

Con el fin de poder comunicar o interactuar con sus clientes y/o potenciales clientes, la empresa cuenta con canales de página web, telefonía móvil, y un número de Whatsapp.

4.4.8. Estructura de costos

Estudios Urquiza podría contar con costos de materia prima, maquinarias, energía, entre otras cosas. Además, cuenta con costos fijos dados por la infraestructura y el recurso humano. De todas formas, estos datos son supuestos dado que no se cuenta con mucha información acerca de los mismos.

4.4.9. Fuentes de ingreso

La empresa organiza sus ingreso en base a, en primera instancia sus ventas de equipos agroindustriales a sus clientes. Es importante aclarar que, dado por problemas financieros / económicos, la empresa no cuenta con servicios post venta (ejemplo mantenimiento).

5. Conclusión Relevamiento

Una vez realizado el relevamiento de la empresa, se estará en condiciones de empezar a realizar encuentros con el contacto de la empresa -Martina (presidenta)- con el fin de realizarle preguntas con mayor nivel de detalle para entender y conocer mejor la empresa y el funcionamiento de la misma. Asimismo, se intentará indagar en los problemas que cuenta la empresa hoy en día escuchando al contacto y no solo quedarnos con su opinión, si no ir más allá de ello e intentar identificar lo que la presidenta no puede ver.

6. Problemas

Con el fin de poder identificar y entender los problemas de Estudios Urquiza, se dividieron los distintos conflictos, que comentó nuestro contacto, en diferentes áreas/secciones, por ejemplo financiero/económico, personal, propuesta de valor, planificación operativa y comercial. Una vez que se entendieron los distintos problemas de cada sección, se desarrolló un árbol de problemas, sobre el cual, posteriormente, se definieron aquellos temas cuyos se consideran lo más importantes (de raíz). Los problemas se podrán visualizar en el anexo dentro de la sección “Árbol de problemas”.

6.1. Falta de mano de obra

Cómo bien se informó, Estudios Urquiza cuenta con 27 empleados en toda la empresa. En un principio, esta cifra no generaba conflictos, pero resulta que en la actualidad, Estudios Urquiza trabaja con más proyectos que antes. Sin embargo, la empresa cuenta con opiniones firmes acerca de la posibilidad de contratar nuevos empleados, tercerizar y/o subcontratar personal.

6.1.1. Ausencia de personal calificado en el mercado

A la empresa se le hace difícil encontrar en el mercado, mano de obra calificada para el tipo de trabajo que ellos conllevan. Por ejemplo, Estudios Urquiza cuenta solo con un ingeniero proyectista, rol esencial para su proceso productivo, pero sin embargo, no encuentran en el mercado otra persona con habilidades similares para poder sumarse al equipo y mejorar los tiempos de producción. Esto les provoca problemas serios dado que, la diferenciación de Estudios Urquiza es brindar soluciones de calidad, por ende, no están dispuestos a contratar personal sin asegurarse que esté calificado.

En siguiente lugar, una desventaja que ellos ven a la hora de conseguir mano de obra, es la pérdida tanto de tiempo como de dinero, para todo el proceso de capacitación. Este último motivo es algo que los frena de manera drástica a la hora de querer conseguir mano de obra.

Es por esto que determinamos que este problema es de **criticidad ALTA**

6.1.2. Falta de confianza a la hora de tercerizar o subcontratar

Por el otro lado, la empresa tampoco confía en la posibilidad de tercerizar o subcontratar personal (para distintos tiempos / proyectos dependiendo de lo que necesiten) por tres razones

fundamentales; en primer lugar, no confían en la calidad de los empleados (la empresa ya tuvo problemas en un proyecto), temen a que una vez que el personal sea capacitado, este pueda convertirse en una posible competencia, y por último, no quieren arriesgarse a perder el tiempo que requeriría llevar a cabo estos procesos.

Este problema es crucial para la empresa dado que les impide trabajar de manera ordenada, mejorar la organización y la calidad de los equipos de trabajo para los distintos tipos de proyectos y de esa manera, brindar mejores soluciones a sus clientes. En otras palabras, estos problemas les trae conflictos a la hora de escalar su negocio.

Es por esto que determinamos que este problema es de **criticidad MEDIA / ALTA**.

6.2. Víctimas de la demanda del cliente

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta Estudios Urquiza es que los mismos son víctimas de la demanda del cliente. Esto se debe a que dicha empresa trabaja con una demanda irregular - fluctúa a lo largo del tiempo-, donde no se han reconocido patrones hasta el momento que permita determinar un cierto carácter de estacionalidad. Los proyectos con los que trabajan no se planifican a largo plazo, sino que surgen bajo necesidad, lo cual no les permite establecer proyecciones futuras o planificación de la producción.

Aún más, cabe mencionar que trabajan bajo un modelo de producción conocido como PULL, es decir, un sistema que se ajusta en todo momento a la demanda. Esto quiere decir que no se produce nada hasta que no hay una demanda real del producto. En el momento que la demanda empieza a estar presente, la producción se hará efectiva. Esto es muy común encontrarlo en productos que son bajo demanda o totalmente personalizados, los cuales ambos casos se corresponden con el escenario de Estudios Urquiza. En otras palabras, es el mercado quien manda sobre la producción.

Actualmente, nuestra empresa no cuenta con un equipo comercial el cual genere demanda nueva. Es decir, no buscan clientes nuevos sino que toman los proyectos que se les acercan a partir del boca en boca. Esta decisión se definió, en primer lugar, para recortar gastos, y en segundo lugar, porque actualmente la empresa cuenta con más demanda de la que puede absorber. El hecho de que la demanda supere su capacidad de producción actual se debe a que recientemente comenzaron a trabajar con empresas grandes como Sofoca (la cual representa el 80% de su facturación anual), quienes se presentan con grandes proyectos con poco tiempo de anticipación. De esta forma, absorben su capacidad total.

Sin embargo, hay una cuestión de periodicidad relacionada con la imprevisibilidad de la demanda a mencionar. Si bien hay períodos donde su demanda supera su capacidad disponible, hay meses donde los proyectos en los que trabajan son escasos, incluso nulos. Es en estos momentos donde resulta crucial contar con un equipo comercial que les permita generar proyectos para los períodos de poco trabajo, para así no forzar a la empresa a sobrevivir con los ingresos generados en los meses de alta demanda.

Es por esto que determinamos que este problema es de **criticidad ALTA**.

6.3. Falta de estrategia

Otro problema crucial con el cual cuenta hoy Estudios Urquiza es la falta de estrategia del negocio. La causa de este problema es que Estudios Urquiza “vive en el día a día”, es decir que un día tienen pensado hacer algo, y para el otro día puede cambiar completamente. Esta ocasión está sumamente ligada al dilema de “Víctima de la demanda del cliente” ya que actualmente cuentan con una demanda fuertemente ligada al contexto macroeconómico del país, que ocupa prácticamente toda su capacidad. Cuanto más depende la empresa de la demanda macro, menor anticipación y previsibilidad puede tener sobre sus pedidos. Esto lleva a que haya menor planeamiento a largo plazo, y por lo tanto, menos probabilidad de poder plantear correctamente objetivos a mediano y largo plazo.

6.3.1. Carencia de planeación estratégica

En Estudios Urquiza, el personal no logra medir varios aspectos del negocio como “el éxito”, dado que no logran descifrar indicadores (KPIs) que midan el proceso productivo y/o estratégico. Esto lleva a la falta de reportes periódicos, que limita el control que tiene la empresa sobre ella misma, lo cual reduce el planeamiento estratégico y por ende, destruye toda posibilidad de generar una estrategia.

Como mencionado anteriormente, Estudios Urquiza tiene a Sofoca como principal cliente, el cual representa un 80% de la facturación anual. Tener a un solo cliente el cual tiene adjudicado casi toda la venta de la empresa, es muy riesgoso. Obviamente la solución no sería, venderle menos para bajar este porcentaje, pero existen otras maneras para atomizar el riesgo, y creemos que es un problema la empresa podría resolver una vez que tengan más control y conocimiento sobre su estrategia y objetivos.

Es por esto que determinamos que este problema es de **criticidad MEDIA**.

6.3.2. Desconocimiento de la industria

La empresa comunica lo siguiente; “no sabemos qué hace la competencia”. Estudios Urquiza no presta ninguna atención a sus competidores. Esto es debido a que no saben con quienes trabajan, contra quienes compiten en el mercado, a qué cotización trabaja cada empresa en el rubro, entre otras cosas. Esta información es clave para la generación de ofertas, el planeamiento estratégico y la definición de la estrategia de la empresa. Creemos que es necesario un mayor conocimiento del mercado, más aún en este contexto macro en donde hay trabas y faltantes de materiales, para poder entender si los presupuestos se están calculando acorde al mercado y de esa manera, poder sacar un mayor provecho.

Es por esto que determinamos que este problema es de **crítica ALTA**.

6.3.3. Falta de estrategia de cobertura

Cómo bien nos cuenta el presidenta de Estudios Urquiza, la empresa únicamente invierte su dinero en el material chapa, es decir, siempre que la empresa tenga dinero de más, ese dinero irá destinado a comprar chapa. Esto lo hacen con el objetivo de poder generar ganancias cada vez que el precio de venta del material sube. Sin embargo, esta estrategia no es tan beneficiosa como parece ser, dado que si el precio de la chapa baja, la empresa puede perder grandes sumas de dinero, causando un agujero financiero. De esa manera, creemos que cuentan con una gran falta de planeamiento sobre sus estrategias de cobertura que deberán hacer frente para ayudar a aumentar la rentabilidad de la empresa.

Es por esto que determinamos que este problema es de **crítica BAJA**.

6.3.4. Falta de agilidad en los procesos

Actualmente el área comercial de Estudios Urquiza está conformada por dos vendedores, quienes poseen un perfil algo más técnico. Estos son quienes se encargan de ejecutar la cotización del proyecto del cliente, la cual consta de tres etapas diferentes:

- a. Primer contacto con el cliente: comunicación con el cliente o prospecto interesado en trabajar con la empresa. En la actualidad es Martina quien desempeña este rol en carácter informal.
- b. Entendimiento de las necesidades del cliente. En esta etapa se efectúa el relevamiento de puntos de dolor para así delimitar en qué consistirá el proyecto. Para

ello se realizan visitas a las fábricas del cliente, reuniones internas con el ingeniero proyectista, entre otras. Son los vendedores quienes están a cargo de esta fase.

- c. Por último, nos encontramos con la cotización propiamente dicha. En esta fase se establece el monto aproximado del proyecto junto con su duración. Para ello se debe dismantelar los equipos en piezas y materiales. Actualmente la cotización se realiza efectuando una especie de “data entry” en un Excel.

Si bien el proceso de cotización parece sencillo, el mismo trae consigo una serie de inconvenientes. La etapa inicial es sencilla y, por lo general, ágil, por lo que dejaremos a la misma fuera del análisis. De esa manera, son las dos consiguientes las que representan puntos de dolor.

La segunda etapa consiste en el dibujo a mano alzada del proyecto. Sin embargo, el vendedor actualmente encargado de la misma realiza la delimitación del proyecto con un grado exhaustivo de análisis, superponiendo su tarea con la del proyectista quien, una vez aprobada la cotización, efectuará los planos correspondientes. Al hacer un dibujo del proyecto bajado a altos niveles de detalle, eso hace que esta etapa ralentice mucho el proyecto de cotización, haciendo que la duración del mismo se extienda considerablemente. Aún más, esto hace que en muchos casos se destinen recursos (humanos, tiempo, dinero) en proyectos que luego no avanzan, lo cual representa un altísimo costo de oportunidad para la empresa. Si bien siempre se asumen ciertas contingencias para lograr atrapar al cliente, actualmente Estudios Urquiza realiza una inversión de recursos intensiva en una etapa inicial.

Es por esto que determinamos que este problema es de **criticidad ALTA**.

6.4. Desconocimiento del cuello de botella

Como previamente mencionamos, Estudios Urquiza actualmente cuenta con una demanda que supera su capacidad debido a la oferta de trabajo de parte de grandes empresas como por ejemplo Sofoca. Por otro lado, también mencionamos la complicación que tienen a la hora de encontrar ingenieros proyectistas y dibujantes para sus proyectos, derivando a una falta de mano de obra. ¿Cómo se unen estas dos cuestiones? A partir del cuello de botella. El proceso productivo de Estudios Urquiza cuenta con un cuello de botella que actualmente no le permite expandir su capacidad. El problema, no solo es el cuello de botella, si no que Estudios Urquiza no logra reconocer con claridad cuál es el mismo. Las etapas que más tiempo llevan en realizarse en el proceso productivo son la etapa inicial, llevada a cabo por el ingeniero proyectista, la cual en promedio por proyecto tarda 3 semanas; y la segunda etapa, llevada a cabo por los dibujantes, la cual tarda 14 semanas si fuese llevada a cabo por un dibujante solo. De todas formas, 3 dibujantes

trabajan simultáneamente, dividiendo esas 14 semanas en 3, es decir 4,6 semanas por dibujante. De todas formas, a la hora de consultar cual era el cuello de botella, con mucha seguridad comentaron que era el ingeniero proyectista. Esto significa una de dos cosas; o fallan en el cálculo, ya que un dibujante tarda más que un ingeniero proyectista, o no cuentan con datos claros y concisos sobre el tiempo que utiliza el ingeniero a lo largo de todo el proceso productivo.

Esta falta de conocimiento sobre el proceso productivo, la capacidad, y el generador del cuello de botella, puede impactar gravemente en la expansión de la capacidad de Estudios Urquiza. Si no reconocemos cuál es nuestro problema inicial dentro de nuestro proceso productivo, será aún más difícil asignar nuevos recursos de mano de obra dentro de la empresa.

Es por esto que determinamos que este problema es de **criticidad ALTA**.

7. Potenciales Soluciones

Luego de identificar y desarrollar los problemas principales que hoy en día padece Estudios Urquiza, se trabajó de la misma manera, en las posibles soluciones a todas estas problemáticas. Las soluciones están planteadas para ser llevadas a cabo en el corto, mediano y largo plazo, con el fin de poder ayudar a la empresa en un horizonte temporal accesible. Las potenciales soluciones se podrán visualizar en el anexo dentro de la sección “Árbol de soluciones”.

7.1. Corto Plazo

7.1.1. Mejorar capacidad productiva

Como se mencionó anteriormente, dos de los grandes problemas que tiene Estudios Urquiza, son la falta de mano de obra calificada y el desconocimiento del cuello de botella de su proceso de producción. Para que la empresa pueda mejorar su capacidad productiva, tiene que enfocarse en solucionar, mayormente, estos dos conflictos. Es por ello que proveemos distintas soluciones para que la empresa pueda implementar con el fin de mejorar su capacidad productiva.

7.1.1.1. Contratación de personal calificado

Estudios Urquiza podría realizar una búsqueda exhaustiva de personal calificado para que se sume a la empresa. Tenemos en consideración que a la empresa no le es fácil encontrar personal calificado, pero creemos que sí consideran realizar una búsqueda eficiente de mercado y un proceso accesible de capacitación (si es necesario), podrán contar con más personal técnico / industrial

principalmente ingenieros proyectistas y/o dibujantes, dado que estos son los roles que se ocupan de los procesos más core de la empresa.

Por otro lado, se podrán crear equipos de trabajo más eficientes, mejorando de esa manera las tareas. En otras palabras, con más personal a disposición, los trabajos podrán ser distribuidos y asignados de manera óptima a cada empleado y así lograr mejores resultados. A su vez, esto ayudaría a que haya un mayor entendimiento de todo el proceso productivo junto con la identificación del cuello de botella (si es que existe) para poder prevenirlo y/o mejorarlo. Sumado a esto, consideramos que sería de buena práctica, iniciar instancias de feedback por parte de los empleados, para que directivos lleguen a conocer los conflictos que tiene el personal a la hora de trabajar, y cuáles serían los requerimientos para mejorar los mismos.

7.1.1.2. Adquisición de personal part - time y/o tercerizado

Se debe tener en cuenta que la empresa trabaja por proyectos, con un sistema de demanda pull, por ello, tienen momentos de mucha demanda en donde requieren más capacidad de la que tienen. Otra opción para poder solucionar esta problemática podría ser contratar personal part time, para que en aquellos casos donde surge demanda imprevista, la empresa pueda hacerle frente y cumplirle a los clientes sin tener que preocuparse de tener que mantener nuevo personal en momentos de poca demanda. De esta misma manera, la empresa podría asimismo, considerar tercerizar procesos que no sean fundamentales para la empresa (tareas repetitivas, o que no agreguen valor). Considerando que Estudios Urquiza no desea tercerizar procesos por falta de tiempo y dinero para las capacitaciones y por el temor de que se vuelvan en competencia, recomendamos lo siguiente; que realicen una búsqueda de mercado para encontrar empresas calificadas, que consideren la opción de realizar una capacitación de corto plazo en el cual no pierdan mucho tiempo y dinero, y por último, realizar pactos o contratos en donde se aseguren de la credibilidad de la empresa con el fin de que no utilicen su información con otras intenciones.

7.1.1.3. Implementación de herramientas LEAN

Para poder mejorar la capacidad productiva, también sería un factor clave poder identificar y prevenir los distintos cuellos de botella que haya en la empresa. Para esto, proponemos la utilización de herramientas LEAN (como por ejemplo, Kanban), el cual creemos que es una metodología que será de alto beneficio para la empresa. Este tipo de herramientas permite una mejor visualización de las tareas, mediciones de tiempo por las distintas etapas de trabajo, entre otras cosas, que ayudaran a la identificación de un posible cuello de botella (para prevenirlo y

corregirlo), y de procesos improductivos con el fin de desecharlos consiguiendo grandes mejoras en el rendimiento de la empresa. La presidenta de Estudios Urquiza, nos cuenta que está es una implementación que tienen, al día de hoy, todavía pendiente, dado que ya han intentado controlar la producción, pero no pudieron disponer del tiempo para probarlo. Entonces, no pueden llevar registro de cuantas horas y recursos (tanto materiales como humanos) fueron utilizados en un proceso productivo dado que no pueden tener evidencia sobre sus costos reales contra los presupuestos. Entonces, para brindarle a la empresa mayor control y conocimiento acerca de su producción, sugerimos volver a tomar en consideración el incorporar un sistema / herramienta LEAN para beneficiarlos.

7.1.1.4. Adquisición de distintos proveedores

Cabe destacar que mantener una constante búsqueda hacia nuevos proveedores, permite moldear la estrategia a tomar por parte de la empresa. No solo que se disminuye la dependencia de un único proveedor, lo cual es importante, sino que también, al tener algún proveedor nuevo, abre un abanico de posibilidades enorme. De esta manera, Estudios Urquiza cuenta con pocos proveedores, lo cual los afecta a la hora de contar con tiempos y material en el momento en que lo necesitan. Es por ello que alternar entre proveedores ayudaría a mejorar los tiempos de entrega de materiales y contar con el stock de materia prima necesaria en el momento adecuado. Además, al tener mayor cantidad de opciones de proveedores, la empresa puede hacer frente a la inestabilidad de ellos y a su volatilidad de costos. Llevar a cabo esta solución, le generará a la empresa mayor tranquilidad dado que podrán afrontar los proyectos de mejor manera, sin necesidad de gastar dinero de más ni de correr contra reloj.

7.1.2. Capacitar Personal

La capacitación del personal que actualmente trabaja en Estudios Urquiza, sería beneficiosa para tanto mejorar la capacidad productiva como también solucionar, en parte, la falta de estrategia. Identificamos como problema la falta de conocimiento sobre indicadores claves (KPIs), poca atención a métricas y a la data presente en el proceso productivo. Toda esta data, podría ser transformada en información útil para la toma de decisiones si estuviese puesta en las manos correctas. Es por esto que capacitar al personal de la empresa, en cómo procesar esta data y cómo generar reportes, puede ser un punto clave en la redefinición de objetivos día a día y el planeamiento estratégico tanto para el corto, como para el largo plazo.

Darle el conocimiento y las herramientas correctas a los empleados resulta en la posibilidad de sacar provecho a los diversos análisis que se presenten. Tareas que parecen simples y no lo son

(que traen conflictos redundantes a la empresa), como el entendimiento de procesos y los proyectos que se estén llevando a cabo o el estudio de las tasas de producción, pueden permitir algunas mejoras claves en materia de la capacidad productiva.

Es por esto que nos parece de suma importancia que para que la empresa pueda funcionar correctamente, tiene que saber en primer lugar donde está parada, y en segundo lugar, hacia dónde quiere ir. Para ello, deberán de reconfirmar o reevaluar sus objetivos, y estar constantemente evaluando si están haciendo lo correcto para llegar a aquel objetivo.

7.1.3. Estandarizar los procesos (no core)

Luego de la reunión con la empresa, entendimos que son muy pocos -casi nulos-, los procesos que están estandarizados, debido a que mantienen de manera firme, trabajar con productos y proyectos totalmente personalizados para cada cliente. De nuestra parte, creemos que si es llevado a cabo el análisis correspondiente, más allá de que los trabajos sean personalizados, hay tareas dentro de la empresa que suelen ser repetitivas (tareas que se llevan a cabo en todos los proyectos) las cuales podrían ser estandarizadas, y en algunos casos, automatizadas. En otras palabras, la empresa podría analizar e identificar actividades que vayan desde el maquetado de cada una de las máquinas, hasta del corte, plegado, entre otras, que puedan tener algún estándar o lo más aproximado a uno, dentro de esos procesos. Esto resultaría en que las tareas más repetitivas, a lo largo de los distintos proyectos, puedan ser estandarizadas en algún nivel, que aquellas con mayor complejidad sean simplificadas, y que el personal se podría ocupar de las actividades que brinden mayor valor a la empresa.

7.1.4. Compra estudio de mercado

Por otro lado, consideramos que resulta de crucial importancia el comprar un estudio de mercado, ya que de esta forma la empresa dejará de operar a ciegas. Se hará uso de numerosos servicios, que se ofrecen online, de investigaciones de mercado, en diversos niveles de precios. El estudio traerá una serie de ventajas y posibilitará en primer lugar, efectuar un análisis de la competencia; en segundo lugar, analizar las intenciones del cliente y su comportamiento; y en tercer lugar, identificar las tendencias tecnológicas que abundan en la industria.

Como primer objetivo establecimos el habilitar efectuar un análisis de la competencia y así, tener una visión más clara del mercado en el que operan. De esta forma, podrán informarse acerca de la cotización de los distintos tipos de proyectos, los segmentos de clientes atendidos por cada competidor, los servicios prestados y diferenciales de las otras empresas, pago de salarios, entre

otros. De esta manera, Estudios Urquiza podrá operar y tomar decisiones de forma informada, a diferencia de cómo vienen haciéndolo estas últimas décadas.

La segunda ventaja mencionada es poder identificar las intenciones del cliente y su comportamiento, siempre analizando el mismo bajo el contexto macro en el que nos encontramos inmersos. Esto último resulta fundamental, ya que de acuerdo a la situación macro del país, las intenciones del cliente se podrán ver afectadas, siendo el mismo de carácter inestable y dependiente.

Por último, dicho estudio nos esclarecerá cuáles son las tendencias tecnológicas vigentes en la industria en que opera Estudios Urquiza, lo cual resulta crucial para entender hacia dónde virará la industria y qué nuevas transformaciones digitales resultarán cruciales para sobrevivir en la misma. De esta forma, la empresa tendrá una perspectiva más clara acerca de dónde invertir, qué resulta más prioritario, entre otras.

De esta forma, lo que se busca es disminuir o mitigar el riesgo con el que opera Estudios Urquiza, ya que operar con toda esta información en mano permitirá que tomen decisiones conscientes, basadas en información real y acertada.

7.2. Mediano / Largo Plazo

7.2.1. Generación de Equipo Comercial

Por último, como solución a mediano / largo plazo establecemos como punto de partida la generación de un equipo comercial propiamente dicho, ya que si bien actualmente Estudios Urquiza cuenta con un vendedor y un trainee en capacitación, la empresa no cuenta con un equipo de generación de demanda quien se encargue de gestionar formalmente los puntos de contactos y avances con los prospectos y clientes. Por el contrario, actualmente la empresa atiende la demanda generada orgánicamente (aquella que proviene del boca en boca, clientes con quienes ya trabajaron, entre otros). Aún más, los dos vendedores no cuentan con un líder de equipo quien los guíe y oriente en la consecución de los objetivos de la empresa.

La generación de un equipo comercial resulta fundamental para que la empresa pueda mitigar los períodos en que cuentan con pocos -o incluso nulos- proyectos, para hacer uso así de su capacidad ociosa y asegurarse el continuar facturando. De esta forma, la empresa podrá nivelar el trabajo a lo largo del año, incidiendo en cierta forma sobre la demanda irregular sobre la que trabajan. Para ello, deberán contratar un líder comercial capacitado para ejecutar dicha gestión. El equipo comercial deberá empujar y acompañar a los prospectos por el embudo de ventas hasta conseguir que los mismos se conviertan en clientes. Esta generación de demanda es la que les

permitirá ser independientes de proyectos que surgen únicamente por las ventajas del contexto macro-país dadas.

Para complementar estos esfuerzos comerciales, la empresa deberá a su vez mejorar su presencia en las redes sociales, como Instagram y LinkedIn, e incluso su propia página web, lo que permitirá darle credibilidad a la empresa y brindar así más puntos de contacto con posibles prospectos o actuales clientes. Asimismo, se recomienda complementar con otras estrategias como listados automáticos de clientes, llamadas en frío, email marketing. Si bien sería el nuevo líder comercial adquirido quien desarrolle el plan de marketing, las estrategias y campañas propiamente dichas podrían quedar a cargo de una empresa de marketing quien cuente con el know-how y expertise necesaria para asegurar el éxito de las mismas.

Cabe destacar que la generación de demanda y atracción de nuevos clientes no solo permitirá cubrir los períodos de poco trabajo e incidir sobre la demanda que absorben, sino que también le permitirá a la empresa el disminuir la dependencia con empresas como Sofoca (la cual mencionamos anteriormente, representa el 80% de su facturación anual). Contar con una mayor base de clientes les permitirá mitigar el riesgo que implica una dependencia de este tipo, donde si Sofoca disminuye sus proyectos o cambia de proveedor, se comprometerá toda la operatoria e incluso la supervivencia de la empresa. A partir de esto, derivamos en una segunda parte de la solución, la cual implica la definición de políticas internas de la empresa, las cuales establecen que un cliente no puede representar un porcentaje mayor al 50% de la facturación anual de Estudios Urquiza. Es el equipo comercial quien procurará el cumplimiento de este lineamiento.

Si las iniciativas anteriores logran sus frutos, los prospectos calificados interesados en trabajar con Estudios Urquiza serán más, por lo que realizar cotizaciones con un alto grado de detalle no será posible. Es por eso que proponemos realizar ciertas modificaciones al proceso.

La primera sugerencia a mencionar es la de, en una primera etapa, realizar un primer dibujo del proyecto algo más a mano alzada y con menor nivel de detalle. Esto, junto con una cotización más estándar, permitirá abarcar mayores volúmenes de prospectos en paralelo. Cabe mencionar que al hablar de una cotización estándar nos referimos a que, si el dibujo posee un mayor nivel de abstracción, el desglose de los materiales y componentes que este abarca también lo será; es decir, en esta primera cotización se indicarán los elementos clave involucrados junto con aquellos que ya desde una primera instancia se pueden identificar como necesarios para el proyecto en cuestión. Estas dos iniciativas permitirán hacer un primer pantallazo del proyecto conciso, permitiendo al cliente dimensionar en qué consistirá en mismo (tanto en la producción como en la inversión que

implica) sin la necesidad de invertir tiempo y mano de obra en forma exhaustiva para este primer boceto.

Entendemos que al hacer cotizaciones con mayor grado de detalle la calidad de las mismas puede ser más elevada, por lo que proponemos que si luego de esta primera instancia el boceto es aprobado por el cliente, es allí donde se efectuará un segundo diseño, más preciso y exhaustivo, ya sea tanto en el dibujo como en la cotización propiamente dicha. De esta manera, la inversión de recursos se hará únicamente en aquellas oportunidades más calificadas; es decir, en aquellas que realmente son prometedoras y de valor para la empresa, sin perjudicar en ningún momento la calidad del proyecto (la propuesta de valor de la empresa). Aún más, les brindará agilidad en el proceso de cotización, permitiendo un mayor volúmen de prospectos en simultáneo, destinándoles a cada uno de ellos el tiempo y los recursos adecuados.

Por último, es de suma importancia aclarar que para llevar a cabo esta solución, la empresa deberá contar con una base de datos que funcione como repositorio centralizado para almacenar información histórica acerca de los proyectos en los que trabajaron en el pasado, la cual acabará detalles como los equipos y materiales utilizados, su costo, el tiempo que llevó la ejecución del proyecto y el personal involucrado, los planos, entre otros. Actualmente esta información se encuentra encriptada en un sistema poco amigable para el usuario, el cual requiere de cierta expertise y tiempo para acceder, lo que hace que el empleado se encuentre reacio a su acceso. Esta base de datos permitirá disponibilizar la información histórica al alcance del empleado, permitiendo agilizar el proceso de cotización actual.

Cabe mencionar que esta propuesta funciona a modo de guía y que esta no debe ser cumplida a rajatabla. En caso de encontrarnos con clientes con quienes ya hemos efectuado proyectos grandes y de alta facturación, o que empresas grandes y de renombre acudan a nosotros, se podrán efectuar cotizaciones algo más recurso-intensivas para cuidar dichas oportunidades.

7.2.2. Asignación / Utilización del Capital

Cómo se mencionó anteriormente, Estudios Urquiza cuenta únicamente con la reasignación de su capital en chapa. Sin embargo, creemos que la empresa tendría que evaluar otras opciones de coberturas dado que no es sostenible en el largo plazo, que la empresa se cubra únicamente con el valor de la chapa. Por ejemplo, indagar en la opción de cubrirse con derivados financieros o futuros, dado que esto genera que la empresa cuente con más liquidez, por ende, si quieren realizar una inversión, no requieren de tener la chapa física en stock para poder utilizarlo y ahí recién obtener ganancias.

Se podrían armar distintas estrategias de cobertura a partir del mercado, matba-rofex o BYMA futuros, que sean útiles en cuanto a la variación del precio de su materia prima principal, la chapa, la cual está conformada por acero. Esto le permitirá a la empresa estar cubierta de las variaciones que ocurran, y al mismo tiempo poseer una posesión líquida que le permita hacerse de pesos rápidamente, para que no sea necesario tener stock parado en galpones hasta que sea utilizado. Esta solución le permitirá ahorrar dinero en almacenamiento y en posibles daños del mismo.

8. Matriz de Viabilidad / Impacto

Una vez realizado el análisis de los problemas y sus respectivas soluciones, desarrollamos una matriz de viabilidad, una herramienta visual en la cual se posicionan las potenciales soluciones propuestas teniendo en cuenta dos variables: viabilidad/factibilidad e impacto. Al hablar de impacto nos referimos al *efecto esperado* que podría tener cada solución para resolver el problema al ser implementada. Mientras mayor sea el impacto, mejor será el beneficio para la empresa. Por el otro lado, la factibilidad / viabilidad, tomamos en consideración la *complejidad* de la implementación de la solución, el cual, debe ponderar tanto los recursos materiales como humanos, el tiempo que implica, entre otros. Esto quiere decir que se definirá la facilidad de implementación de cada solución.

A partir de estas dos variables se posicionarán las soluciones en cuatro respectivos cuadrantes:

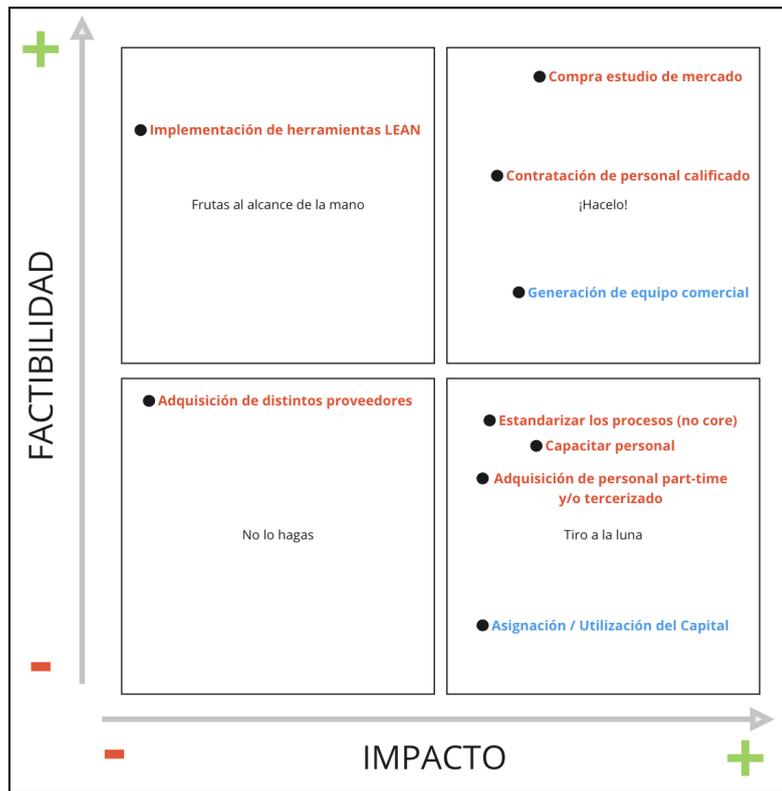


Figura 4: Matriz de Viabilidad/Impacto

Cabe mencionar que los colores determinan el horizonte temporal de la solución (naranja para corto plazo, azul para mediano / largo plazo).

8.1. Factibilidad Baja, Impacto Bajo: ¡No lo hagas!

8.1.1. Adquisición de distintos proveedores.

Hemos decidido posicionar dicha solución en este primer cuadrante dado que, en primer lugar, la factibilidad de la misma es baja/media. Esto es así ya que el conseguir nuevos proveedores implicará, ante todo, grandes inversiones de tiempo (el cual representa un costo de oportunidad elevado para la empresa, ocupando personal en dichas tareas). Aún más, requiere de inversiones de dinero, reuniones internas y toma de decisiones. El proceso puede resultar ser extendido en el tiempo. El problema de falta de materiales es de un contexto macro del país, la búsqueda de nuevos proveedores no será útil para sufrir los problemas que se encuentran actualmente. En cuanto al impacto, el mismo también será bajo/medio, dado que se buscarían alternativas de proveedores únicamente para aquellos materiales o componentes críticos donde los proveedores actuales no logran cumplir con los parámetros de tiempo establecidos por Estudios Urquiza (los cuales no son la mayoría).

8.2. Factibilidad Alta, Impacto Bajo: Frutas al alcance de la mano

8.2.1. Implementación de herramientas LEAN

Esta solución fue colocada en el cuadrante de factibilidad alta e impacto bajo por varias razones. En primer lugar, es de factibilidad alta dado que la empresa ya tuvo la oportunidad de implementar una solución de esta índole, aunque no terminaron obteniendo los objetivos esperados. Es por ello que consideramos que la empresa tiene los recursos necesarios para volver a realizar esta implementación. Sin embargo, no creemos que tenga alto impacto dado que la empresa se enfrenta a problemas de mayor criticidad a la hora de analizar su baja rentabilidad. El control sobre la producción y las tareas dentro de las mismas nos parece importante, pero no crucial para ayudar a la empresa.

8.3. Factibilidad Baja, Impacto Alto: Tiro a la luna

8.3.1. Asignación/Utilización del Capital

Creemos que la solución en cuestión tendrá un impacto alto para el negocio en el largo plazo debido a la liquidez y versatilidad que le puede presentar a la empresa. El principal problema que posee es su complejidad, el entendimiento de los mercados financieros y analizar si las estrategias propuestas poseen una liquidez suficiente en la Argentina para operarlas. Creemos que si se logra desarrollar correctamente será de gran uso para la empresa. Es por eso que la calificamos de baja factibilidad pero de gran impacto para el negocio.

8.3.2. Capacitar Personal

Capacitar el personal hubiese tenido mucho impacto dentro de la empresa dado que hoy en día, requieren de mano de obra más calificada de la que tienen actualmente. Sin embargo, la empresa no cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo procesos de capacitación, dado que no cuentan con el tiempo, ni dinero suficiente para hacer frente a esta problemática. Es por ello que esta solución fue asignada como impacto alto, pero con factibilidad baja.

8.3.3. Adquisición de personal part-time y/o tercerizado

Consideramos que la adquisición de personal part - time y/o tercerizado puede complementarse con la solución de contratación de personal calificado en el corto plazo dado que solventan la misma problemática de tener que aumentar la capacidad. Sin embargo, se considera

que dada la posición reacia de la empresa hacia la contratación de personal part - time y/o tercerizado (por las creencias previamente descritas en el apartado de problemas), consideramos que, a pesar de que generaría un gran impacto a la empresa, no tiene el mismo grado de factibilidad ya que la empresa no estaría dispuesta a destinar recursos para ello.

8.3.4. Estandarizar los procesos (no core)

Lograr la estandarización de los procesos (no core) sería de alto impacto para la empresa, pero es una solución que vemos poco viable de llevar a cabo. Estandarizar los procesos operativos permitiría ampliar la capacidad productiva de la empresa, resultando en un aumento de ventas y mayores ingresos. Sin embargo, las complicaciones vienen por el lado del desarrollo previo necesario para lograr esta estandarización. Hoy en día, la empresa realiza la mayor parte de los procesos de manera personalizada para cada cliente, por esto, la identificación de las tareas acordes para la estandarización, no sería algo fácil de realizar.

8.4. Factibilidad Alta, Impacto Alto: ¡Hacelo!

8.4.1. Generación de equipo comercial

Consideramos que esta solución es tanto de alta factibilidad como de alto impacto. La factibilidad media/alta está dada ya que, si bien implica recursos de dinero, humanos (contratación y capacitación de personal), esta es accesible por la empresa; y su impacto de altísimo potencial. Es por ello que la inversión de recursos es considerada como una inversión a futuro que dará los frutos que la empresa requiere. Aún más, establecimos que la problemática de ser víctimas de la demanda del cliente es de criticidad alta, y la solución propuesta permitirá subsanar este dolor; lo que justifica su efecto elevado.

8.4.2. Contratación de personal calificado

Por otro lado, creemos que es necesario que la empresa considere realizar contrataciones de personal calificado por la poca mano de obra calificada que cuentan en hoy en día. La empresa requiere de mayor cantidad de personal y es de suma importancia que la empresa realice búsquedas personales para poder, de esa manera, aumentar su capacidad. De esa misma manera, consideramos que la empresa tiene los recursos necesarios para realizar este tipo de búsqueda de mercado, sumándole que a largo plazo, tener nuevo personal calificado, le traerá a la empresa mayores beneficios al contar con mayor y mejor talento a la hora de afrontar su demanda.

8.4.3. Comprar estudio de mercado

Por último, la solución de comprar un estudio de mercado fue posicionada en este cuadrante ya que, en primer lugar, su viabilidad es alta - si bien implica una mínima inversión de dinero y tiempo, el mismo puede ser llevado a cabo por expertos online (freelancers en algunos casos) que ofrecen planes con numerosos análisis a puntos de precios muy rentables. Incluso es posible que los mismos ya cuenten con esta información en mano. Como bien mencionamos previamente, su impacto es elevado, ya que permitirá a la empresa dejar de operar a ciegas, contando con el conocimiento necesario para la toma de decisiones acertada, ya sea en cuanto a operatoria, inversiones tecnológicas, segmentos de mercado a atender, entre otros.

9. Conclusión Diagnóstico

En esta etapa, hemos sido capaces de identificar varios problemas de la empresa, tanto aquellos visibles como los que no con el fin de poder solventar los mismos. De esa manera, a partir de los árboles de problemas y de solución hemos podido priorizar aquellas soluciones con la matriz de viabilidad / impacto, identificando aquellas soluciones más factibles y relevantes, las cuales deberán ser llevadas a cabo por la empresa: aquellas pertenecientes al cuadrante superior derecho. En la próxima etapa se plasmarán las soluciones elegidas en un plan de acción.

10. Plan de Acción

10.1. Solución #1: Contratación de personal calificado - Corto plazo

10.1.1. Introducción

Es de suma importancia retomar la problemática de mayor criticidad y urgencia que tiene Estudios Urquiza; la falta de mano de obra para afrontar su demanda imprevista. Como se estableció previamente en el trabajo, el proceso productivo de Estudios Urquiza se divide en dos grandes áreas; Ingeniería y Fábrica. La parte de ingeniería es la más crucial ya que en una primera instancia, el proyecto es iniciado por el ingeniero proyectista el cual realiza los distintos diseños para las propuestas (de solución) junto con sus cotizaciones, y posteriormente, pasa a los dibujantes. De esa manera, se considera que el rol del ingeniero proyectista es el más importante dentro del proceso. No obstante, en la actualidad cuentan con un solo ingeniero proyectista. Entonces, hasta que ese único proyectista no haya terminado su trabajo, el proyecto no avanza. Asimismo, los

clientes pueden contactar a Estudios Urquiza por la necesidad de soluciones complejas y de gran tamaño, lo que hace que los análisis no sean para nada sencillos y por ende el ingeniero proyectista puede llegar a tardar un mes en realizar su trabajo. En todo ese tiempo, todas las otras áreas se frenan sin tener tareas para hacer, situación la cual puede llegar a generar muchos problemas para la empresa. Además, al tener una sola persona en el rol, la empresa tiene una alta dependencia hacia la persona dado que le puede llegar a generar un gran problema si el día de mañana está persona renuncia, o por distintos motivos deja de trabajar.

Por está razón, la presidenta de la empresa nos comunica que es de crucial importancia y urgencia contratar a un segundo ingeniero proyectista en el corto plazo. Asimismo, nos confirmó que con la ayuda de otro Ingeniero Proyectista en su proceso productivo, se podría atender aproximadamente un 50% más de los pedidos de producción, resultando en un 30% de incremento en su facturación total.

Sin embargo, Estudios Urquiza no cuenta con un área de recursos humanos en la actualidad para poder realizar una contratación, y por ello la encargada en realizar el proceso es la presidenta de la empresa, Martina, la cual también realiza muchas otras tareas para el negocio. Entonces, su dedicación a la búsqueda de este perfil termina en tiempo “perdido” , dado que debería dedicar su tiempo en actividades de mayor valor. Sumándole el hecho de que un ingeniero proyectista es un rol bastante importante, se requiere de un perfil muy específico, el cual tenga todo el conocimiento técnico necesario y a su vez, tenga un aspecto comercial.

Por esa razón, se propondrá dos caminos alternativos para que la empresa consiga el personal que requiere lo antes posible; tercerizar el proceso y contratar a una consultora de RRHH -empresa especializada y con las herramientas adecuadas para realizar este tipo de proceso-, o seguir con la búsqueda inhouse (que la encargada siga siendo Martina). Este análisis tendrá cómo el objetivo la evaluación de estos dos caminos y proponer, con sus respectivas justificaciones, seguir su camino con la mejor de ellas.

10.1.2. Alternativa 1

Como solución a este inconveniente, se propone contar con la ayuda y asistencia de una consultora, dedicada al reclutamiento de personal, para poder ayudar a Estudios Urquiza a contratar, en una primera instancia, a un ingeniero proyectista y de esa manera poder ir aumentando la capacidad productiva de la empresa. La idea de está implementación es que, con la ayuda de un tercero (la consultora), Martina (presidenta y encargada actual del proceso de reclutamiento) pueda

ocuparse de actividades más enfocadas en agregar valor y de esa manera, delegar la tarea de reclutamiento del personal, dado que aquel tiempo “perdido” implica mucho tiempo y dinero para la empresa. Además, considerando que en la actualidad la búsqueda la realiza únicamente Martina, al contratar un servicio especializado, está podrá llegar a ser de mayor calidad, contando con mejores herramientas y encontrando perfiles más alineados a lo que se busca.

10.1.2.1. Actividades

Con el fin de llevar a cabo esta solución, es necesario tener en cuenta las actividades / acciones que se tendrán que realizar por parte de Estudios Urquiza, como también de la consultora a contratar.

10.1.2.1.1. Actividad #1: Búsqueda de consultoras

Para poder empezar, es necesario que el encargado designado, haga una búsqueda de consultoras dedicadas al reclutamiento de personal con sus respectivos servicios, propuestas y cotizaciones. Para ello, se supondrá que la encargada de esta actividad será Martina, la cual dispondrá de 2 horas en un rango de 7 días para la búsqueda. La finalización de esta actividad será cuando se arme un listado de distintas consultoras para posteriormente priorizarlas y por último seleccionar la indicada. Estas 2 horas de disponibilidad se le otorga en un rango de 7 días dado que se tienen en consideración que Martina siendo la presidenta de la empresa, ya cuenta con mucho trabajo de otras áreas y por ello no podrá disponer de un tiempo full time para realizar esta búsqueda.

Algunos ejemplos de estas consultoras insertadas en este nicho son GhidiniRodil, Direcciona, Seeds, entre otras.

10.1.2.1.2. Actividad #2: Conocimiento de necesidad

Es de suma importancia que Estudios Urquiza tenga reuniones con la consultora, con el fin de que se realice un relevamiento de las necesidades, describiendo en una reunión el perfil particular el cual se busca; profesión, estudios, idiomas, años de experiencia, ubicación geográfica, etc. Esta actividad inicia con el encuentro entre la empresa y la consultora, en el cual se supondrá que Martina será la que tenga contacto con la misma, teniendo a disposición no más de 2 horas para ello.

Cabe mencionar que por perfil requerido, es necesario una sola entrevista (o más de una pero que tengan como duración total 2 horas) con la consultora para transmitirle todos los requerimientos de dicho rol. Sin embargo, si al mismo tiempo se busca otro perfil para otro rol, o

hay alguna duda del encuentro inicial, se podrá realizar otra reunión entre la empresa y la consultora.

A partir de la reunión, la consultora tendrá 7 días para preparar un informe/planeamiento de estrategia el cual describa lo relevado, es decir, un entendimiento del perfil requerido junto al contexto de la empresa. Esta actividad finalizará con la entrega de dicho informe.

10.1.2.1.3. Actividad #3: Búsqueda del Personal

Una vez obtenido el informe, la consultora empezará a realizar una búsqueda exhaustiva de personal tanto cerca de la planta, como también en las ciudades más grandes. De esa manera, se realizarán publicaciones y hunting alineados a la búsqueda pactada con la empresa. Posteriormente, la consultora será la encargada de realizar entrevistas de selección a un número grande de candidatos, y a su vez, la evaluación de cada uno de estos en respecto a las competencias solicitadas. Este proceso tendrá como duración 3 semanas, el cual finalizará con un listado reducido de candidatos finalistas y con una presentación justificando las elecciones.

En esta etapa de implementación y acorde al proceso de reclutación de un solo perfil para el rol de ingeniero proyectista, se supondrá que la consultora le brindará a Martina 3 candidatos finalistas para dicho puesto ya que gracias a las herramientas que poseen, podrán seleccionar a los mejores tres perfiles de su búsqueda.

10.1.2.1.4. Actividad #4: Entrevistas a Finalistas

Una vez que la empresa obtiene a los candidatos finalistas, es esta la que se tendrá que ocupar en realizar las entrevistas a estos últimos. En ese sentido, Martina, será la encargada de realizar esta tarea la cual se estima que podrá disponer 2 horas en total, dentro de un tiempo límite de 2 semanas. En otras palabras, la consultora le da un tiempo límite de dos semanas a su cliente para que este pueda realizar las entrevistas y obtener una idea sobre su candidato finalista. Asimismo, dado que Martina tendría que entrevistar a 3 candidatos, no supondremos más de 2 horas en total para dicha actividad. Sin embargo, contará con el apoyo de la consultora no solamente ante cualquier inconveniente, si no también, al mismo tiempo en el que se realizan las entrevistas, podrá optar del uso de la consultora para brindar feedbacks sobre los candidatos (en base a lo que se dice en las entrevistas), con el fin de poder proporcionar una mejor experiencia a la empresa a la hora de ayudar sobre la decisión del candidato.

Cabe destacar que este análisis no contempla la posibilidad de tener más entrevistas con los candidatos, sin embargo, no deberá descartarse la posibilidad de este evento dado que podría pasar

que tanto a Martina como a la consultora, le surjan dudas y pidan más entrevistas. Asimismo, si Martina no puede disponer más de su tiempo para este posible inconveniente, podría comunicarle a la consultora sus opiniones y sería ésta la que se encargue de las entrevistas extras.

10.1.2.1.5. Actividad #5: Validación de candidato

Ya con una decisión en mente sobre el candidato finalista, la consultora acompañará a su cliente en la validación del seleccionado. Este incluye el análisis de su historial, chequeo de antecedentes laborales, búsqueda e informes de referencias y psicotécnicas, entre otros. Además la consultora se ocupará de acompañar al seleccionado en todo el proceso previo a la propuesta; examen preocupacional, otras charlas y evaluaciones previas. Esta actividad tendrá como duración una semana la cual finalizará con la propuesta (con asesoramiento de la consultora) hacia el candidato. No obstante, se otorga una semana más como “ventana” por si se requiere de más tiempo para la validación y asimismo por si hay un posible retraso de aceptación por parte del candidato para aceptar la oferta. Esta actividad finalizará por completo con la aprobación del candidato. Cabe aclarar que el candidato acepte empezar a trabajar para la empresa a principios de marzo, como máximo la segunda semana de ese mes.

10.1.2.1.6. Actividad #6: Seguimiento

La consultora se encargará de brindar apoyo también una vez que el proceso de selección haya finalizado, con el fin de asegurarse que su trabajo realizado fue eficiente. De esa manera, la consultora se ocupará de ayudar al nuevo empleado con su adaptación a la empresa y de realizar informes sobre su evolución a medida de que el líder del área lo capacite. Esta etapa no tiene una duración predeterminada, ya que depende mucho de cada consultora, sin embargo, se puede suponer que se realizará este seguimiento hasta aproximadamente el segundo mes del ingreso. Por último, esta actividad también será opcional por parte de Estudios Urquiza, dado que si interpreta que no hace falta un seguimiento, lo puede acordar con la consultora.

10.1.2.2. GANTT

En el siguiente diagrama se plasmarán las actividades previamente definidas, junto con sus duraciones para obtener el diagrama de GANTT. Se supondrán 4 semanas por mes para la realización del diagrama. Por último, se tendrá en cuenta que la implementación empezará en enero de 2023.

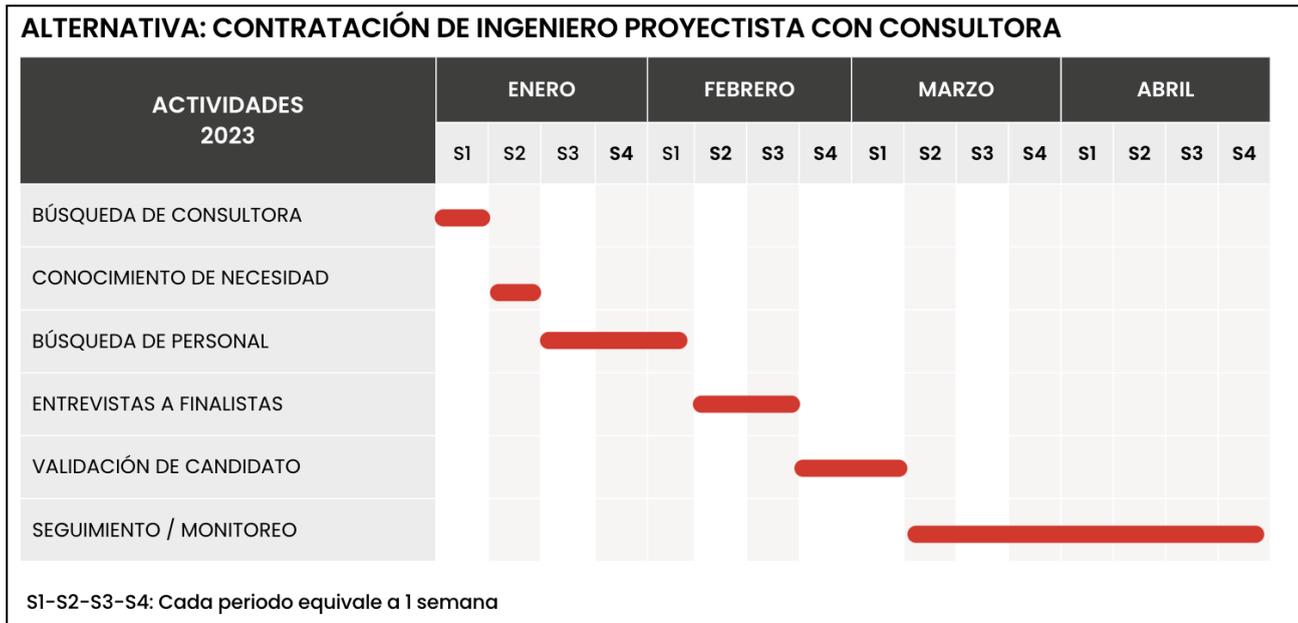


Figura 5: Gantt: Alternativa 1 - Contratación con consultora

Como se puede visualizar, todo el proceso tiene una duración de 4 meses, en el cual se contempla el relevamiento de necesidad, la búsqueda del perfil, las entrevistas, su validación y monitoreo.

10.1.2.3. Costos

Para determinar los costos que requerirá esta inversión, se deberá tener en cuenta varias variables con sus respectivos datos y/o supuestos;

- **Cotización por parte de la consultora :** Sueldo bruto mensual total x 13 x 10%
 - **Sueldo bruto mensual del candidato a contratar:** El sueldo bruto que tendrá el nuevo puesto a contratar (ingeniero proyectista) es de \$220.000 al mes. Es importante aclarar que la consultora cotiza por sueldo bruto anual, tomando en consideración 13 meses (12 meses laborales + aguinaldo)
 - **Fee puesto por parte de la consultora:** Generalmente, al tratarse de un nuevo cliente esta tasa puede rondar entre el 10% o 15%. En este caso tomaremos como supuesto un 10%.
- **Costo Laboral (mensual) de la presidenta de Estudios Urquiza**

El sueldo bruto de la presidenta es de un total de \$270.000 al mes y la tasa que se utiliza para obtener el costo laboral es del 1,6. Asimismo se prorrateará en el cálculo su proporción del aguinaldo.

#1 Costo de Oportunidad - Martina

Costo laboral Martina (4 meses): $(\$270.000 \times 1,6 \times 13) / 12 = \468.000 mensual $\times 4$ meses = \$1.872.000

Horas disponibles de trabajo de Martina (4 meses) = $8 \times 5 \times 4 \times 4 = 640$ horas

Horas de Martina necesarias para buscar consultora: 2 horas

Horas de Martina necesarias para relevar necesidades: 2 horas

Horas necesarias para entrevistar: 2 horas

Costo de Martina total (costo de oportunidad): $(6 \text{ horas} \times \$1.872.000) / 640 = \$17.550$

Dólar MEP (27 de octubre de un valor de 294 \$/USD) = 60 usd.

#2 Cotización consultora

Sueldo Bruto anual - a contratar: $\$220.000 \times 13 = \$2.860.000$

Tasa de consultora: 10%

Costo total Consultora: \$286.000

Dólar MEP (27 de octubre de un valor de 294 \$/USD) = 972 usd

#3 Costo Total

$\$286.000 + \$17.550 = \$303.550$

$60 \text{ dólares} + 972 \text{ dólares} = 1032 \text{ usd}$

10.1.3. Alternativa 2

Esta propuesta se basa en mantener el proceso de selección actual tal como está, es decir, que la búsqueda y entrevistas se siga llevando a cabo por Martina. Para entender cómo afecta que este proceso sea solo responsabilidad de ella, se deberán analizar las horas dedicadas a cada una de las actividades.

Si la empresa tomase este camino, Martina estaría dispuesta a dedicar 5 horas semanales como máximo al proceso de reclutamiento de su personal. De esa manera, para poder comparar de manera equitativa ambas alternativas, se supondrá que la duración total del proceso será de 4 meses, al igual que la propuesta anterior, y en ese sentido, se deberán ordenar las 80 horas totales en las distintas actividades.

10.1.3.1. Actividades

10.1.3.1.1. Actividad #1: Búsqueda de personal

En esta etapa, Martina utilizará como máximo un total de 30 horas (6 semanas) para buscar personal con los requerimientos que ella busca. Este tiempo máximo tiene en consideración que Martina en la actualidad no dispone de un horario full time para dedicarse al proceso y que al ser una sola persona a cargo de esta tarea, sin mucho expertise, la actividad puede llegar a ser más duradera.

Para llevar a cabo esta actividad, Martina utilizará tanto plataformas en internet como LinkedIn y/o Zonajobs, como también referencias de graduados de escuelas técnicas. Esta actividad finalizará con una lista de candidatos finalistas para pasar a la siguiente etapa. Como recomendación, sugerimos que tenga un número aproximado de 7 candidatos para entrevistar dada la posibilidad de “ineficiencia” de las búsquedas.

10.1.3.1.2. Actividad #2: Entrevistas - Definición de candidatos

Una vez que Martina haya seleccionado a sus candidatos, deberá dedicar un máximo de 20 horas (4 semanas) para entrevistar a cada uno de los candidatos, es decir, tendrá aproximadamente 2 horas para entrevistar y evaluar de la mejor manera posible a cada uno de los candidatos, y el tiempo que resta lo utilizará para seleccionar el mejor perfil entre ellos. En esta actividad, Martina se encarga de averiguar cuáles de sus candidatos efectivamente cumplen con los requerimientos que ella solicita para el rol. Esta etapa finalizará cuando ya se tenga una decisión sobre con quién seguir adelante en el proceso de selección.

10.1.3.1.3. Actividad #3: Validación y Desarrollo de Oferta

Ya con el candidato finalista definido Martina deberá desarrollar la oferta para el potencial empleado, describiendo en él las actividades a realizar (funciones de su rol), junto con la remuneración y beneficios ofrecidos. Al igual que la propuesta anterior, esta etapa también contempla las validaciones que se deberá realizar para validar al candidato; análisis de su historial, chequeo de antecedentes laborales, búsqueda e informes de referencias y psicotécnicas, entre otros. Para esta actividad, se le brindará un tiempo de 10 horas (2 semanas) para poder validar correctamente al candidato y desarrollar la oferta. A diferencia de la consultora, se deberá tener en cuenta que hay una posibilidad de que Martina no disponga del tiempo necesario para poder validar todos los requerimientos detallados. No obstante, se esperará que pueda cumplir con lo máximo que pueda, para que se asegure de su elección. Esta actividad finalizará con la oferta entregada y aceptada por el nuevo empleado.

Está variable fue definida en la propuesta anterior; su sueldo bruto mensual tiene un valor de \$270.000 y multiplicado por el porcentaje de costo laboral y contemplando el prorrateo del aguinaldo, este termina siendo \$468.000. Sin embargo, debemos calcular el valor del costo laboral por 4 meses.

- **Horas totales mensuales dedicado al proyecto**

Martina le dedicará 80 horas totales, en un rango de 4 meses.

- **Porcentaje de Ineficiencia**

El porcentaje de ineficiencia tendrá un valor del 100% dado que se basa en la falta de expertise de búsqueda de personal de Martina en comparación con una consultora, sumándole que Martina no cuenta con las herramientas necesarias y lo realizará solo ella (es decir, no obtendrá ayuda). En otras palabras, para poder justificar este porcentaje de ineficiencia, hay que recordar que Martina estaría trabajando por el mismo tiempo que una consultora, pero en este caso no se contará con el mismo knowhow y/o capacidades. De esta manera, el porcentaje total de ineficiencia sumará un 100% al costo de oportunidad.

#1 Costo de Oportunidad - Martina

Horas totales necesarias para la solución: (5 hrs/día x 4 días/semana x 4 meses) 80 horas

Costo laboral Martina (4 meses): $(\$270.000 \times 1,6 \times 13) / 12 = \468.000 mensual x 4 meses = \$1.872.000

Horas totales disponibles (cuatro meses): (8 hrs/día x 5 días/semana x 4 semanas/mes) x 4 meses = 640 horas

Costo laboral para horas totales necesarias: $(80 \times 1.872.000) / 640 = \234.000

Dólar MEP (27 de octubre de un valor de 294 \$/USD) = 796 usd

Porcentaje de Ineficiencia : 100%

#2 Costo Total

$\$234.000 \times 2 = \468.000

$796 \text{ dólares} \times 2 = 1592 \text{ usd}$

10.1.4. Comparación de caminos

Costo de contratar Inhouse	Costo de contratar a través de Consultora
1592 usd	1032 usd

El costo de contratar personal de manera in house es aproximadamente un 54% más alto que el costo de contratar personal a través de una consultora. Sin embargo, es importante tener en cuenta las otras diferencias que conlleva; para poder contratar inhouse, y siendo Martina la única encargada de ello, se desperdiciará mucho tiempo por parte de ella, lo cual podría significar otras pérdidas, además del costo de oportunidad de su tiempo. Por ejemplo, que rechace una tarea importante o que no pueda ayudar a otro empleado con otra actividad de mayor valor, dado que estaría priorizando dedicar su tiempo al proceso de contratación.

Asimismo, lo que se puede analizar de ambas situaciones, es que los ambos caminos requieren de “tiempo perdido” por parte de la presidenta de Estudios Urquiza, Martina. Sin embargo, hay una diferencia importante del tiempo perdido ya que, contratar a un ingeniero in house implicaría un costo de oportunidad mucho más elevado que en el caso de contratar a una consultora para que lo haga.

Por último, se puede observar que siguiendo el camino de contratar a una consultora, implica un ahorro de 560 dólares (\$164.450 pesos), dinero el cual se puede utilizar para una actividad de mayor valor agregado para el negocio (por ejemplo en una inversión en maquinaria o un nuevo y mejor proveedor)

10.1.5. Flujo de Fondos

Teniendo en cuenta los datos previamente mencionados acerca de un posible incremento en la facturación anual de un 30% como consecuencia del agregado de un ingeniero proyectista, es posible calcular el flujo de fondos. Este flujo de fondos representará los ingresos y egresos dentro de la empresa como consecuencia de la implementación de la solución en un plazo de un año. Para ello, se calculará el análisis financiero en dólares (tipo de cambio dólar mep del 27 de octubre de 294\$/USD), y se tomará como facturación anual actual \$189.348.276 (644.042 usd). Asimismo, tomando en consideración que el camino más beneficioso para contratar un ingeniero proyectista es a través de una consultora, se tomará en cuenta solo el costo de la misma. Por último, se utilizará una tasa de descuento del 1,24% mensual medida en usd (es la tasa calculada anual llevada a

compuesta mensual), y tomaremos cómo dato (brindado por la empresa) un porcentaje de margen por proyecto del 30%.

Asimismo, se utilizará una curva de aprendizaje para asemejar el flujo de fondos a la realidad, dado que un empleado en promedio tarda 6 meses en trabajar al 100% de la productividad en la que se espera para su puesto, y para aquello se utilizará un estudio realizado por CGS que se enfoca sobre esta cuestión, la cual dentro de un periodo de un año (12 meses), demuestra cómo su productividad va aumentando a lo largo de los meses, llegando al último mes a su 100%.

Es importante aclarar que la tasa de descuento previamente definida, se utilizará para la realización de los flujos de fondos de las demás soluciones desarrolladas posteriormente en el trabajo.

Los cálculos realizados para obtener la tasa de descuento, el flujo de fondos y los siguientes resultados se podrán visualizar en la sección “Anexo” del presente trabajo.

- VAN: 27.636 dólares
- TIR: 86%
- Periodo de recupero: 2 meses

10.1.6. Gestión del cambio

Teniendo en consideración que la empresa Estudios Urquiza opera a su manera de hace ya mucho tiempo, para que ésta pueda evolucionar de manera correcta, deberá incorporar el enfoque de una gestión del cambio para poder facilitar y agilizar el proceso de adaptación, y de esa manera, reducir la resistencia que se pueda presentar. El tipo de cambio que se debe llevar a cabo en esta situación es la de la estructura organizacional dentro de la empresa, dado que se está agregando un nuevo empleado al equipo de Ingeniería, lo cual, al haber un solo empleado en la actualidad con el mismo rol, puede afectar la relación entre estos y generar conflictos en cuanto a las funciones y responsabilidades de cada uno. Para que aquello no ocurra, es importante la comunicación entre los directivos con los empleados ya existentes. Asimismo, se lo deberá acompañar al nuevo ingeniero, en todo el proceso de adaptación de la empresa para que este pueda aprender de la cultura y de la manera en la que se trabaja, por ejemplo brindando información sobre el tipo de comunicación que va a tener, sea con líderes, pares o subordinados.

Por otro lado, es importante que los directivos no sólo identifiquen la necesidad de cambio e implementarlo, si no también medir su rendimiento dentro de la empresa (visualizar el impacto).

Para aquello deben tener en cuenta ciertos indicadores de desempeño tanto sobre el rendimiento del nuevo empleado como del negocio en sí; productividad del nuevo empleado, duración de tareas, duración de proyecto en ingeniería, cantidad de proyectos implementados/terminados en un determinado periodo de tiempo, variación de la facturación en un determinado periodo de tiempo, entre otros. Estos indicadores servirán para poder comparar la situación actual del negocio con la previa, con el fin de entender qué impacto generó tener un nuevo proyectista dentro de la empresa.

Por último, se deberá evaluar tanto al nuevo personal cómo también al ya existente (mayormente a quienes trabajarán con el nuevo empleado) para obtener su feedback y opinión acerca de la nueva estructura del trabajo. De esa manera, se podrá “mapear” al personal para poder visualizar quienes aceptan el cambio, y quienes lo están “rechazando”. En consecuencia, se deberá trabajar junto con las personas que estén más reacias al cambio, lo cual puede ser por una cuestión de un esquema de trabajo roto, desacuerdo en cuánto remuneraciones, entre otros, para que puedan acomodarse mejor al cambio.

10.2. Solución #2: Compra de estudio de Mercado - Corto plazo

10.2.1. Introducción

Un factor crítico en Estudios Urquiza es la falta de información. Este vacío de datos sobre los competidores, la industria y la causa de la demanda, condiciona a Estudios Urquiza a tomar decisiones menos precisas, encontrar menos oportunidades y problemas dentro de su negocio. Y este caso no hace referencia a un análisis profundo de datos, si no a un conocimiento básico del rubro, que le permita a Estudios Urquiza mejorar su gestión actual y escalar lógicamente; datos los cuales al nivel ejecutivo de la empresa, son completamente desconocidos. De forma tal que se incremente la viabilidad de esta solución lo máximo posible, dicho estudio de mercado se comprará, es decir, no se realizara ‘in-house’. En las siguientes secciones, se estará analizando cuáles serán las actividades a seguir, los requisitos de la investigación, los proveedores de investigaciones, los posibles outcomes, la justificación cuantitativa y cualitativa, y la ayuda indirecta que genera a otras soluciones propuestas en el proyecto.

10.2.2. Actividades

10.2.2.1. Actividad #1: Definición de requisitos de la investigación

Para comenzar, la empresa tendrá que definir cuales son los requisitos de la investigación. En otras palabras, identificar dónde estará puesto el foco de la investigación del mercado.

Considerando los puntos de dolor de la empresa, se recomienda que la investigación contemple los siguientes aspectos:

- Estudios de demanda (potencial y actual): la razón por la que se genera la demanda actual, cuáles son los sectores que presentan mayor demanda de los productos de la industria, entre otras cosas.
- Definición del perfil del cliente: entender completamente al cliente, cuales son sus intereses, sus problemas, etc.
- Análisis de la competencia: quiénes son, qué ofrecen, a qué precios, con quienes trabajan, etc.
- Análisis propios de la empresa: muchos paquetes de investigación de mercado ofrecen análisis FODA, entre otras investigaciones del negocio.

Se supone dentro de esta actividad que Martina definirá todos los requerimientos de las investigaciones

10.2.2.2. Actividad #2: Búsqueda y selección de proveedores de investigaciones

La búsqueda de proveedores de investigaciones es muy simple. Una básica búsqueda en la web, en plataformas de freelancers (como por ejemplo Fiverr), ofrecerá una variedad enorme de personas que ofrecen servicios de investigación de mercado micro, macro, interno, y externo a la empresa. Desde análisis FODA, análisis de competitividad y de competencia, análisis estratégico, análisis de demanda, análisis de cliente, análisis de tamaño de mercado, análisis de trends, análisis de la industria.

A continuación, se presentaran 3 opciones de investigaciones de mercado, con distintos niveles de precios:

1. Opción básica

Este tipo de estudio te brinda información acerca del tamaño, pronóstico, cuota, segmentación del mercado en cuestión, junto con un análisis de tendencias y factores de éxito. El presente estudio tiene un costo de 100 USD y se entrega en 1 solo día posterior a la compra.

2. Opción estándar

Cómo segunda opción se encuentra el informe estándar, cuyo paquete incluye información sobre la demanda y oferta del mercado, segmentación, demografía y expectativas del cliente que se quiere analizar. El costo de este informe es de 200 USD y tiene un plazo de entrega de 3 días

3. Opción de Primera Calidad

La última opción de estudio de mercado es la de primera calidad. Este estudio premium brinda análisis de la competencia, estrategias de marketing, TAM, gráficos y estadísticas. Este estudio es el más costoso dado que cuenta con un precio de 300 USD, y asimismo con una fecha de entrega de 5 días posterior a la compra.

La empresa tendrá para elegir numerosas opciones, ya que tan solo en Fiverr, con la 'keyword' "Investigación de Mercado", habían 3.315 servicios disponibles. Dentro de esta actividad también se contempla el tiempo que tardaría el proveedor en realizar el estudio de mercado. Esta actividad tendrá como duración 3 semanas.

10.2.2.3. Actividad #3: Análisis y uso de la información

A partir de la información utilizada, se buscará que Estudios Urquiza pueda disponer de un espacio (en este caso se sugiere de 3 semanas) para que pueda analizar la información obtenida por parte de su proveedor, y de esa manera poder llegar a ser consciente de piezas de información que previamente desconocía completamente. Esto permitirá que en un futuro, el nivel ejecutivo pueda hacer una toma de decisiones más enriquecedora. De todas formas, son varios los 'outcomes' posibles de esta solución, las cuales se estarán detallando próximamente.

10.2.3. GANTT

Próximamente, se realizará un diagrama de Gantt con todas las actividades descritas anteriormente con el fin de visualizar el proceso y sus respectivos tiempos.

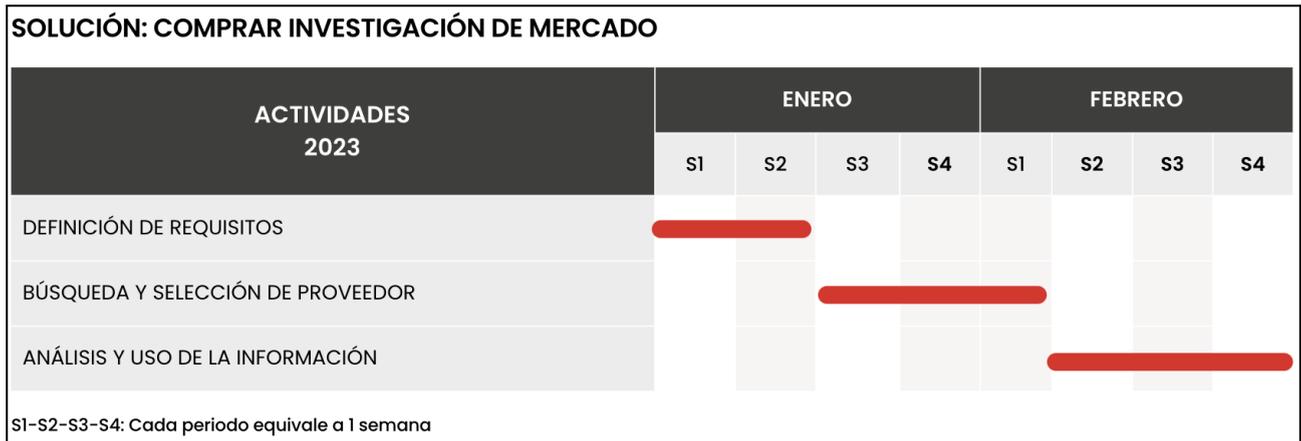


Figura 7: Gantt de compra de estudio de mercado

Tiene un total de 2 meses, considerando la definición de requerimientos, la búsqueda y selección de proveedores, y análisis y uso de la información

10.2.4. Costos

#1 Costo Laboral - Martina

Martina se hará cargo de la definición de requisitos, la examinación y selección de un proveedor y el análisis de la información obtenida por el mismo.

Horas totales necesarias para la solución (3 hrs/día x 4 días/semana x 2 meses): 24 horas

Costo laboral Martina (mensual): $(\$270.000 \times 1,6 \times 13) / 12 = \$468.000 / \text{mes}$

Costo laboral Martina (dos meses): $\$468.000 \times 2 \text{ meses} = \$936.000 / \text{dos meses}$

Horas totales disponibles (dos meses): $(8 \text{ hrs/día} \times 5 \text{ días/semana} \times 4 \text{ semanas/mes}) \times 2 \text{ meses} = 320 \text{ horas}$

Costo laboral para horas totales necesarias: $(24 \times 936.000) / 320 = \70.200

Dólar MEP (27 de octubre de un valor de 294 \$/USD) = 238,8 usd

Considerando que el estudio tarda un total de 5 días en realizarse, y que 2 de esos 5 días pueden ser fin de semana, se descartan 3 días de costo laboral al total: $\$70.200 - (\$70.200 \times 3 \text{ días descartados} / 60 \text{ días totales del proyecto})$

Costo Laboral Total = $\$70.200 - \$3510 = \$66.690$

Dólar MEP (27 de octubre de un valor de 294 \$/USD) = 226,8 usd

#2 Costo de Investigación

El costo de la compra de la investigación de mercado varía enormemente. Se pueden encontrar investigaciones de mercado desde 50 USD a 1000 USD. De todas formas, como valor de referencia, se estará tomando 250 USD.

Tomado al tipo de cambio MEP día 27/10/22 = 250 USD * 294 TC = \$73.500

#3 Costo Total

\$66.690 + \$73.500= \$140.190

250 usd + 226,8 usd = 476,8 usd

10.2.5. Posibles Resultados - Beneficios Cualitativos

A partir de la investigación del mercado, pueden ocurrir una de varias cosas:

1. Estudios Urquiza encuentra información que antes no lograba reconocer. Esto le permitirá:
 - a. Resolver problemas internos operativos de la empresa
 - b. Escalar el negocio sin desprevénidos
 - c. Entender mejor el perfil del cliente
 - d. Identificar las causas de la demanda
 - e. Identificar nuevas oportunidades en el mercado
 - f. Agilizar el proceso de implementación de otras soluciones propuestas en el proyecto: Un ejemplo, es el caso de la implementación del equipo comercial. Una gran parte de la solución consta de las cotizaciones, y el tiempo que le tarda a Estudios Urquiza realizarlas. Una investigación de los precios que ofrece la competencia, le permitirá estandarizar ciertos precios, reduciendo los tiempos de realización de cotizaciones, permitiendo un incremento en el volumen de cotizaciones
2. Estudios Urquiza asegura con la información recolectada que están yendo por el camino correcto y que no se deben realizar futuras modificaciones. Es decir, el mismo lugar donde previamente se encontraba, pero con más datos y un mayor fundamento y justificación.

En caso de reconocer un punto de dolor o oportunidad fuerte, se le recomendará que se contacte con una consultora para llevar a cabo este proceso con mayor profundidad. De todas maneras, en dicho caso, se hará foco en la etapa de compra de estudio de mercado.

10.2.6. Flujo de Fondos - Análisis Cuantitativo

A partir del desarrollo de la investigación de mercado, son varias las reformas que se podrían llevar a cabo, tomando provecho de esta nueva ola de información. De tal forma que se puedan transformar los beneficios cualitativos en un análisis cuantitativo, se plasmara una situación de mejora hipotética generada a través de la recopilación de nuevos datos del estudio de mercado.

Uno de los tantos análisis del estudio de mercado, será un análisis de la competencia. En este, se analizará a la competencia, con quienes trabajan, que ofrecen y cuanto lo ofrecen. Este dato del precio de su cotización es fundamental para Estudios Urquiza, ya que, hasta el día de hoy, ofrecen cotizaciones a clientes nuevos (los cuales desconocen el real interés que tienen por las soluciones de Estudios Urquiza) de forma tan precisa que los restringen a poder tomar un mayor volumen de cotizaciones, potencialmente ampliando su cartera de clientes. Por esa razón, podemos tomar valores de referencia del estudio de mercado para ofrecer cotizaciones estándar, y luego al presentarse mayor interés, ofrecer algo altamente personalizado. A partir de este cambio, y la simplificación de un proceso tan cuello de botella, *se supone que Estudios Urquiza podrá lograr un incremento del 20% en su volumen total de cotizaciones realizadas*. Además, considerando que la solución 1 ya fue realizada (ingeniero proyectista) la empresa no contará con problemas de capacidad, en caso de ampliar su clientela. *Se supone que el 20% de cotizaciones cerradas (valor histórico) se mantendrá equitativo ante este incremento de volumen de cotizaciones, por lo que la clientela aumentará en un 14%*. Tomando un suposición conservadora, *se supondrá que el 14% en el aumento de clientela, corresponderá a un aumento del 7% de la facturación total anual*.

Asimismo se utilizará la tasa de descuento del 1,24%.

Los cálculos realizados para obtener el flujo de fondos y los siguientes resultados se podrán visualizar en la sección “Anexo” del presente trabajo.

- VAN: 12.022 dólares
- TIR: 236%
- Periodo de recupero: 1 mes

10.2.7. Gestión del cambio

A partir de la información recolectada de las investigaciones de mercado, Estudios Urquiza realizará cambios que deberán comunicar a toda la organización. Cabe aclarar que Estudios Urquiza tiene una estructura de trabajo muy fija hace mucho tiempo, y la variación de algún sector puede incomodar o hasta perjudicar la vida laboral del personal. Por ello, se buscará realizar una estrategia comunicacional con todo el personal para no solo explicar los distintos cambios si no el porqué y cómo beneficia esto a la empresa.

En segundo lugar, es fundamental que los directivos no sólo hagan uso de la información, sino también midan el rendimiento generado con el uso del mismo. Para ella deben tener en cuenta ciertos indicadores de desempeño para el rendimiento de las áreas en la cuales se generaron cambios a partir de la nueva información recolectada. La variación de la facturación en un determinado periodo de tiempo, la variación de tiempos en procesos cuello de botella, la variación de costos, entre múltiples otros indicadores.

10.3. Solución #3: Generación de Equipo Comercial - Mediano/Largo Plazo

En cuanto a la solución de armado de un equipo comercial, la misma se desglosará en tres sub-soluciones diferentes, las cuales se ejecutarán de manera gradual o secuencial. Antes de comenzar a desarrollar las mismas, cabe recordar que el equipo comercial con el que actualmente cuenta Estudios Urquiza está conformado por un vendedor de gran trayectoria dentro de la empresa y junto a él, una nueva incorporación quien se encuentra en proceso de capacitación, la cual se desempeñará también como vendedor. Ambos dos poseen un perfil técnico. En la actualidad no cuentan con un líder de equipo, sino que es la presidenta de la empresa, Martina, quien desempeña este rol de manera informal.

10.3.1. Introducción

10.3.1.1. Contratación de líder de equipo comercial

Uno de los principales puntos que remarcamos en la etapa de diagnóstico fue que actualmente Estudios Urquiza no está ejecutando tareas de tracción de demanda, sino que los mismos responden únicamente frente a pedidos que surgen de clientes con quienes ya trabajaron o prospectos que arriban a partir del boca en boca. Como ya mencionamos, esto es un problema de gran importancia para la empresa, ya que al responder únicamente frente a la demanda actual

existente, Estudios Urquiza no tiene ningún tipo de incidencia sobre la misma; y si bien en la actualidad cuentan con más demanda de la que pueden absorber, tenemos bajo nuestro entendimiento que la demanda con la que trabajan es sumamente irregular e impredecible, por lo que no ejecutar acciones de incidencia o generación de demanda puede implicar grandes problemas a futuro para la empresa.

Por otro lado, el trabajar sobre la demanda podrá permitirles el lograr un cierto grado de planificación de la misma, programando proyectos a futuro o asegurando un colchón de clientes para los momentos de escasos proyectos. Es por todos estos motivos que el trabajar sobre estrategias de marketing resulta crucial para la empresa.

La primera sub-solución consiste en la contratación de un líder comercial quien será el encargado de delinear el plan de marketing a desempeñar. Actualmente Estudios Urquiza no cuenta con conocimiento relacionado a la disciplina de marketing in-house, por lo que contratar una persona quien posea conocimiento en el campo conllevará a un mejor diseño y ejecución del mismo.

Otra de las tareas cruciales a desempeñar por dicho líder será la de ordenar y acompañar a los vendedores en esta nueva etapa de crecimiento. Estimamos que al desempeñar las estrategias de marketing, suponiendo su debido éxito, llegarán nuevos potenciales clientes a la empresa en mayores volúmenes a los que están acostumbrados a trabajar en la actualidad, por lo que tener una persona quien oriente, discipline y lidere el equipo resultará fundamental. La tarea de esta nueva incorporación, además de establecer el norte del equipo, será la de calificar a estos nuevos prospectos. Es decir, el mismo se encargará principalmente de la etapa de primeros contactos con los leads, involucrándose en el relevamiento de necesidades y las visitas a las fábricas cuando estas sean necesarias. De esta manera, el nuevo líder calificará a los nuevos prospectos, dándoles prioridad a aquellos que resulten más prometedores, permitiendo que los otros dos integrantes del equipo se focalicen en la etapa de armado y cotización del proyecto (tareas algo más técnicas). Creemos que esto sería lo más conveniente ya que podremos utilizar nuestro vendedor estrella dentro de la empresa en una etapa más técnica y avanzada dentro del embudo de ventas; tal como nuestra nueva incorporación quien también posee un perfil algo más técnico (recién graduado de escuela técnica).

Aún más, proponemos que a futuro sea este nuevo líder quien se ocupe de ejecutar campañas de marketing como por ejemplo en sitios como LinkedIn, manteniendo el perfil de la empresa actualizado, generando publicaciones que despierten interés, entre otras cosas. Dicho de otra manera, este nuevo líder desempeñará funciones de BDR (Business Development

Representative), dejando a los vendedores ocuparse de la parte técnica y cierre del proceso de ventas; y a Martina de sus tareas de gestión de la empresa.

10.3.1.2. Lanzamiento de estrategias de marketing

Como resulta evidente, la segunda sub-solución se encuentra íntimamente relacionada con la anterior, ya que esta consiste en el lanzamiento de las estrategias de marketing propiamente dichas. Dentro de estas estrategias podemos encontrarnos tanto con iniciativas sencillas como mejorar el sitio web de la empresa, procurar su presencia en las redes sociales como Instagram o LinkedIn, como también con algunas algo más robustas que requieren de un cierto grado de expertise en el campo de marketing. Es por ello que para desempeñar dicha solución proponemos la contratación de una agencia de marketing, quien se encargará de llevar a la práctica el plan de marketing propuesto por el líder comercial. Para ello, el líder deberá realizar un estudio de mercado que contraste las distintas agencias disponibles para así seleccionar aquella que se adecúe mejor a sus necesidades y requerimientos. El dejarlo en manos de terceros permitirá que los vendedores se concentren en sus actividades comerciales más que en la fase de generación de demanda; permitiendo que el líder del área se acomode en su nuevo puesto y se disponga para absorber todos los nuevos prospectos generados.

10.3.1.3. Mejora del proceso de cotización

Como se mencionó anteriormente, son las etapas media y final del proceso de cotización las que representan potenciales problemas para Estudios Urquiza, ya que son estas las que ralentizan el proceso de cotización en forma considerable. Si las dos iniciativas anteriores logran sus frutos, los prospectos calificados que avancen hasta dichas etapas del proceso serán más, por lo que realizar cotizaciones con este grado de detalle no será posible.

La tercera subsolución consiste en la agilización y estandarización del proceso de cotización, la cual implica efectuar un primer dibujo y valorización del proyecto con altos niveles de abstracción. Si los prospectos interesados deciden avanzar con el mismo, es allí donde se efectuará una segunda estimación del proyecto en cuanto a equipos, materiales, tiempos y valores, ya sí con un mayor nivel de detalle.

Aún más, esta requiere de la confección de una base de datos en donde se disponibilice a los vendedores la información de los proyectos históricos, para así reutilizar la misma y aligerar el proceso de cotización, basando las estimaciones en datos reales. De esta manera, los proyectos históricos y su desglose se convertirán en activos reutilizables de alto valor para los vendedores.

De esta forma, podemos ver como las tres sub-soluciones están alineadas una con la otra, siguiendo un mismo hilo y propósito.

10.3.2. Actividades

A continuación, detallaremos las actividades necesarias para llevar dicha solución a la práctica.

10.3.2.1. Actividad #1: Contratación de líder de equipo comercial

En lo que respecta a la contratación del líder del equipo comercial, esta implica las mismas actividades que mencionamos al desglosar la contratación del ingeniero proyectista. Habiendo analizado la contratación de tipo in/house junto con la contratación a través de una consultora, y viendo los resultados respecto de los costos, sería lógico que Estudios Urquiza avance con la consultora nuevamente. Igualmente, no se descarta la primera opción, ya que al ser un puesto que Martina conoce mucho, podría ser que para este puesto de trabajo, decida realizar la contratación ella personalmente.

De igual manera, se supondrá que optarán por la opción de trabajar junto con una consultora, requiriendo ahora no solo una persona para el rol de ingeniero proyectista, si no también una persona más para el rol del líder comercial. Como conclusión, la primera actividad dentro del proceso de selección de “Búsqueda de consultora” no será tenido en cuenta para el análisis en cuestión.

Una vez que el líder haya sido contratado, el mismo deberá ser capacitado en su debida forma, adentrándose en su rol como gerente de área, comprendiendo los dolores de la empresa y generando contacto con los vendedores del equipo. Aún más, el mismo será el responsable de diseñar y confeccionar el plan de marketing a ejecutar.

10.3.2.2. Actividad #2: Búsqueda de Agencias de Marketing

Una vez finalizado el plan de acción, será el nuevo líder quien ejecute una búsqueda de agencias de marketing calificadas para llevar a cabo las campañas que permitan lograr los objetivos establecidos por la empresa. Se estima que dicha tarea tomará 14 días de búsqueda con el fin de confeccionar un listado con todas las agencias alineadas para la tarea, para luego contrastar sus fortalezas y debilidades y así seleccionar la indicada.

10.3.2.3. Actividad #3: Selección de Agencia

Una vez que finalice la búsqueda de las agencias de marketing, se procederá a la selección de la misma. En este paso, se evaluarán distintos factores como los costos de las distintas agencias, su oferta, trayectoria de la misma, los recursos que destinarán a nuestro proyecto, entre otros; para así poder definir cuál es la ideal para trabajar con Estudios Urquiza. Esta tarea llevará 30 días, y también estará a cargo del nuevo líder contratado.

10.3.2.4. Actividad #4: Evaluación y decisión de propuestas

Una vez que la agencia haya sido seleccionada, se procederá a tener la primera reunión en conjunto. Es importante que para esta reunión, la agencia presente distintas propuestas acerca de las estrategias de las campañas que van a programar, respondiendo a los desafíos y objetivos mencionados por Estudios Urquiza. También, en esta reunión se dejará en claro cuánto dinero está dispuesto a invertir en publicidad Estudios Urquiza, y con qué estrategia se lanzarán al mercado.

10.3.2.5. Actividad #5: Configuración Plan de Marketing

Como actividad final en cuanto a marketing, resta la configuración de las distintas campañas a desempeñar por la agencia. El plan de marketing a desarrollar consiste en una estrategia específicamente B2B, con prácticas tanto en redes sociales como emailing para atraer a potenciales nuevos clientes. Para satisfacer la primera estrategia, la agencia de marketing desarrollará un perfil de empresa en LinkedIn, donde se programarán posteos semanales de interés para las personas interesadas en el rubro. También se efectuarán conexiones con empresas y personas que se dediquen a dicha industria. Por otro lado, para la estrategia de emailing, la agencia de marketing estará subcontratando a un lead scraper. De esta manera, la agencia estará recolectando mails de valor para Estudios Urquiza. Una vez que posean el listado de potenciales leads, se harán automatizaciones de emailing.

Cabe destacar que configurar el plan de marketing durará 4 meses. Este plazo de tiempo puede parecer un poco extenso, pero se debe a que las herramientas tecnológicas, el algoritmo, suele tardar en entrenarse y auto aprender, hasta llegar a los targets ideales. A partir del mes 1, ya comienza a realizarse inversiones de capital en estas plataformas. Esta inversión es de \$500.000 mensuales. Una vez finalizada la etapa de configuración y aprendizaje, las campañas seguirán corriendo a diario, llevando nuevos leads al equipo comercial.

10.3.2.6. Actividad #6: Recolectar información de proyectos históricos y actuales

Como se detalló anteriormente, es importante trabajar sobre el proceso de cotizaciones propiamente dicho. Para poder hacer frente a la hipotética nueva demanda conseguida a partir de las campañas de marketing, se requiere que dicho proceso sea más ágil y dinámico, rápido. En otras palabras, es necesario cambiar la forma en que se cotiza actualmente, reemplazando las cotizaciones exhaustivas con unas de mayor nivel de abstracción para así determinar si el prospecto está interesado en avanzar o no con la empresa.

Para este punto resultará crucial contar con el histórico de proyectos en los que ya se trabajó, para así reutilizar los planos y cotizaciones efectuadas, agilizando el proceso a partir de información que surgió de su operatoria real. Esta información será precisa, lo cual permitirá que si bien los planos y cotizaciones sean más estándar, estos continúen siendo acertados, como así la asignación de tiempo, recursos materiales y humanos, entre otros.

Para reunir toda esta información valiosa, es necesario que los vendedores que forman parte del equipo comercial en la actualidad revisen el histórico de proyectos en los que trabajaron, para así analizarlos, categorizarlos y reunirlos a futuro en un repositorio centralizado al alcance de su mano. Esta actividad corre continuamente ya que se va actualizando con todos los proyectos por trabajar.

10.3.2.7. Actividad #7: Plasmar información en Base de Datos

Toda la información reunida en el punto anterior será plasmada en una base de datos, ya sea Excel o cualquier otra herramienta a elección. La idea es que el histórico de proyectos en los que se trabajó se convierta en un activo reutilizable para el proceso de cotización.

La propuesta es que una vez que la BD haya sido confeccionada, esta se mantenga actualizada con todos los nuevos proyectos en los que se vieron involucrados. Es por esto que dichas actividades permanecerán corriendo con la continua operación de la empresa.

10.3.2.8. Actividad #8: Implementación de nueva metodología de cotización

Por último, una vez que los empleados hayan comprendido en qué consiste esta nueva metodología de implementación, la propuesta es que con la llegada de los nuevos prospectos, estos comiencen a hacer cotizaciones bajo esta modalidad de doble fase en forma gradual. Aún más,

comenzarán a explotar la BD confeccionada, la cual les será de gran utilidad para agilizar el proceso.

Uno de los empleados del puesto de ventas, deberá realizar las siguientes tareas para poder lograr estas cotizaciones de bajo requerimiento:

- Requerimientos de cliente. Entender cuales son y poder desglosarlos en conceptos familiares a Estudios Urquiza. Estos conceptos son los utilizados como INPUT en la BD.
- INPUT de parámetros en BD de datos históricos para obtener tiempo de fabricación, materia prima y mano de obra utilizada, en proyectos similares.
- Análisis de resultados de la búsqueda, para acotarlo lo más posible a los requerimientos del cliente.
- Armado de presupuesto con valores actualizados de proveedores y sueldos

Cabe destacar que esta nueva manera de cotizaciones tiene un margen de error calculado de $\pm 25\%$. Esto facilitará la mayor cantidad de presupuestos para obtener una mayor cantidad de cierres. Se estima que Estudios Urquiza podrá realizar 10 cotizaciones de primera instancia por mes.

10.3.3. GANTT

Al igual que en la propuesta anterior, se realizará un diagrama de Gantt con todas las actividades descritas anteriormente con el fin de visualizar el proceso y sus respectivos tiempos.

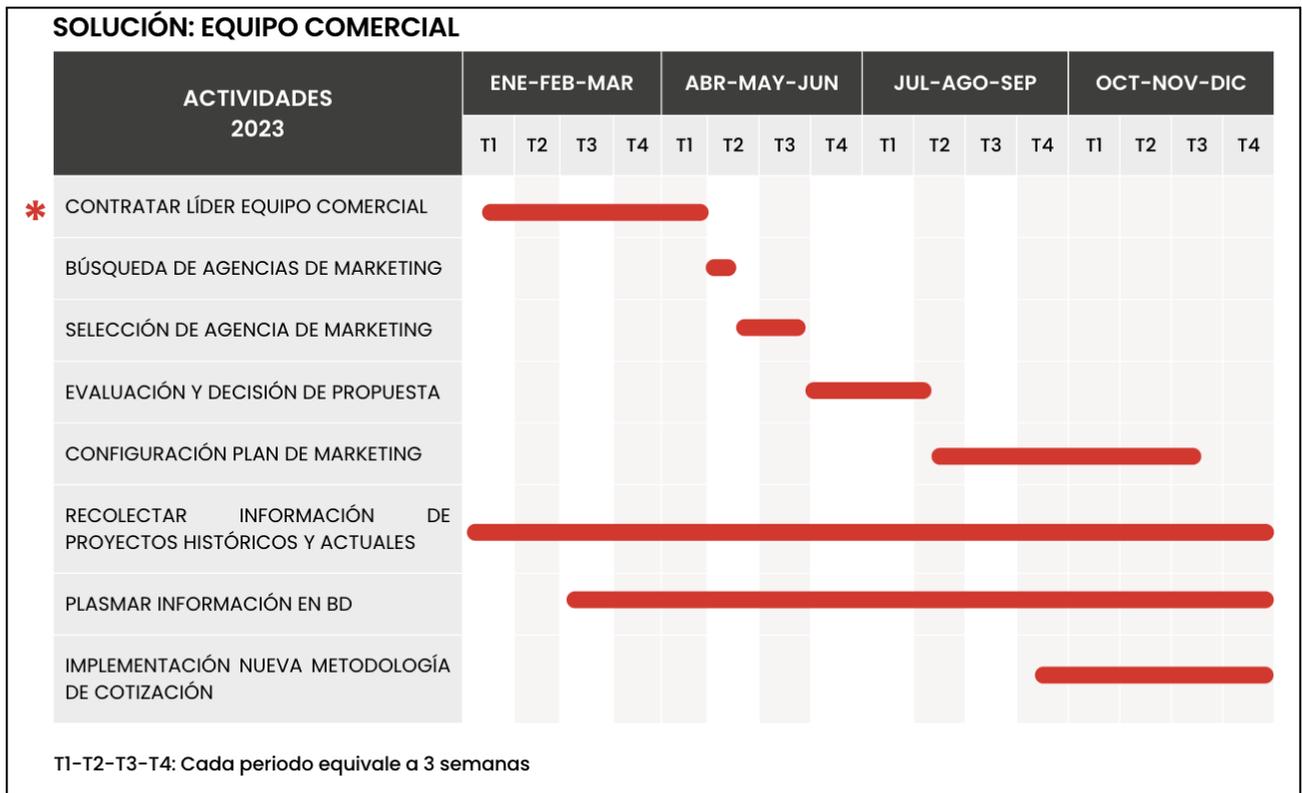


Figura 8: Gantt: Armado de equipo comercial

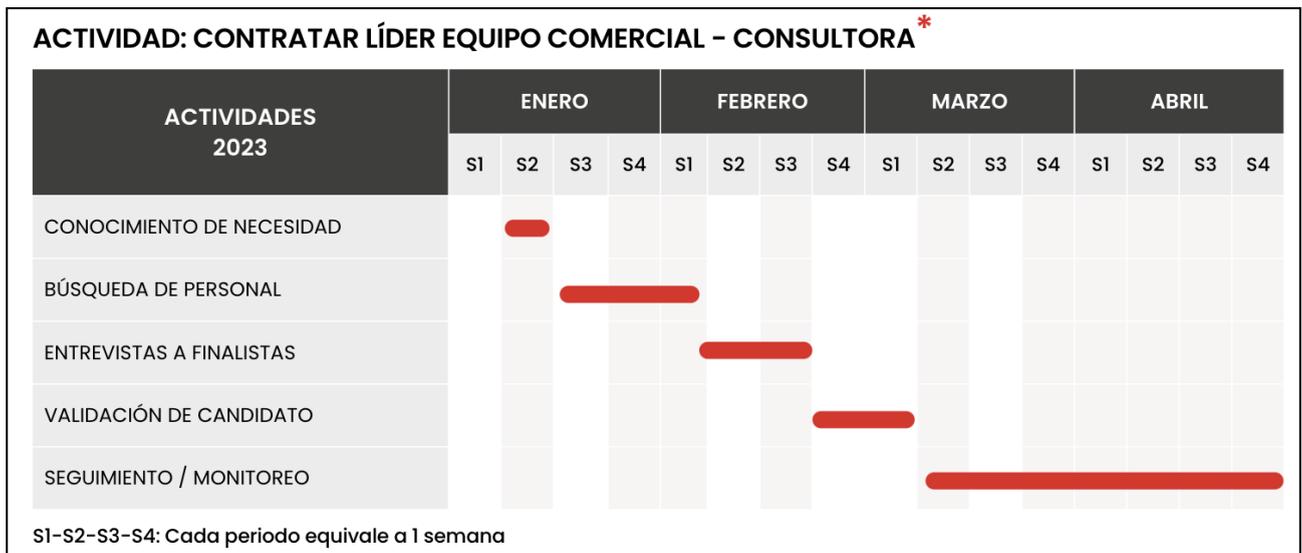


Figura 9: Gantt: Armado de equipo comercial - Contratación líder a través de consultora

10.3.4. Costos

Para determinar los costos que requerirá esta inversión, se deberá tener en cuenta varias variables con sus respectivos datos y/o supuestos;

- **Búsqueda agencia de Marketing:** A cargo del líder del equipo comercial. El costo es su sueldo, que es de \$288.000.

- **Selección agencia de Marketing:** A cargo del líder del equipo comercial. El costo es su sueldo, que es de \$288.000.
- **Evaluación y decisión de propuesta:** A cargo del líder del equipo comercial. El costo es su sueldo, que es de \$288.000.
- **Contratación de Líder del equipo comercial:** Sueldo bruto mensual total x 13 x 10% + Costo de oportunidad Martina.
 - **Sueldo bruto mensual del candidato a contratar:** El sueldo bruto que tendrá el nuevo puesto a contratar (líder equipo comercial) es de \$180.000 al mes. Es importante aclarar que la consultora cotiza por sueldo bruto anual, tomando en consideración 13 meses (12 meses laborales + aguinaldo).
 - **Fee puesto por parte de la consultora:** En este caso tomaremos cómo supuesto un 10% dado que la empresa busca a un solo candidato.
 - $180.000 * 13 * 10\% = \$234.000 + \text{Costo de oportunidad Martina (detallado a continuación)}$

- **Costo Laboral (mensual) de la presidenta de Estudios Urquiza.**

El sueldo bruto de la presidenta es de \$270.000 al mes y la tasa que se utiliza para obtener el costo laboral es del 1,6. Por ende, el costo laboral será de \$432.000.

- **Total de horas dedicadas por la empresa Estudios Urquiza dedicada al relevamiento del perfil en búsqueda.**

La presidenta gastará un total de 2 horas en la semana para comunicarse con la consultora con el fin de realizar un relevamiento de necesidades y brindarle las características del perfil el cual busca.

- **Total de horas dedicadas por la presidenta de Estudios Urquiza dedicada a entrevistar.**

La presidenta gastará un total de 2 horas en un rango de 2 semanas para poder entrevistar a los 3 candidatos finalistas.

De esa manera, para obtener el costo total de esta solución se le deberá sumar, a la cotización de la consultora, el costo de las horas utilizadas por la presidenta de Estudios Urquiza con el fin de calcular el costo de oportunidad de las horas trabajadas.

#1 Costo de Oportunidad - Martina

Costo laboral Martina (3 meses y 3 semanas): $(\$270.000 \times 1,6 \times 13 \text{ sueldos}) / 12 \text{ meses} = \$468.000 \times 3,75 = \$1.755.000$

Horas disponibles de trabajo de Martina (3 meses y 3 semanas) = $8 \times 5 \times 4 \times 3,75 = 600 \text{ horas}$

Horas de Martina necesarias para relevar necesidades: 2 horas

Horas necesarias para entrevistar: 2 horas

Costo de Martina total (costo de oportunidad): $(4 \text{ horas} \times \$1.755.000) / 600 = \$11.700$

#2 Cotización consultora

Sueldo Bruto anual - a contratar: $\$180.000 \times 13 = \$2.340.000$

Tasa de consultora: 10%

Costo total Consultora: \$234.000

#3 Costo Total

$\$234.000 + \$11.700 = \$245.700$

- **Configuración Plan de Marketing**

Esta actividad será llevada a cabo por el Líder del Equipo Comercial. Por lo tanto, este empleado cobra su sueldo. Por otro lado, esta actividad lleva 4 meses. A partir de que se comience a trabajar con la agencia los costos son el del pago a la agencia de \$150.000, y la inversión en pauta publicitaria de \$500.000, (aparte del sueldo al Líder). Mes a mes la empresa tendrá la decisión de qué importe invertir en pauta publicitaria, pero para el debido análisis, se trabajó con una inversión promedio de \$500.000.

- **Recolectar información de proyectos históricos y actuales + Plasmar información en Base de Datos**

Para estas actividades se designará a un empleado actual de Estudios Urquiza que realice el trabajo de Data Entry. El sueldo total de este empleado es de \$176.000 x mes.

- **Implementación nueva metodología de cotizaciones**

Para estas actividades se designará a un empleado actual de Estudios Urquiza que realice el trabajo de la implementación de la nueva metodología de cotizaciones. El sueldo total de este empleado es de \$176.000 x mes.

10.3.5. Análisis Cualitativo

Suponiendo una correcta implementación de la solución planteada acerca del desarrollo del equipo comercial, Estudios Urquiza podría evolucionar en distintos aspectos importantes para su negocio.

En primer lugar, gracias a la configuración de las campañas de marketing, a cargo de la nueva agencia, se espera una mejora en la percepción del cliente respecto de la imagen de marca. La presencia en redes sociales, las campañas de emailing y la pauta publicitaria, ayudarán al cumplimiento de esta hipótesis.

En segundo lugar, gracias a la contratación del líder del equipo comercial, Estudios Urquiza gozará de una mejor organización interna. Este nuevo rol permitirá, darle mayores libertades a Martina y una planeación de los recursos eficiente, entre otras cosas.

Por último, con la implementación del nuevo método de cotizaciones se espera que sea un game changer para la empresa. Hoy en día las cotizaciones que se realizan tienen una demora de un mes y medio y son ellas quienes inician los embudos de ventas. Pudiendo agrandar esa puerta de entrada, y realizar una mayor cantidad de cotizaciones al mes, se espera que incremente la cantidad de ventas. Además, este nuevo método, ayuda a la mejora en el servicio hacia los clientes. Estos no tienen que esperar los tiempos que tiene hoy para conocer que precio estarían pagando por el proyecto consultado.

10.3.6. Flujo de Fondos - Análisis Cuantitativo

En cuanto a los números, esta solución es la que mayores ingresos genera. El nuevo método de cotizaciones permitirá la realización de 120 presupuestos al año. Haciendo un supuesto de que el 30% de esas cotizaciones finalizan en ventas, serían 36 proyectos al año. Hoy en día la empresa realiza 18 proyectos por año, si calculamos que vamos a cerrar 36 proyectos al año la facturación aumentaría en un 100%.

Para el análisis financiero de esta solución, se tuvieron en cuenta los costos detallados anteriormente y los ingresos proyectados. Estos costos son: costo variable (se calcula un 70% del ingreso, es decir, un promedio del 30% de margen por proyecto); costo agencia marketing; costo pauta publicitaria; costo nuevas cotizaciones; costo contratación líder equipo comercial; sueldo líder equipo comercial; sueldo data entry. El flujo de fondos arrojó un resultado financiero de \$64.273 dólares

Los cálculos realizados para obtener el flujo de fondos y los siguientes resultados se podrán visualizar en la sección “Anexo” del presente trabajo.

- VAN: 56.882 dólares
- TIR: 42%
- Periodo de recuperó: 5 meses

10.3.7. Gestión del Cambio

En lo que respecta a la gestión del cambio, algunos puntos a tener en cuenta al implementar dicha solución son los siguientes.

En primer lugar, debemos considerar los aspectos relacionados a la incorporación del nuevo líder de equipo. El cambio en la estructura del equipo comercial brindará mayor formalidad a la empresa, haciendo a la misma crecer en tamaño y estructura. Como mencionamos previamente, el mismo será el encargado de gestionar las tareas del equipo de ventas, orientando a los vendedores en el proceso de adaptación frente a los nuevos cambios. Al adentrarse en un equipo previamente existente, este tendrá que trabajar en acercarse a sus compañeros, familiarizándose con la cultura de la empresa en la que ingresa. Como aspecto extra a mencionar, podemos estimar que dicho líder se encargará de no solo establecer los objetivos a cumplir por el equipo sino que también hará un seguimiento de dicho cumplimiento, estableciendo y midiendo distintos KPIs de performance.

En segundo lugar, esta nueva incorporación y los cambios en los procesos implicarán grandes transformaciones para los vendedores, quienes estaban acostumbrados a una forma de operar. Abandonar la misma implica salir de su zona de confort. La estructura del equipo cambiará, ahora se verán obligados a reportar sus tareas frente a un nuevo líder. La forma de cotizar también, lo que se traduce en modificaciones significativas. Esta nueva forma de trabajo requerirá de mucha comunicación dentro del departamento, para así asegurar que los miembros del equipo sean conocedores de sus responsabilidades y tareas a ejecutar. La claridad en cuanto a la separación de responsabilidades resultará fundamental para esta nueva instancia. Aún más, los mismos comenzarán a utilizar la base de datos en el proceso de cotización, por lo cual los mismos deberán ser educados en dicha herramienta para así lograr una mayor adopción de la misma.

Por último, las estrategias de marketing aplicadas y su correcta ejecución traerán como consecuencia grandes volúmenes de prospectos interesados en trabajar con Estudios Urquiza, lo cual incidirá de igual manera en el resto de la organización, ya sea tanto a aquellos involucrados en

la fase de planificación como ejecución de los proyectos. Es por ello que todas las áreas deben comprender el cambio que se aproxima y sus implicancias, junto con los motivos detrás de ellos. Trabajar con más clientes a la vez requiere de mayor organización y sinergias entre los equipos, comunicación, entre otros.

11.2. Estados de Resultados

Con el fin de comprender como el plan de acción impacta financieramente y económicamente en la empresa, se realizará en primer lugar, un Estado de Resultados base, es decir, el que poseen en la actualidad. Después, se confeccionará un Estado de Resultados nuevo por cada solución con el fin de visualizar el impacto que estas tienen sobre él. Por último, se realizará un último Estado de Resultados contemplando el impacto de todas las soluciones en conjunto. Las suposiciones usadas para el armado de cada análisis se podrán visualizar en el apartado “Anexo”.

11.2.1. P&L BASE - Momento 0

Dólar MEP: Utilizamos el dólar MEP dentro de todos los P&L y los flujos de fondos al ser el tipo de cambio de libre acceso en el mercado. El valor que poseía al 27/10 era de 294 ARS x USD.

Ventas brutas: Por los datos proporcionados por Estudios Urquiza, pudimos calcular que el promedio de facturación actualmente es de \$189.348.276. Pasado a dólar MEP: USD 644.042 anuales.

Inventario inicial y final: Suponemos que el inventario inicial y final representan el 30% de las compras, este es un valor comúnmente utilizado en este tipo de industria. USD 67.624 anuales.

Costo de ventas : Dentro de Estudios Urquiza se calcula un margen de 30% de la facturación. Por ende, el 70% es costo de ventas, dentro del mismo calculan que el 50% está destinado a materiales y el 50% restante en M.O directa. Cada uno de estos costos representa USD 225.415 anuales, sumando así USD 450.829 al año.

Membresías y suscripciones: Calculamos que tendrán un paquete office por computadora administrativa, con un valor de \$1563 x mes + 95% impuestos (aporte solidario + anticipo ganancias + anticipo bs personales). USD 622 anuales.

Seguros: Los seguros de la empresa totalizan un valor de \$80.000 por mes aproximadamente. Este dato fue proveído por Martina, la CEO de la empresa. USD 3.265 anuales.

Gastos administrativos: Calculamos la utilización de 5 computadoras, una por cada rol administrativo, de \$150.000 promedio con una vida útil de 5 años. Sumado a esto, a través de un estudio de CPT Oficinas, sabemos que una pyme promedio de este tamaño gasta \$100.000 en artículos de oficina x mes. Estos pueden ser hojas, café, lapiceras, tinta, etc. USD 4.592 anuales.

Permisos y licencias: Por datos de Martina, Estudios Urquiza gasta \$26.000 en ADIMRA, \$2800 en CAFMEI y \$2000\$ en Centro comercial e industrial de Mercedes por mes. USD 1.257 anuales.

Mantenimiento y reparaciones: Estudios Urquiza calcula que gasta unos \$150.000 aproximadamente por mes en tareas de mantenimiento y reparaciones de maquinaria. USD 6.122 anuales.

Telefonía: Se estima que cada administrativo utiliza una línea celular para llevar adelante las tareas correspondientes. Cada una posee un valor de \$3500 por mes. USD 714 anuales.

Viajes: Por lo hablado con la empresa, se estima que los ejecutivos comerciales realizan un viaje cada 3 meses para evaluar las necesidades de los clientes. Se estima que cada uno de los viajes tienen un costo promedio de \$60.000. USD 816 anuales.

Servicios públicos: Utilizamos el cálculo promedio de kw/h para pymes industriales, y así obtener un aproximado del gasto que tiene Estudios Urquiza. \$7,832 Ars kw/h x 6371 kw/h promedio en pymes, totalizando unos \$49.900 x mes. USD 2.037 anuales.

Sueldos y salarios: Solamente fueron contabilizados los sueldos y salarios de los administrativos ya que la M.O directa está contabilizada dentro del costo. El promedio del salario bruto es de \$150.000 promedio por empleado, teniendo así 5 empleados, son unos \$812.500 x mes contemplando el aguinaldo. USD 33.163 anuales.

Impuestos sobre salarios: Sobre el valor pagado de los salarios calculamos un 60% de cargas totales que debe pagar el empleador, así siendo unos 487.500\$ x mes. USD 19.898 anuales.

Ingresos:		
Ventas brutas	644.042	
Devoluciones y provisiones	0	
Ventas netas		644.042
Costo de las ventas:		
Inventario inicial	(67.624)	
Compras	(225.415)	
Costo de los fletes	0	
Mano de obra directa	(225.415)	
Gastos indirectos	0	
Inventario final	67.624	
Costo de ventas		(450.829)
Ganancia bruta		193.213
Gastos		
Publicidad	0	
Depreciacion	0	
Amortizacion	0	
Incobrables	0	
Gastos bancarios	0	
Donaciones de beneficiencia	0	
Comisiones	0	
Mano de obra contratada	0	
Gastos de tarjetas de credito	0	
Gastos de entrega	0	
Membresias y suscripciones	(622)	
Seguros	(3.265)	
Intereses	0	
Varios	0	
Gastos administrativos	(4.592)	
Gastos operativos	0	
Permisos y licencias	(1.257)	
Franqueo postal	0	
Honorarios profesionales	0	
Impuestos sobre la propiedad	0	
Alquileres	0	
Mantenimiento + reparaciones	(6.122)	
Telefono	(714)	
Viajes	(816)	
Servicios publicos	(2.037)	
Gastos de los vehiculos	0	
Sueldos y salarios	(33.163)	
Impuestos sobre salarios	(19.898)	
Total de gastos		(72.487)
Ingresos operativos netos		120.726
Otros ingresos		
Beneficio por venta de activos	0	
Ingresos por intereses	0	
Total de otros ingresos		0
Ganancia neta		120.726

Figura 11: P&L base (momento 0)

11.2.2. P&L + Contratación de Ingeniero Proyectista

Ventas brutas: Calculamos un aumento de 24,38% promedio anual en la facturación debido a la curva de aprendizaje que presenta el ingeniero proyectista, la misma se puede observar en el anexo.

Inventario inicial e inventario final: Mismo supuesto del 30% sobre compras que en el P&L base.

Costo de ventas : Dentro de Estudios Urquiza se calcula un margen de 30% de la facturación. En este caso al aumentar la facturación, estaremos aumentando los costos variables de producción, como es la M.O y los materiales.

Varios: Dentro de esta categoría incluimos el gasto que se le pagó a la agencia de reclutamiento para contratar al ingeniero proyectista.

Gastos operativos: Incluimos el sueldo del ingeniero proyectista, en el futuro será prorrateado dentro del costo de mano de obra directa.

Ingresos:		%CAMBIO
Ventas brutas	801.027	
Devoluciones y provisiones	0	
Ventas netas	801.027	24,38%
Costo de las ventas:		
Inventario inicial	(84.108)	24,38%
Compras	(280.360)	24,38%
Costo de los fletes	0	
Mano de obra directa	(280.360)	24,38%
Gastos indirectos	0	
Inventario final	84.108	24,38%
Costo de ventas	(560.719)	24,38%
Ganancia bruta	240.308	24,37%
Gastos		
Publicidad	0	
Membresias y suscripciones	(622)	
Seguros	(3.265)	
Varios	(1.032)	-%
Gastos administrativos	(4.592)	
Gastos operativos	(15.565)	-%
Permisos y licencias	(1.257)	
Alquileres	0	
Mantenimiento + reparaciones	(6.122)	
Telefono	(714)	
Viajes	(816)	
Servicios publicos	(2.037)	
Sueldos y salarios	(33.163)	
Impuestos sobre salarios	(19.898)	
Total de gastos	(89.084)	22,90%
Ingresos operativos netos	151.224	25,26%
Otros ingresos		
Beneficio por venta de activos	0	
Ingresos por intereses	0	
Total de otros ingresos	0	
Ganancia neta	151.224	25,26%

Figura 12: P&L + Contratación de Ingeniero Proyectista

11.2.3. P&L + Estudio de Mercado

Ventas brutas: Calculamos un aumento del 7% promedio anual en la facturación. Explicado dentro del flujo de fondos de la solución.

Inventario inicial e inventario final: Mismo supuesto del 30% sobre compras que en el P&L base.

Costo de ventas : Dentro de Estudios Urquiza se calcula un margen de 30% de la facturación. En este caso al aumentar la facturación, estaremos aumentando los costos variables de producción, como es la M.O y los materiales.

Varios: Dentro de esta categoría incluimos el gasto que se pagó por el estudio de mercado.

Ingresos:		%CAMBIO
Ventas brutas	689.125	
Devoluciones y previsions	0	
Ventas netas	689.125	7,00%
Costo de las ventas:		
Inventario inicial	(72.358)	7,00%
Compras	(241.194)	7,00%
Costo de los fletes	0	
Mano de obra directa	(241.194)	7,00%
Gastos indirectos	0	
Inventario final	72.358	7,00%
Costo de ventas	(482.388)	7,00%
Ganancia bruta	206.737	7,00%
Gastos		
Publicidad	0	
Membresias y suscripciones	(622)	
Seguros	(3.265)	
Varios	(250)	-%
Gastos administrativos	(4.592)	
Gastos operativos	0	
Permisos y licencias	(1.257)	
Alquileres	0	
Mantenimiento + reparaciones	(6.122)	
Telefono	(714)	
Viajes	(816)	
Servicios publicos	(2.037)	
Sueldos y salarios	(33.163)	
Impuestos sobre salarios	(19.898)	
Total de gastos	(72.737)	0,34%
Ingresos operativos netos	133.999	11,00%
Otros ingresos		
Beneficio por venta de activos	0	
Ingresos por intereses	0	
Total de otros ingresos	0	
Ganancia neta	133.999	11,00%

Figura 13: P&L + Estudio de Mercado

11.2.4. P&L + Equipo Comercial

Ventas brutas: Calculamos un aumento de 58,35% promedio anual en la facturación debido a la curva de aprendizaje que presenta la utilización de la publicidad. Los primeros 3 meses no se tendrá ningún ingreso, luego se poseen 4 meses de aprendizaje que se calcula que se podrá aprovechar un 50% el beneficio y los últimos 5 meses la solución estará óptima y funcionará al 100%.

Inventario inicial e inventario final: Mismo supuesto del 30% sobre compras que en el P&L base.

Costo de ventas : Dentro de Estudios Urquiza se calcula un margen de 30% de la facturación. En este caso al aumentar la facturación, estaremos aumentando los costos variables de producción, como es la M.O y los materiales.

Varios: Dentro de esta categoría incluimos el gasto que se le pagó a la agencia de reclutamiento para contratar al director comercial.

Gastos administrativos: Incluimos el sueldo del director comercial.

Ingresos:		%CAMBIO
Ventas brutas	1.019.840	
Devoluciones y previsiones	0	
Ventas netas	1.019.840	58,35%
Costo de las ventas:		
Inventario inicial	(107.083)	58,35%
Compras	(356.944)	58,35%
Costo de los fletes	0	
Mano de obra directa	(356.944)	58,35%
Gastos indirectos	0	
Inventario final	107.083	58,35%
Costo de ventas	(713.888)	58,35%
Ganancia bruta	305.952	58,35%
Gastos		
Publicidad	(19.898)	-%
Membresias y suscripciones	(622)	
Seguros	(3.265)	
Varios	(836)	-%
Gastos administrativos	(25.109)	-%
Gastos operativos	0	
Permisos y licencias	(1.257)	
Alquileres	0	
Mantenimiento + reparaciones	(6.122)	
Telefono	(714)	
Viajes	(816)	
Servicios publicos	(2.037)	
Sueldos y salarios	(33.163)	
Impuestos sobre salarios	(19.898)	
Total de gastos	(113.738)	56,91%
Ingresos operativos netos	192.214	59,22%
Otros ingresos		
Beneficio por venta de activos	0	
Ingresos por intereses	0	
Total de otros ingresos	0	
Ganancia neta	192.214	59,22%

Figura 14: P&L + Equipo Comercial

11.2.5. P&L Integrador

Supuestos: Incluimos todos los costos y mejoras en la facturación de las soluciones anteriores. No incluimos una prima de solución porque las soluciones deben ser implementadas en conjunto para poder obtener los beneficios que fueron planteadas por separado.

Esto quiere decir que, el aumento de facturación estimado de cada una de las soluciones alcanzará su potencial, siempre y cuando se desarrollen las otras dos propuestas.

Ingresos:		%CAMBIO
Ventas brutas	1.221.908	
Devoluciones y provisiones	0	
Ventas netas	1.221.908	89,73%
Costo de las ventas:		
Inventario inicial	(128.300)	89,73%
Compras	(427.668)	89,73%
Costo de los fletes	0	
Mano de obra directa	(427.668)	89,73%
Gastos indirectos	0	
Inventario final	128.300	89,73%
Costo de ventas	(855.336)	
Ganancia bruta	366.572	89,72%
Gastos		
Publicidad	(19.898)	-%
Membresias y suscripciones	(622)	
Seguros	(3.265)	
Varios	(2.118)	-%
Gastos administrativos	(25.109)	446,81%
Gastos operativos	(15.565)	-%
Permisos y licencias	(1.257)	
Alquileres	0	
Mantenimiento + reparaciones	(6.122)	
Telefono	(714)	
Viajes	(816)	
Servicios publicos	(2.037)	
Sueldos y salarios	(33.163)	
Impuestos sobre salarios	(19.898)	
Total de gastos	(130.585)	80,15%
Ingresos operativos netos	235.987	95,47%
Otros ingresos		
Beneficio por venta de activos	0	
Ingresos por intereses	0	
Total de otros ingresos	0	
Ganancia neta	235.987	95,47%

Figura 14: P&L Integrador

11.3. Gestión del Cambio

Tanto en la solución del ingeniero proyectista como en la del equipo comercial, se incorporará nuevo personal a la empresa; es por ello que resultará crucial que se gestione adecuadamente su introducción a la cultura de la empresa, el acercamiento a sus compañeros con una correcta distribución de tareas y responsabilidades, la metodología de trabajo, la visión de la empresa, entre otros. Además, se deberá llevar a cabo un proceso riguroso de capacitación, de tal forma que dicha persona pueda alinearse completamente a las necesidades de la empresa y así generar un impacto de alto valor.

A partir del estudio de mercado, la empresa podrá tanto redefinir como reafirmar su norte, al informarse sobre los nichos de mercado más rentables, conocer de nuevas eficiencias o modus operandi de la competencia, entre otros. A partir de ello, Estudios Urquiza deberá reorganizarse internamente, tanto estratégica como operativamente, para así incrementar la eficiencia de sus procesos y mejorar los rendimientos a futuro. Tener el norte claro resulta siempre de gran utilidad para toda empresa, ya que permite alinear todas las iniciativas internas ejecutadas por las diferentes áreas en pos de un mismo objetivo. Hacerlo a partir de las conclusiones extraídas del estudio de mercado asegura que los cambios y esfuerzos efectuados sean tanto beneficiosos como necesarios para Estudios Urquiza.

Una vez que tengan los objetivos claros, Estudios Urquiza deberá empezar a hacer un seguimiento de las iniciativas implementadas, controlando y midiendo su ejecución. Para ello, deberán definir KPIs de performance que les permitan entender si la realidad se condice con las expectativas seteadas.

Por último, remarcaremos la importancia de una correcta estrategia comunicacional a nivel corporativo. Dado que los cambios implementados son numerosos y variados, y los mismos impactan por sobre una gran variedad de áreas y empleados, los mismos se pueden sentir reacios a los cambios, no comprendiendo el origen o motivo de los mismos. Para mitigar este riesgo, una estrategia comunicacional adecuada que penetre todo los niveles de la empresa resultará clave. Esta deberá explicar a los trabajadores los motivos detrás de dichas iniciativas, para así justificar su necesidad. Aún más, serán los gerentes de cada área quienes deberán procurar acompañarlos a los mismos en este proceso de transformaciones. Como comentario final, cabe destacar que a partir de las soluciones propuestas y su debido éxito, Estudios Urquiza comenzará a trabajar con un mayor volumen de clientes en simultáneo, por lo que su forma de operar se verá modificada. Esto implica que deberán ser más eficaces en sus procesos y, por lo tanto, deberán mejorar la sinergia entre equipos de trabajo.

11.4. Conclusión Integradora

En conclusión, a partir de las numerosas soluciones planteadas en el trabajo, se lograron generar diversos beneficios integradores del negocio:

1. Aumento en la capacidad productiva y comercial: la capacidad productiva aumentará notablemente a partir de nuestras soluciones. El cuello de botella de Estudios Urquiza actualmente es el ingeniero proyectista, lo cual limita la posibilidad de aumentar el volumen de clientela. El dilema no solo consta en la tasa de producción de lado de los ingenieros en el proceso productivo, sino también en la contratación y capacitación del mismo, ya que requiere mucho tiempo y recursos que no logran manejar correctamente. Por otro lado, en lo que conlleva lo comercial, se estará ampliando el volumen de cotizaciones realizadas, de tal forma que, se ofrecen cotizaciones estándar a prospectos que no presenten el mayor interés o no recurrentes. Así, se logrará aumentar el volumen de cotizaciones realizadas (tomando como valor de referencia la cotización de negocios que ofrezcan soluciones similares, a partir de los análisis de los estudio de mercados realizados), y en caso que se mantengan los valores históricos de cierre de cotizaciones (30%), se aumentará notablemente la clientela, y la facturación del negocio.
2. Mejora en la toma de decisiones: gracias a los estudios de mercado comprados podremos estudiar y analizar las tendencias que se presentan en la industria. Sumado a esto, evaluaremos los precios de la competencia, así podremos tomar mejores decisiones en la fijación de precios, posibilitando incrementar el margen de utilidad, manteniendo y/o aumentando la cartera de clientes. Por último, estudiaremos las oportunidades de inversión presentes en la industria metalúrgica, posibilitando ser los primeros en anticiparse a las tendencias, logrando aportar la calidad y dedicación de Estudios Urquiza a cualquier industria que lo requiera.
3. Disminución de riesgos por diversificación de cartera del cliente: a partir del aumento en la capacidad productiva y comercial, entre otros varios cambios sugeridos previamente en el proyecto, se estará diversificando la cartera de clientes, disminuyendo el riesgo que conlleva la dependencia en Sofoca, el cual actualmente cubre el 80% de la facturación total anual de Estudios Urquiza. Esto significa que si el día de mañana Sofoca corta relación con Estudios Urquiza, el negocio deja de funcionar. Por ello, se buscará aumentar la cartera de clientes, para que disminuyan estos potenciales dilemas a futuro.

A futuro, a partir de lo concluido del trabajo, le recomendamos al negocio realizar los siguientes cambios:

1. Internacionalizarse: parte de la cartera de clientes de Estudios Urquiza, en su momento, eran clientes del exterior. Se sugiere explorar esta opción a futuro, de tal forma que se pueda disminuir el riesgo de la empresa, desligandose de Argentina. La posibilidad de exportar maquinaria a otros países es una opción que la empresa había considerado en el pasado, y se recomienda hacerle uso a futuro, aprovechando la imagen reconocida que tiene.
2. Software de Gestión: disponer de un software el cual centralice la información de los proveedores, precios y disponibilidad de stock, seria de gran ayuda para la empresa. Trabajar en conjunto con los proveedores en un sistema donde vuelquen diariamente, o una vez cada 3 días los precios de sus productos, permitiría acelerar aún más el proceso de cotizaciones, entre otras cosas. También, ante las opciones de tener más de un proveedor, este sistema facilitará la decisión de con cual avanzar. A veces pasa de que por estar acostumbrados a trabajar con un proveedor, se deja de lado alguna otra opción que pudiese ser más barata. Este software podría tener más de una funcionalidad, en principio, esto de centralizar la red de proveedores y tener una tabla comparativa de stock y precios. Pero también, que toda la data de la empresa empiece a ser volcada en este mismo software, y que comience a tener distintos pilares, es decir, uno de Proveedores, otro de Ventas, otro de Clientes, etc. De esta manera, el análisis de datos se simplifica, resultando en una mejora en la toma de decisiones.

12. Bibliografía

DatosMacro. Expansión. (n.d.) *Bono de Estados Unidos a 10 años.* (n.d.)
<https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

Pages Stern NYU. (Enero, 2022). *Country Default Spreads and Risk Premiums.* Aswath Damodaran
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

CGS. (Julio 2021). *Measure Onboarding Effectiveness with Employee Time-to-Productivity.* (n.d.)
<https://www.cgsinc.com/blog/measure-onboarding-effectiveness-with-employee-time-to-productivity>

Office Topics. (Mayo 2022). *How long does it take to learn a new job?.* Galin Kolev
<https://officetopics.com/how-long-to-learn-a-new-job/>

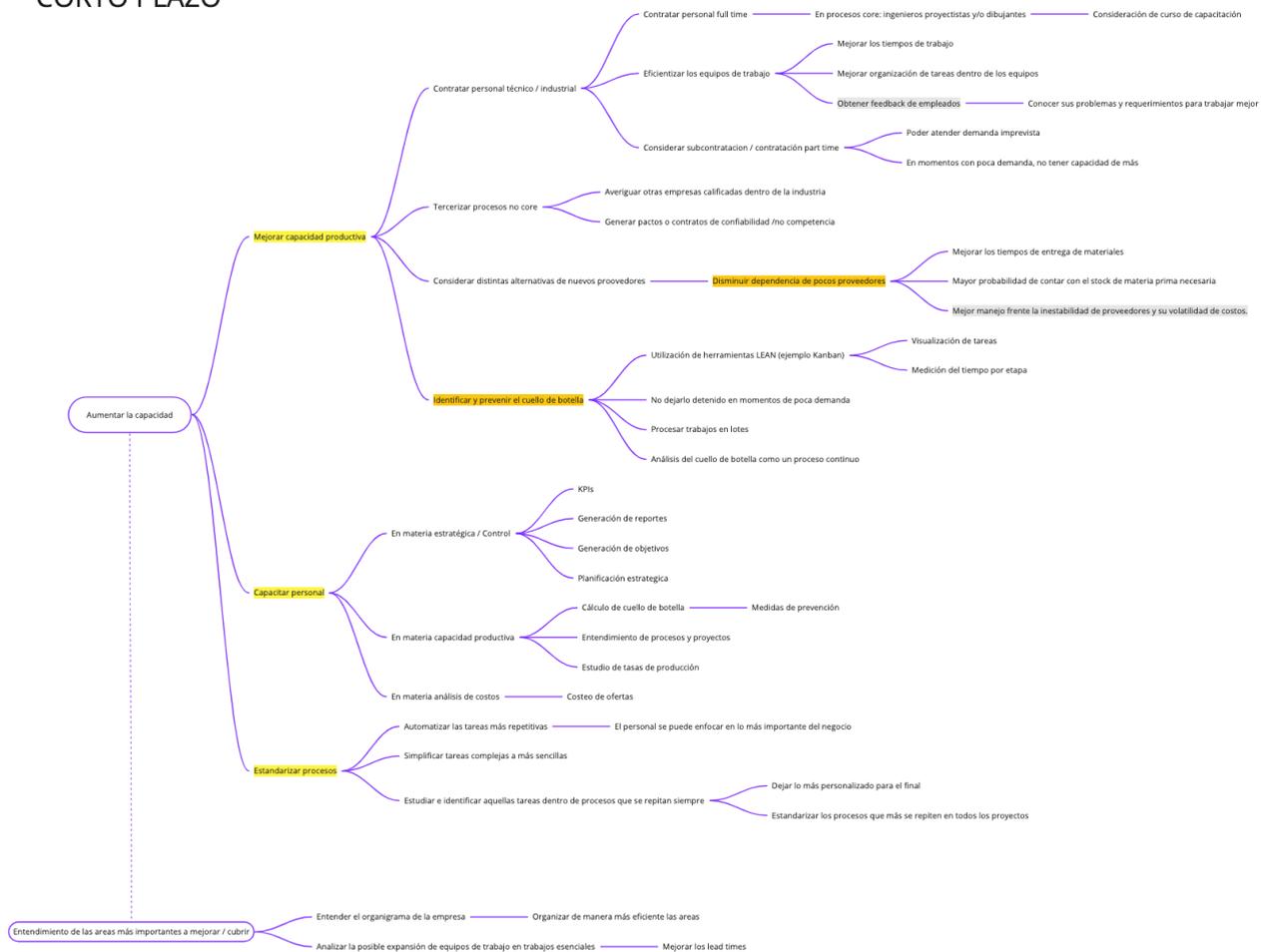
13. Anexo

13.1. Árbol de Problemas

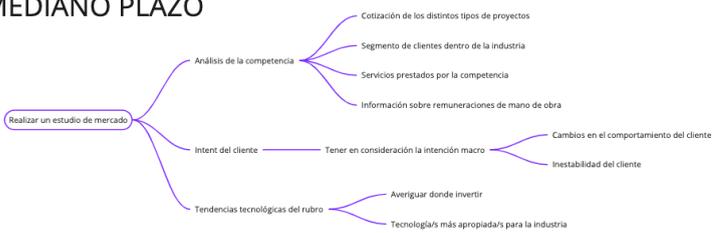


13.2. Árbol de Soluciones

CORTO PLAZO



MEDIANO PLAZO



LARGO PLAZO



13.3. Flujo de Fondos - Contratación Ingeniero Projectista

13.3.1. Datos y Variables

	ARS	USD MEP	DOLAR MEP 27/10
Sueldo Bruto ING	\$220.000	\$748	294
Otros costos laborales	\$132.000	\$449	
Costo laboral total	\$352.000	\$1.197	Mes 6 y 12 agregar 1,5 (por aguinaldo)

FORMULA COSTO CONSULTORA Sueldo Bruto (ING) x 13 x 10% + costo oportunidad Martina

Costo de contratación	\$303.550	\$1.032
Prom facturación mensual (DATO)	\$15.779.023	\$53.670
Prom Facturación anual	\$189.348.276	\$644.042

Aumento facturación	30%
MARGEN POR PROYECTO	30%

TASA BONO 10 AÑOS USA	4%	28-10	https://datosmacro.expansion.com/bono/usa
TASA PRIMA DE RIESGO ARG	11,87%	28-10	https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
TREMA ANUAL	15,87%	(TASA DE USA APROX)	
TREMA MENSUAL	1,24%	(TASA DE USA APROX)	

13.3.2. Curva de aprendizaje

Mes	Productividad
1	25%
2-3	50%
4-5	75%
6-12	100%

13.3.3. Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS		\$4.025	\$8.051	\$8.051	\$12.076	\$12.076	\$16.101	\$16.101	\$16.101	\$16.101	\$16.101	\$16.101	\$16.101
COSTO VARIABLE		-\$2.818	-\$5.635	-\$5.635	-\$8.453	-\$8.453	-\$11.271	-\$11.271	-\$11.271	-\$11.271	-\$11.271	-\$11.271	-\$11.271
SUELDO ING		-\$1.197	-\$1.197	-\$1.197	-\$1.197	-\$1.197	-\$1.796	-\$1.197	-\$1.197	-\$1.197	-\$1.197	-\$1.197	-\$1.796
GASTO CONTRATACION	-\$1.032												
F.F Fondos	-\$1.032	\$10	\$1.218	\$1.218	\$2.425	\$2.425	\$3.034	\$3.633	\$3.633	\$3.633	\$3.633	\$3.633	\$3.034
													R. FINANCIERO \$30.498
VAN		\$27.636	>	\$0	Conviene hacer el proyecto								
TIR		86%	>	15,87%	Conviene hacer el proyecto								
Periodo de recuperó		2 mes											

Figura 15: Flujo de fondos - Solución N1

13.5. Flujo de Fondos - Generación de Equipo Comercial

13.5.1. Datos y Variables

	ARS	USD MEP	DOLAR MEP	27/10
Sueldo bruto lider equipo comercial	\$180.000	\$612		294
Otros costos laborales	\$108.000	\$367		
Costo laboral total	\$288.000	\$980		
	ARS	USD MEP		
Sueldo bruto Data Entry	\$110.000	\$374		
Otros costos laborales	\$66.000	\$224		
Costo laboral total	\$176.000	\$599		
Costo contratacion lider equipo	\$245.700	\$836		
Prom facturacion mensual (DATO)	\$15.779.023	\$53.670		Sueldo Bruto x 13 x 10% + costo oportunidad Martina
Prom Facturacion anual	\$189.348.276	\$644.042		
Costo agencia mensual	\$150.000	\$510		
Pauta publicitaria mensual	\$500.000	\$1.701		
Costo nuevas cotizaciones	\$17.600	\$60	600	
Cantidad cotizaciones x mes	10			Sueldo administrativo 176.000\$ laboral total, puede hacer 10 cotizaciones rapidas por mes aprox
Tiempo de configuracion y pruebas		4 meses		
Facturacion en periodo de prueba		50%		Por lo hablado con agencias de marketing, hasta que se optimice la campaña y empiece a atraer clientes tardara aproximado unos 4 meses En este periodo de prueba se calcula que la facturacion estara en promedio en un 50% de lo proyectado
Aumento facturacion		100%		
MARGEN POR PROYECTO		30%		Hoy en día se cierran 18 proyectos por año, si calculamos que vamos a cerrar 36 proyectos al año vamos a aumentar la facturacion en un 100%
TASA BONO 10 AÑOS USA	4%	28-10	https://datosmacro.expansion.com/bono/usa	
TASA PRIMA DE RIESGO ARG	11,87%	28-10	https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/cityprem.html	
TREMA ANUAL	15,87%	(TASA DE USA APROX)		
TREMA MENSUAL	1,24%	(TASA DE USA APROX)		

13.5.2. Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS		\$0	\$0	\$0	\$26.835	\$26.835	\$26.835	\$26.835	\$53.670	\$53.670	\$53.670	\$53.670	\$53.670
COSTO VARIABLE		\$0	\$0	\$0	-\$18.785	-\$18.785	-\$18.785	-\$18.785	-\$37.569	-\$37.569	-\$37.569	-\$37.569	-\$37.569
COSTO AGENCIA		\$0	\$0	\$0	-\$510	-\$510	-\$510	-\$510	-\$510	-\$510	-\$510	-\$510	-\$510
PAUTA PUBLICITARIA		\$0	\$0	\$0	-\$1.701	-\$1.701	-\$1.701	-\$1.701	-\$1.701	-\$1.701	-\$1.701	-\$1.701	-\$1.701
SUELDO LIDER EQ. COMERCIAL		-\$980	-\$980	-\$980	-\$980	-\$980	-\$1.469	-\$980	-\$980	-\$980	-\$980	-\$980	-\$1.469
SUELDO DATA ENTRY		-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$898	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$898
COSTO NUEVAS COTIZACIONES		-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599
COSTO CONTRATACION LIDER EQ.		-\$836											
F.F Fondos	-\$836	-\$2.177	-\$2.177	-\$2.177	\$3.663	\$3.663	\$2.874	\$3.663	\$11.713	\$11.713	\$11.713	\$11.713	\$10.924

R. FINANCIERO **\$64.273**

VAN \$56.882 > \$0 Conviene hacer el proyecto
TIR 42% > 15,87% Conviene hacer el proyecto
Periodo de recuper 5 meses

Figura 17: Flujo de fondos - Solución N3

13.6. P&L BASE

DOLAR MEP (27 de oct)		294	
		ARS	MEP
Prom facturación mensual (DATO)		\$15.779.023	\$53.670
Prom Facturación anual		\$189.348.276	\$644.042

		Empleados admin	Cantidad	Sueldo promedio
			5	150000

Ingresos:			
Ventas brutas	644.042		
Devoluciones y provisiones	0		
Ventas netas	644.042		

Costo de las ventas:			
Inventario inicial	(67.624)	30% de las compras	
Compras	(225.415)	50% del costo directo	30% de margen sobre ventas
Costo de los fletes	0	Incluido en costo de compras	
Mano de obra directa	(225.415)	50% del costo directo	30% de margen sobre ventas
Gastos indirectos	0	-	
Inventario final	67.624	30% de las compras	
Costo de ventas	(450.829)		
Ganancia bruta	193.213		

Gastos			
Publicidad	0	No posee	
Depreciacion	0	-	
Amortizacion	0	-	
Incobrables	0	No posee	
Gastos bancarios	0	Bonificado (No contamos impuesto al cheque y demas)	
Donaciones de beneficencia	0	No posee	
Comisiones	0	No posee	
Mano de obra contratada	0	No posee	
Gastos de tarjetas de credito	0	No posee	
Gastos de entrega	0	Se encarga el cliente	
Membresias y suscripciones	(622)	5 paquetes microsoft 1563\$ x mes + impuestos 95%	
Seguros	(3.265)	80.000\$ x mes, Dato Martina	
Intereses	0	-	
Varios	0	-	
Gastos administrativos	(4.592)	5 COMPUTADORAS, 150.000\$ CU V.U = 5 AÑOS + GASTOS OFICINA 100.000\$ X MES (INFORME CPT OFICINAS)	
Gastos operativos	0	Sueldos de operarios, ingenieros y dibujantes ya contemplados en los costos de mano de obra	
Permisos y licencias	(1.257)	ADIMRA: 26.000 CAFMEI: 2800 Centro Comercial e Industrial de Mercedes: 2000	
Franqueo postal	0	-	
Honorarios profesionales	0	-	
Impuestos sobre la propiedad	0	-	
Alquileres	0	Locacion propia	
Mantenimiento + reparaciones	(6.122)	150.000\$ APROXIMADO POR MES, DATO DE Martina	
Telefono	(714)	Calculo 5 lineas de celular (1 por administrativo) a una razon de 3500\$ por linea promedio	
Viajes	(816)	1 VIAJE CADA 3 MESES CON CLIENTES, 60000\$ PROMEDIO X VIAJE	
Servicios publicos	(2.037)	7,832\$ ARS KWH * 6371 KWH PROMEDIO INDUSTRIALES PYME X MES	https://www.energiestrategica.com/wp-content/uploads/2020/01/Informe-Competitividad-vf.pdf
Gastos de los vehiculos	0	-	https://www.telam.com.ar/notas/202208/600274-emre-edesur-edenor-nueva-tarifas.html
Sueldos y salarios	(33.163)	5 EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS, CONTANDO A Martina	
Impuestos sobre salarios	(19.898)	SUELDO PROMEDIO BRUTO 150.000\$ ARS + 60% impuestos y cargas patronales (13 meses con aguinaldo)	
Total de gastos	(72.487)		
Ingresos operativos netos	120.726		

Otros ingresos			
Beneficio por venta de activos	0	-	
Ingresos por intereses	0	-	
Total de otros ingresos	0		
Ganancia neta	120.726		

Figura 18: P&L Base

13.7. P&L + Contratación de Ingeniero Proyectista

Ingresos:		%CAMBIO	
Ventas brutas	801.027		24,375% PROMEDIO POR CURVA DE APRENDIZAJE
Devoluciones y provisiones	0		
Ventas netas	801.027	24,38%	
Costo de las ventas:			
Inventario inicial	(84.108)	24,38%	30% de las compras
Compras	(280.360)	24,38%	50% del costo directo 30% de margen sobre ventas
Costo de los fletes	0		Incluido en costo de compras
Mano de obra directa	(280.360)	24,38%	50% del costo directo 30% de margen sobre ventas
Gastos indirectos	0		-
Inventario final	84.108	24,38%	30% de las compras
Costo de ventas	(560.719)	24,38%	
Ganancia bruta	240.308	24,37%	
Gastos			
Publicidad	0		No posee
Membresías y suscripciones	(622)		5 paquetes microsoft 1563\$ x mes + impuestos 95%
Seguros	(3.265)		-
Varios	(1.032)	-%	GASTO CONTRATACION INGENIERO
Gastos administrativos	(4.592)		5 COMPUTADORAS, 150.000\$ C/U V.U = 5 AÑOS + GASTOS OFICINA 100.000\$ X MES (INFORME CPT OFICINAS)
Gastos operativos	(15.565)	-%	SUMAMOS EL SUELDO DEL INGENIERO PROYECTISTA
Permisos y licencias	(1.257)		ADMIRA: 26.000 CAFMEI: 2800 Centro Comercial e Industrial de Mercedes: 2000
Alquileres	0		Locacion propia
Mantenimiento + reparaciones	(6.122)		150.000\$ APROXIMADO POR MES, DATO DE Martina
Telefono	(714)		Calculo 5 líneas de celular (1 por administrativo) a una razon de 3500\$ por línea promedio
Viajes	(816)		1 VIAJE CADA 3 MESES CON CLIENTES, 60000\$ PROMEDIO X VIAJE
Servicios publicos	(2.037)		7,832\$ ARS KWH * 6371 KWH PROMEDIO INDUSTRIALES PYME X MES
Sueldos y salarios	(33.163)		SUPONEMOS 5 EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS, CONTANDO A Martina
Impuestos sobre salarios	(19.898)		SUELDO PROMEDIO BRUTO 150.000\$ ARS + 60% impuestos y cargas patronales (13 meses con aguinaldo)
Total de gastos	(89.084)	22,90%	
Ingresos operativos netos	151.224	25,26%	
Otros ingresos			
Beneficio por venta de activos	0		-
Ingresos por intereses	0		-
Total de otros ingresos	0		
Ganancia neta	151.224	25,26%	

DOLAR MEP (27 de oct)		294
	ARS	MEP
Prom facturacion mensual (DATO)	\$15.779.023	\$53.670
Prom Facturacion anual	\$189.348.276	\$644.042

Figura 19: P&L Base + Solución NI

13.8. P&L + Estudio de Mercado

Ingresos:		%CAMBIO		DOLAR MEP (27/10) 294		Cantidad	Sueldo promedio
Ventas brutas	689.125					Empleados admin	5 150000
Devoluciones y provisiones	0						
Ventas netas	689.125	7,00%					
Costo de las ventas:							
Inventario inicial	(72.358)	7,00%	30% de las compras				
Compras	(241.194)	7,00%	50% del costo directo	30% de margen sobre ventas			
Costo de los fletes	0			Incluido en costo de compras			
Mano de obra directa	(241.194)	7,00%	50% del costo directo	30% de margen sobre ventas			
Gastos indirectos	0			-			
Inventario final	72.358	7,00%	30% de las compras				
Costo de ventas	(482.388)	7,00%					
Ganancia bruta	206.737	7,00%					
Gastos							
Publicidad	0		No posee				
Membresias y suscripciones	(622)		5 paquetes microsoft 1563\$ x mes + impuestos 95%				
Seguros	(3.265)		-				
Varios	(250)	-%	COSTO INVESTIGACION				
Gastos administrativos	(4.592)		5 COMPUTADORAS, 150.000\$ C/U V.U = 5 AÑOS + GASTOS OFICINA 100.000\$ X MES (INFORME CPT OFICINAS)				
Gastos operativos	0		-				
Permisos y licencias	(1.257)		ADIMRA: 26.000 CAFMEI: 2800 Centro Comercial e Industrial de Mercedes: 2000				
Alquileres	0		Locacion propia				
Mantenimiento + reparaciones	(6.122)		150.000\$ APROXIMADO POR MES, DATO DE Martina				
Telefono	(714)		Calculo 5 lineas de celular (1 por administrativo) a una razon de 3500\$ por linea promedio				
Viajes	(816)		1 VIAJE CADA 3 MESES CON CLIENTES, 60000\$ PROMEDIO X VIAJE				
Servicios publicos	(2.037)		7.832\$ ARS KW/H * 6371 KW/H PROMEDIO INDUSTRIALES PYME X MES				https://www.energiaestrategica.com/wp-content/uploa
Sueldos y salarios	(33.163)		SUPONEMOS 5 EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS, CONTANDO A Martina				
Impuestos sobre salarios	(19.898)		SUELDO PROMEDIO BRUTO 150.000\$ ARS + 60% impuestos y cargas patronales (13 meses con aguinaldo)				
Total de gastos	(72.737)	0,34%					
Ingresos operativos netos	133.999	11,00%					
Otros ingresos							
Beneficio por venta de activos	0		-				
Ingresos por intereses	0		-				
Total de otros ingresos	0						
Ganancia neta	133.999	11,00%					

Figura 20: P&L Base + Solución N2

13.9. P&L + Equipo Comercial

Ingresos:		%CAMBIO	DOLAR MEP (27 de oct)		Cantidad	Sueldo promedio
Ventas brutas	1.019.840	58,35%	294		Empleados admin	5
Devoluciones y provisiones	0					150000
Ventas netas	1.019.840	58,35%				
Costo de las ventas:						
Inventario inicial	(107.083)	58,35%				
Compras	(356.944)	58,35%				
Costo de los fletes	0					
Mano de obra directa	(356.944)	58,35%				
Gastos indirectos	0					
Inventario final	107.083	58,35%				
Costo de ventas	(713.880)	58,35%				
Ganancia bruta	305.952	58,35%				
Gastos						
Publicidad	(19.898)	-%				
Membresias y suscripciones	(622)					
Seguros	(3.265)					
Varios	(836)					
Gastos administrativos	(25.109)	-%				
Gastos operativos	0					
Permisos y licencias	(1.257)					
Alquileres	0					
Mantenimiento + reparaciones	(6.122)					
Telefono	(714)					
Viajes	(816)					
Servicios publicos	(2.037)					
Sueldos y salarios	(33.163)					
Impuestos sobre salarios	(19.898)					
Total de gastos	(113.738)	56,91%				
Ingresos operativos netos	192.214	59,22%				
Otros ingresos						
Beneficio por venta de activos	0					
Ingresos por intereses	0					
Total de otros ingresos	0					
Ganancia neta	192.214	59,22%				

Figura 21: P&L Base + Solución N3

13.10. P&L Integrador

Ingresos:		%CAMBIO	DOLAR MEP (27 de oct)		Cantidad	Sueldo promedio
Ventas brutas	1.221.908	58,35%	294		Empleados admin	5
Devoluciones y provisiones	0					150000
Ventas netas	1.221.908	89,73%				
Costo de las ventas:						
Inventario inicial	(128.300)	89,73%				
Compras	(427.668)	89,73%				
Costo de los fletes	0					
Mano de obra directa	(427.668)	89,73%				
Gastos indirectos	0					
Inventario final	128.300	89,73%				
Costo de ventas	(853.336)	89,73%				
Ganancia bruta	368.572	89,72%				
Gastos						
Publicidad	(19.898)	-%	-72487	(19.898)	34%	PUBLICIDAD
Gastos de tarjetas de credito	0		-130585	(2.118)	4%	RECURSOS HUMANOS PARA CONTRATACION
Gastos de entrega	0			(20.517)	36%	SALARIOS EQUIPO COMERCIAL
Membresias y suscripciones	(622)			(15.565)	27%	SALARIO INGENIERO PROYECTISTA
Seguros	(3.265)					
Intereses	0					
Varios	(2.118)	-%				
Gastos administrativos	(25.109)	446,81%				
Gastos operativos	(15.565)	-%				
Permisos y licencias	(1.257)					
Alquileres	0					
Mantenimiento + reparaciones	(6.122)					
Telefono	(714)					
Viajes	(816)					
Servicios publicos	(2.037)					
Gastos de los vehiculos	0					
Sueldos y salarios	(33.163)					
Impuestos sobre salarios	(19.898)					
Total de gastos	(130.585)	80,15%				
Ingresos operativos netos	235.987	95,47%				
Otros ingresos						
Beneficio por venta de activos	0					
Ingresos por intereses	0					
Total de otros ingresos	0					
Ganancia neta	235.987	95,47%				

Figura 22: P&L Integrador

ESTUDIOSURQUIZA

DIAGNÓSTICO EMPRESARIO Y PLAN DE ACCIÓN

2Q - 2022



INTEGRANTES



Constanza Fronza

Lic. en Gestión de Negocios



Santiago M. Sucari

Lic. en Gestión de Negocios



Federico R. Guledjian

Lic. en Gestión de Negocios



Sofía Rivarola Pichavant

Lic. en Gestión de Negocios



Lorenzo Sacerdoti

Lic. en Gestión de Negocios

GANTT DEL PROYECTO

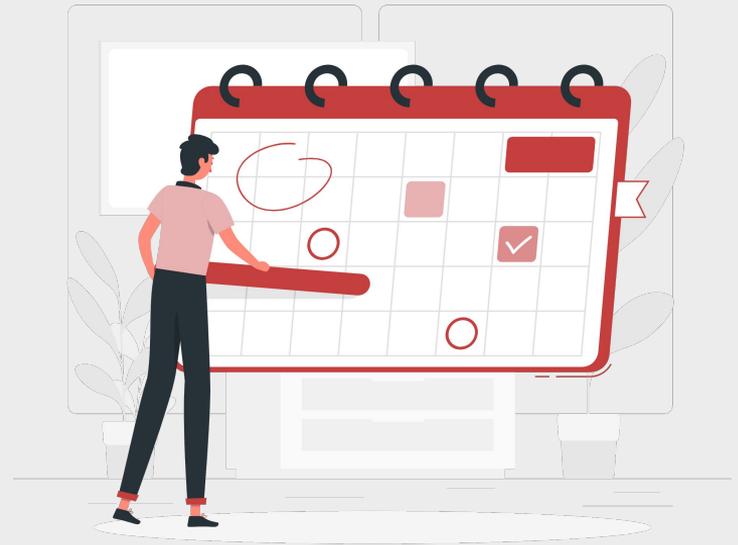


4 MESES

S: período equivalente a 1 semana

AGENDA

1. Acerca de: Estudios Urquiza
2. Problemas
3. Potenciales Soluciones
4. Plan de Acción
5. Conclusiones
6. Anexo



1

ESTUDIOS URQUIZA

ESTUDIOSURQUIZA



ESTUDIOS URQUIZA



EMPRESA

METALÚRGICA

Fabricación de equipos agroindustriales



ACEITES



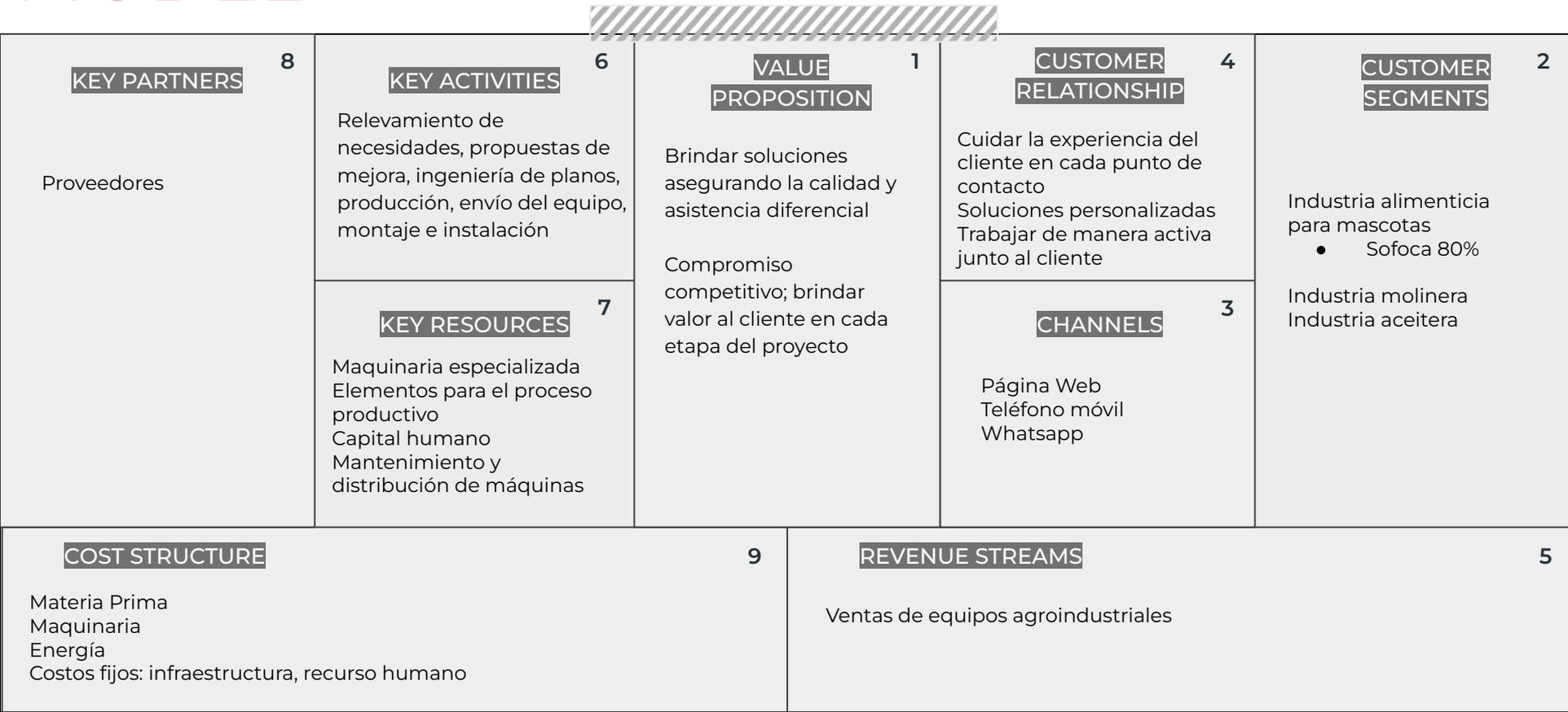
HARINAS



PET FOOD



BUSINESS CANVAS MODEL



2

PROBLEMAS



PROBLEMAS



Falta de MO

Escasez de personal calificado (ingeniero);
Desconfianza
tercerizar/subcontratar.

Víctimas de la demanda del cliente

Sistema de demanda pull;
Demanda irregular e imprevista;
No cuentan con equipo comercial.

Falta de estrategia

Desconocimiento de la industria.

Carencia de

- Planificación estratégica,
- Estrategia de cobertura,
- Agilidad en sus procesos.

Desconocimiento cuello de botella

Falta de identificación del factor limitante del proceso productivo.

3

POTENCIALES SOLUCIONES



POTENCIALES SOLUCIONES



CORTO PLAZO - MEJORAR CAPACIDAD PRODUCTIVA

Contratación de personal calificado

Búsqueda exhaustiva de puestos para roles core de la empresa.

Personal part-time y/o tercerizado

Cuando se requiera de capacidad adicional.

Implementación de herramientas LEAN

Medición de tiempos, costos, recursos en las distintas etapas de trabajo.

Adquisición de distintos proveedores

Mejorar tiempos de entrega de materiales y contar con stock necesario en el momento adecuado.





POTENCIALES SOLUCIONES



CORTO PLAZO

Capacitar personal

KPIs, generar reportes, redefinición de objetivos y estrategia.

Estandarizar procesos (no core)

Aquellos que no hacen al core del negocio.

Compra estudio de mercado

Toma de decisiones informadas, basadas en datos.



POTENCIALES SOLUCIONES



MEDIANO / LARGO PLAZO

Generación de Equipo Comercial

Contratación de líder de equipo, implementación plan de marketing y estandarización del proceso de cotización.

Asignación / Utilización de Capital

Cobertura ante variaciones y una posesión líquida.



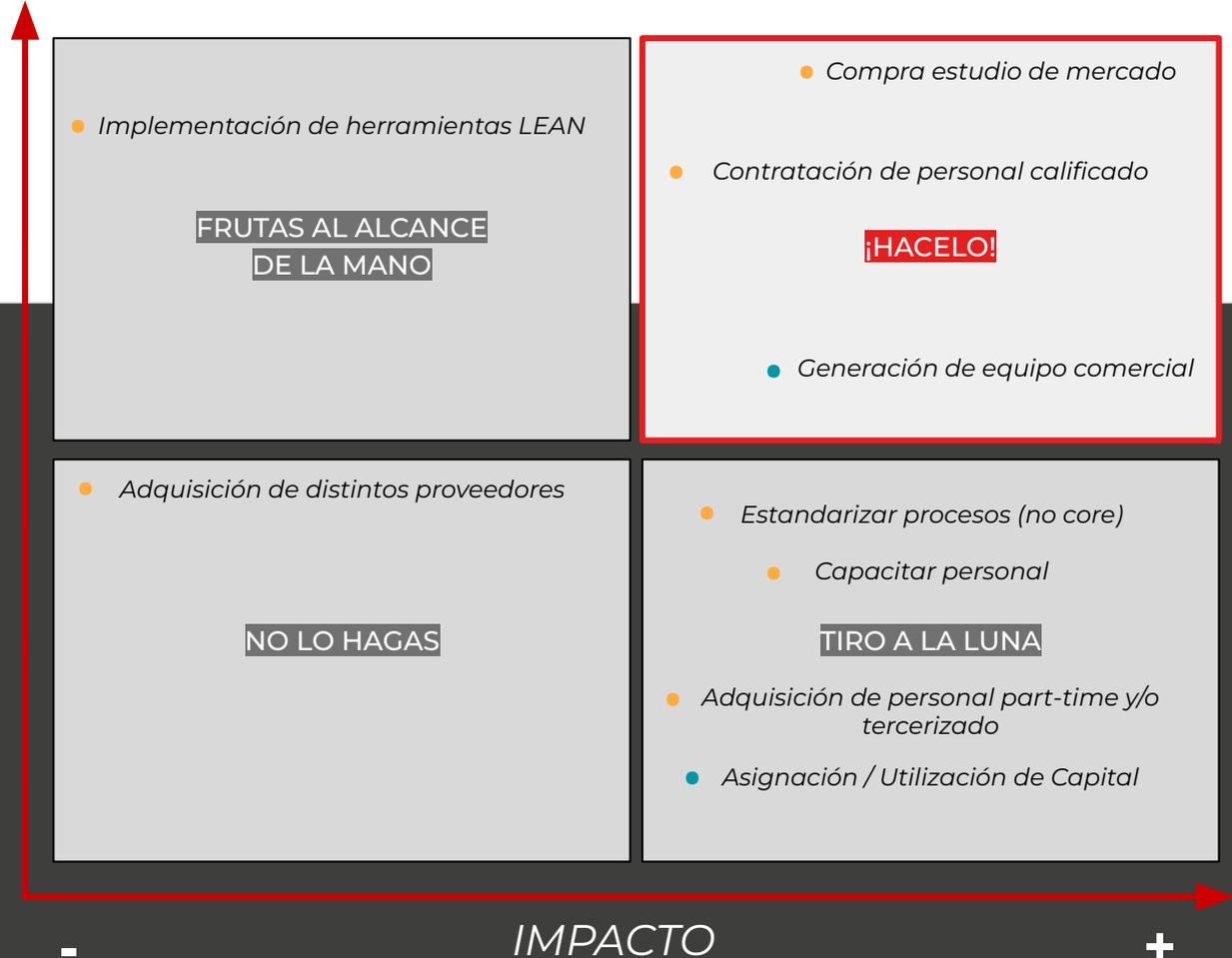
MATRIZ

VIABILIDAD
-IMPACTO

FACTIBILIDAD

+

-



+

-

• Corto plazo

• Mediano / Largo Plazo

4

PLAN DE ACCIÓN



4.1

CONTRATACIÓN DE PERSONAL CALIFICADO





CONTRATACIÓN DE PERSONAL CALIFICADO



ALTERNATIVA #1

CONSULTORA





TIEMPO Y COSTOS



4 MESES

ACTIVIDADES 2023	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
BÚSQUEDA DE CONSULTORA	■															
CONOCIMIENTO DE NECESIDAD		■														
BÚSQUEDA DE PERSONAL			■	■	■	■										
ENTREVISTAS A FINALISTAS						■	■									
VALIDACIÓN DE CANDIDATO								■	■							
SEGUIMIENTO / MONITOREO										■	■	■	■	■	■	■

**COSTO DE
IMPLEMENTACIÓN**

1K USD

**GASTOS
RECURRENTES**

1.2K USD

COTIZACIÓN CONSULTORA: GHIDINIRODIL

DÓLAR MEP (27/10): 294 \$/USD

S: período equivalente a 1 semana



CONTRATACIÓN DE PERSONAL CALIFICADO



ALTERNATIVA #2

IN-HOUSE



A cargo de Martina

5 hs semanales de disponibilidad

Proyecto de 4 meses = 80 hs totales



TIEMPO Y COSTOS



4 MESES

ACTIVIDADES 2023	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
BÚSQUEDA DE PERSONAL	30 hrs																
ENTREVISTAS						20 hrs											
VALIDACIÓN Y OFERTA										10 hrs							
SEGUIMIENTO Y CAPACITACIÓN										20 hrs							

S: período equivalente a 1 semana

**COSTO DE
IMPLEMENTACIÓN**

1.6K USD

**GASTOS
RECURRENTES**

1.2K USD

COMPARACIÓN



CONTRATACIÓN IN HOUSE	CONTRATACIÓN CON CONSULTORA
1.590 USD	1.030 USD

54% DE DIFERENCIA

560 USD AHORRO

ANÁLISIS FINANCIERO

PERÍODO DE ANÁLISIS: 1 AÑO

AUMENTO FACTURACIÓN: 30%

CURVA DE APRENDIZAJE

TASA DE DESCUENTO = 1,24% mensual (usd)

- TASA BONO USA DEL TESORO
- TASA PRIMA RIESGO ARG: NYU Stern

DÓLAR MEP (27/10): 294 \$/USD

TASA BONO USA: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

TASA PRIMA DE RIESGO ARG: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

PERÍODO DE RECUPERO

2
meses

TIR

86%

VAN

27.6K
USD

4.2

COMPRA DE
ESTUDIO DE
MERCADO

PROPUESTAS



Básico	Estándar	De primera calidad
USD 100 Ahorra hasta un 5 % con las suscripciones.		
BÁSICO Tamaño del mercado, Pronóstico del mercado, Cuota de mercado, Segmentación del mercado, Análisis de tendencias, Factores de éxito		
Entrega en 1 día		
presentación		
Continuar →		
Comparar paquetes		

BÁSICO

Básico	Estándar	De primera calidad
	USD 200 Ahorra hasta un 5 % con las suscripciones.	
	PAQUETE BÁSICO ESTÁNDAR + Demanda y oferta del mercado, segmentación y demografía del cliente, expectativas del cliente	
	Entrega en 3 días	
	presentación	
	Continuar →	
	Comparar paquetes	

ESTÁNDAR

Básico	Estándar	De primera calidad
		USD 300 Ahorra hasta un 5 % con las suscripciones.
		PREMIUM STANDARD + Análisis de la competencia, estrategias de marketing, TAM, gráficos y estadísticas
		Entrega en 5 días
		presentación
		Continuar →
		Comparar paquetes

PRIMERA CALIDAD

3.315 SERVICIOS DISPONIBLES

GANTT



ACTIVIDADES 2023	ENERO				FEBRERO			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
DEFINICIÓN DE REQUISITOS	■							
BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PROVEEDOR			■					
ANÁLISIS Y USO DE LA INFORMACIÓN						■		

2 MESES

S: período equivalente a 1 semana

ANÁLISIS FINANCIERO



PERÍODO DE ANÁLISIS: 1 AÑO

AUMENTO FACTURACIÓN: 7%

TASA DE DESCUENTO = 1,24% mensual (usd)

- TASA BONO USA DEL TESORO
- TASA PRIMA RIESGO ARG: NYU Stern

COSTO IMPLEMENTACIÓN

480
USD

PERÍODO DE RECUPERO

1
meses

TIR

235%

VAN

12K
USD

DÓLAR MEP (27/10): 294 \$/USD

TASA BONO USA: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

TASA PRIMA DE RIESGO ARG: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

4.3

ARMADO DE EQUIPO COMERCIAL



ARMADO DE EQUIPO COMERCIAL

CONTRATACIÓN LÍDER
EQUIPO COMERCIAL



LANZAMIENTO
ESTRATEGIAS DE
MARKETING



MEJORA DEL
PROCESO DE
COTIZACIONES



ANÁLISIS FINANCIERO

COSTO IMPLEMENTACIÓN

835
USD

PERÍODO DE RECUPERO

5
meses

PERÍODO DE ANÁLISIS: 1 AÑO

AUMENTO FACTURACIÓN: 100%

TASA DE DESCUENTO = 1,24% mensual (usd)

- TASA BONO USA DEL TESORO
- TASA PRIMA RIESGO ARG: NYU Stern

GASTOS RECURRENTES

4.4K
USD

TIR

42%

VAN

56.9K
USD

DÓLAR MEP (27/10): 294 \$/USD

TASA BONO USA: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>TASA PRIMA DE RIESGO ARG: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

5



CONCLUSIONES

Ingresos			
	Ventas brutas	644.042	
	Devoluciones y provisiones	0	
	Ventas netas		644.042
Costo de las ventas			
	Inventario inicial	(67.624)	
	Compras	(225.415)	
	Costo de los fletes	0	
	Mano de obra directa	(225.415)	
	Gastos indirectos	0	
	Inventario final	67.624	
	Costo de ventas		(450.829)
	Ganancia bruta		193.213
Gastos			
	Gastos de entrega	0	
	Membresías y suscripciones	(622)	
	Seguros	(3.265)	
	Varios	0	
	Gastos administrativos	(4.592)	
	Gastos operativos	0	
	Permisos y licencias	(1.257)	
	Alquileres	0	
	Mantenimiento + reparaciones	(6.122)	
	Teléfono	(714)	
	Viajes	(816)	
	Servicios públicos	(2.037)	
	Gastos de los vehículos	0	
	Sueldos y salarios	(33.163)	
	Impuestos sobre salarios	(19.898)	
	Total de gastos		(72.487)
	Ingresos operativos netos		120.726
Otros ingresos			
	Beneficio por venta de activos	0	
	Ingresos por intereses	0	
	Total de otros ingresos		0
	Ganancia neta		120.726

VENTAS NETAS

645K USD

GASTOS FIJOS

72K USD

GANANCIA NETA

120K USD

Ingresos		%CAMBIO
Ventas brutas	1.221.908	
Devoluciones y provisiones	0	
Ventas netas	1.221.908	89,73%
Costo de las ventas		
Inventario inicial	(128.300)	89,73%
Compras	(427.668)	89,73%
Costo de los fletes	0	
Mano de obra directa	(427.668)	89,73%
Gastos indirectos	0	
Inventario final	128.300	89,73%
Costo de ventas	(855.336)	89,73%
Ganancia bruta	366.572	89,72%
Gastos		
Publicidad	(19.898)	-%
Membresías y suscripciones	(622)	
Seguros	(3.265)	
Varios	(2.118)	-%
Gastos administrativos	(25.109)	446,81%
Gastos operativos	(15.565)	-%
Permisos y licencias	(1.257)	
Alquileres	0	
Mantenimiento + reparaciones	(6.122)	
Teléfono	(714)	
Viajes	(816)	
Servicios públicos	(2.037)	
Sueldos y salarios	(33.163)	
Impuestos sobre salarios	(19.898)	
Total de gastos	(130.585)	80,15%
Ingresos operativos netos	235.987	95,47%
Otros ingresos		
Beneficio por venta de activos	0	
Ingresos por intereses	0	
Total de otros ingresos	0	
Ganancia neta	235.987	95,47%

VENTAS NETAS

1.2M USD | +90%

GASTOS FIJOS

130K USD | +80%

GANANCIA NETA

235K USD | +95%

Ingresos:		%CAMBIO
Ventas brutas	1.221.908	
Devoluciones y provisiones	0	
Ventas netas	1.221.908	89,73%
Costo de las ventas:		
Inventario inicial	(128.300)	89,73%
Compras	(427.668)	89,73%
Costo de los fletes	0	
Mano de obra directa	(427.668)	89,73%
Gastos indirectos	0	
Inventario final	128.300	89,73%
Costo de ventas	(855.336)	
Ganancia bruta	366.572	89,72%



25%



58%



7%

90%

P&L

INTEGRADOR



35%



4%



35%



26%

\$58K

Gastos		
Publicidad	(19.898)	-%
Membresías y suscripciones	(622)	
Seguros	(3.265)	
Varios	(2.118)	-%
Gastos administrativos	(25.109)	446,81%
Gastos operativos	(15.565)	-%
Permisos y licencias	(1.257)	
Alquileres	0	
Mantenimiento + reparaciones	(6.122)	
Teléfono	(714)	
Viajes	(816)	
Servicios públicos	(2.037)	
Sueldos y salarios	(33.163)	
Impuestos sobre salarios	(19.898)	
Total de gastos	(130.585)	80,15%
Ingresos operativos netos	235.987	95,47%

P&L

INTEGRADOR



95%
\$115k

P&L INTEGRADOR

Otros ingresos			
Beneficio por venta de activos	0		
Ingresos por intereses	0		
Total de otros ingresos	0		
Ganancia neta	235.987		95,47%

CONCLUSIÓN

**Aumento de
capacidad
productiva y
comercial**



**Mejora en la
toma de
decisiones**



**Disminución de
riesgo por
diversificación
de cartera de
clientes**



SUGERENCIAS ADICIONALES

Soluciones Propuestas

Personal part-time y/o
tercerizado,
Implementación de
herramientas LEAN,
Adquisición de distintos
proveedores,
Capacitar personal,
Estandarizar procesos (no
core),
Asignación / Utilización de
Capital

Propuestas Extra

Expandir cartera de clientes
con cuentas exterior,
Software de Gestión



¡GRACIAS!

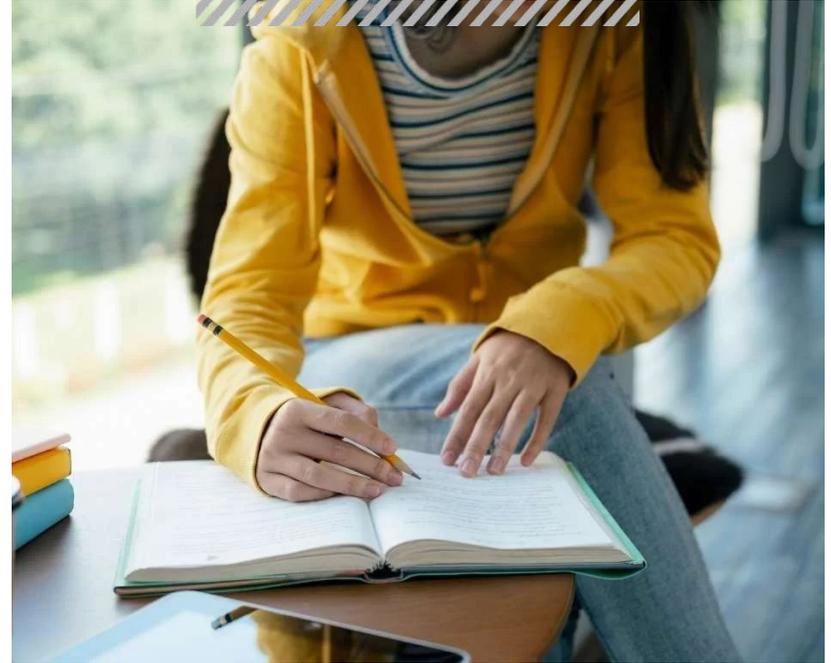


Q&A



5

ANEXO



TASA DE DESCUENTO



<u>TASA BONO 10 AÑOS USA</u>	<u>4%</u>	<u>(28-10)</u>
<u>TASA PRIMA DE RIESGO ARG</u>	<u>11,87%</u>	<u>(28-10)</u>
TREMA ANUAL	15,87%	(4% + 11,87%)
TREMA MENSUAL	1,24%	$[(1+15,87\%)^{(1/12)}-1]$

SOLUCIÓN #1



COSTOS



IMPLEMENTACIÓN

$$60 \text{ USD} + 970 \text{ USD} = 1.030 \text{ USD}$$

COSTO OPORTUNIDAD

COSTO CONSULTORA

COSTO TOTAL

PROYECTO

1.200 USD

SUELDO INGENIERO PROYECTISTA (por mes)



COSTOS - ALT #1



CT Martina

SUELDO BRUTO	COSTO LABORAL	PERÍODO	CT MARTINA
\$270.000	1,6	4 meses	\$1.872.000

Disponibilidad

MESES	HS
4	640

$$(\$1.872.000 * 6) / 640 = \$17.550$$

CT

HS UTILIZAR

HS DISPONIBLES

COSTO OPORTUNIDAD

≈ 60 USD



COSTOS - ALT #1



CT Ingeniero

SUELDO BRUTO	PERÍODO	CT Ingeniero
\$220.000	13 meses	\$2.860.000

$$\text{\$2.860.000} * 10\% = \text{\$286.000}$$

SUELDO BRUTO ANUAL

TASA CONSULTORA

COSTO CONSULTORA

≈ 972 USD



COSTOS



IMPLEMENTACIÓN

$$795 \text{ USD} * 2 = 1.590 \text{ USD}$$

COSTO OPORTUNIDAD

100% INEFICIENCIA
ESTIMADA

COSTO TOTAL

PROYECTO

1.200 USD

SUELDO INGENIERO PROYECTISTA (por mes)

COSTOS - ALT #2

CT Martina

SUELDO BRUTO	COSTO LABORAL	PERÍODO	CT MARTINA
\$270.000	1,6	4 meses	\$1.872.000

Disponibilidad

MESES	HS
4	640

Duración

5 hs/sem * 4 sem/mes * 4 meses = 80 hs

$$(\$1.872.000 * 80) / 640 = \$234.000$$

CT

HS UTILIZAR

HS DISPONIBLES

COSTO OPORTUNIDAD

≈ 796 USD

FLUJO DE FONDOS



Mes	Productividad
1	25%
2-3	50%
4-5	75%
6-12	100%

CURVA DE APRENDIZAJE

FLUJO DE FONDOS	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS		\$4.025	\$8.051	\$8.051	\$12.076	\$12.076	\$16.101	\$16.101	\$16.101	\$16.101	\$16.101	\$16.101	\$16.101
COSTO VARIABLE		-\$2.818	-\$5.635	-\$5.635	-\$8.453	-\$8.453	-\$11.271	-\$11.271	-\$11.271	-\$11.271	-\$11.271	-\$11.271	-\$11.271
SUELDO ING		-\$1.197	-\$1.197	-\$1.197	-\$1.197	-\$1.197	-\$1.796	-\$1.197	-\$1.197	-\$1.197	-\$1.197	-\$1.197	-\$1.796
GASTO CONTRATACION	-\$1.032												
F.F Fondos	-\$1.032	\$10	\$1.218	\$1.218	\$2.425	\$2.425	\$3.034	\$3.633	\$3.633	\$3.633	\$3.633	\$3.633	\$3.034

\$30.498

R.FINANCIERO (USD)

SOLUCIÓN #2

COSTOS IMPLEMENTACIÓN



$$250 \text{ USD} + 230 \text{ USD} = 480 \text{ USD}$$

COSTO INVESTIGACIÓN

CT MARTINA

COSTO TOTAL

COSTOS

CT MARTINA

SUELDO BRUTO	COSTO LABORAL	PERÍODO	CT MARTINA
\$270.000	1,6	2 meses	\$936.000

Disponibilidad

MESES	HS
2	320

Descuento

Costo 60 días	Costo diario	Descuento 3 días
\$70.200	\$1.170	\$3.510

$$\$70.200 - \$3.510 = \$66.690$$

CT x 24HS

DESCUENTO

COSTO OPORTUNIDAD

≈ 227 USD

BENEFICIOS CUALITATIVOS



Mayor control sobre variables internas operativas

Mayor entendimiento del perfil del cliente y causas de la demanda

Identificación de puntos de dolor

Identificación de oportunidades de mercado

Agilización en implementación de otras soluciones



ANÁLISIS FINANCIERO



1

ESTUDIO DE
MERCADO

2

ANÁLISIS DE
COMPETENCIA

3

VALORES
COTIZACIONES

4

COTIZACIONES
ESTÁNDAR

5

AUMENTO
VOLUMEN COT.

6

AUMENTO
FACTURACIÓN

FLUJO DE FONDOS



FLUJO DE FONDOS	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS		\$3.757	\$3.757	\$3.757	\$3.757	\$3.757	\$3.757	\$3.757	\$3.757	\$3.757	\$3.757	\$3.757	\$3.757
COSTO VARIABLE		-\$2.630	-\$2.630	-\$2.630	-\$2.630	-\$2.630	-\$2.630	-\$2.630	-\$2.630	-\$2.630	-\$2.630	-\$2.630	-\$2.630
COSTO INVESTIGACION	-\$250												
COSTO OPORTUNIDAD MARTINA	-\$227												
F.F Fondos	-\$477	\$1.127	\$1.127	\$1.127	\$1.127	\$1.127	\$1.127	\$1.127	\$1.127	\$1.127	\$1.127	\$1.127	\$1.127

\$13.048

R.FINANCIERO (USD)

SOLUCIÓN #3

COSTOS IMPLEMENTACIÓN



$$795 \text{ USD} + 40 \text{ USD} = 835 \text{ USD}$$

COTIZACIÓN CONSULTORA

CT MARTINA

COSTO TOTAL

COSTOS DE PROYECTO

2.210 USD COSTOS AGENCIA MKT + PAUTA

+

980 USD SUELDO LÍDER EQ. COMERCIAL

+

600 USD SUELDO DATA ENTRY

+

600 USD COSTO NUEVAS COTIZACIONES

= 4.390 USD

COSTO TOTAL x MES

COSTOS FIJOS



CT Líder

SUELDO BRUTO	COSTO LABORAL	PERÍODO	CT Ingeniero
\$180.000	60%	13 meses	\$3.744.000

CT Data Entry

SUELDO BRUTO	COSTO LABORAL	PERÍODO	CT Ingeniero
\$110.000	60%	13 meses	\$2.288.000

MARKETING

COSTO	PAUTA	PERÍODO	CT MKT
\$150.000	\$500.000	9 meses	\$5.850.000

COTIZACIONES

COSTO	Q COT X MES	PERÍODO	CT COT
\$17.600	10	12 meses	\$2.112.000

\$13.994.000

COSTO ANUAL

≈ 47.600 USD

BENEFICIOS CUALITATIVOS



Mejora en imagen de marca

Mejor planeación de recursos

Incremento de cotizaciones

Mejora en percepción del cliente

Agilización en armado de presupuestos



FLUJO DE FONDOS



FLUJO DE FONDOS	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS		\$0	\$0	\$0	\$26.835	\$26.835	\$26.835	\$26.835	\$53.670	\$53.670	\$53.670	\$53.670	\$53.670
COSTO VARIABLE		\$0	\$0	\$0	-\$18.785	-\$18.785	-\$18.785	-\$18.785	-\$37.569	-\$37.569	-\$37.569	-\$37.569	-\$37.569
COSTO AGENCIA		\$0	\$0	\$0	-\$510	-\$510	-\$510	-\$510	-\$510	-\$510	-\$510	-\$510	-\$510
PAUTA PUBLICITARIA		\$0	\$0	\$0	-\$1.701	-\$1.701	-\$1.701	-\$1.701	-\$1.701	-\$1.701	-\$1.701	-\$1.701	-\$1.701
SUELDO LIDER EQ. COMERCIAL		-\$980	-\$980	-\$980	-\$980	-\$980	-\$1.469	-\$980	-\$980	-\$980	-\$980	-\$980	-\$1.469
SUELDO DATA ENTRY		-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$898	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$898
COSTO NUEVAS COTIZACIONES		-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599	-\$599
COSTO CONTRATACION LIDER EQ.	-\$836												
F.F Fondos	-\$836	-\$2.177	-\$2.177	-\$2.177	\$3.663	\$3.663	\$2.874	\$3.663	\$11.713	\$11.713	\$11.713	\$11.713	\$10.924

\$64.273

R. FINANCIERO (USD)

INTEGRADOR

Ingresos:		%CAMBIO
Ventas brutas	801.027	
Devoluciones y provisiones	0	
Ventas netas	801.027	24,38%
Costo de las ventas:		
Inventario inicial	(84.108)	24,38%
Compras	(280.360)	24,38%
Costo de los fletes	0	
Mano de obra directa	(280.360)	24,38%
Gastos indirectos	0	
Inventario final	84.108	24,38%
Costo de ventas	(560.719)	24,38%
Ganancia bruta	240.308	24,37%
Gastos		
Publicidad	0	
Membresias y suscripciones	(622)	
Seguros	(3.265)	
Varios	(1.032)	-%
Gastos administrativos	(4.592)	
Gastos operativos	(15.565)	-%
Permisos y licencias	(1.257)	
Alquileres	0	
Mantenimiento + reparaciones	(6.122)	
Telefono	(714)	
Viajes	(816)	
Servicios publicos	(2.037)	
Sueldos y salarios	(33.163)	
Impuestos sobre salarios	(19.898)	
Total de gastos	(89.084)	22,90%
Ingresos operativos netos	151.224	25,26%
Otros ingresos		
Beneficio por venta de activos	0	
Ingresos por intereses	0	
Total de otros ingresos	0	
Ganancia neta	151.224	25,26%

P&L + SOLUCIÓN #1

Ingresos:		%CAMBIO
Ventas brutas	689.125	
Devoluciones y provisiones	0	
Ventas netas	689.125	7,00%
Costo de las ventas:		
Inventario inicial	(72.358)	7,00%
Compras	(241.194)	7,00%
Costo de los fletes	0	
Mano de obra directa	(241.194)	7,00%
Gastos indirectos	0	
Inventario final	72.358	7,00%
Costo de ventas	(482.388)	7,00%
Ganancia bruta	206.737	7,00%
Gastos		
Publicidad	0	
Membresias y suscripciones	(622)	
Seguros	(3.265)	
Varios	(250)	-%
Gastos administrativos	(4.592)	
Gastos operativos	0	
Permisos y licencias	(1.257)	
Alquileres	0	
Mantenimiento + reparaciones	(6.122)	
Telefono	(714)	
Viajes	(816)	
Servicios publicos	(2.037)	
Sueldos y salarios	(33.163)	
Impuestos sobre salarios	(19.898)	
Total de gastos	(72.737)	0,34%
Ingresos operativos netos	133.999	11,00%
Otros ingresos		
Beneficio por venta de activos	0	
Ingresos por intereses	0	
Total de otros ingresos	0	
Ganancia neta	133.999	11,00%

P&L + SOLUCIÓN #2

Ingresos:		%CAMBIO
Ventas brutas	1.019.840	
Devoluciones y provisiones	0	
Ventas netas	1.019.840	58,35%
Costo de las ventas:		
Inventario inicial	(107.083)	58,35%
Compras	(356.944)	58,35%
Costo de los fletes	0	
Mano de obra directa	(356.944)	58,35%
Gastos indirectos	0	
Inventario final	107.083	58,35%
Costo de ventas	(713.888)	58,35%
Ganancia bruta	305.952	58,35%
Gastos		
Publicidad	(19.898)	-%
Membresias y suscripciones	(622)	
Seguros	(3.265)	
Varios	(836)	-%
Gastos administrativos	(25.109)	-%
Gastos operativos	0	
Permisos y licencias	(1.257)	
Alquileres	0	
Mantenimiento + reparaciones	(6.122)	
Telefono	(714)	
Viajes	(816)	
Servicios publicos	(2.037)	
Sueldos y salarios	(33.163)	
Impuestos sobre salarios	(19.898)	
Total de gastos	(113.738)	56,91%
Ingresos operativos netos	192.214	59,22%
Otros ingresos		
Beneficio por venta de activos	0	
Ingresos por intereses	0	
Total de otros ingresos	0	
Ganancia neta	192.214	59,22%

P&L + SOLUCIÓN #3

GESTIÓN DEL CAMBIO



1

Adentrar el nuevo personal
en la cultura corporativa

2

Norte claramente definido

3

Seguimiento y control de
performance vía KPIs

4

Estrategia comunicacional