



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Lic. en Comercialización

Trabajo Final de Carrera Título:

Lanzamiento del nuevo adhesivo ADHEMAR (P.N)

Alumno: Nahuel Miranda nahuu.miranda@gmail.com

Tutor de Contenidos: Dr. Mg. Rubén Pavetto

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini

Marzo 2016

Índice

	Página
Resumen	3
Resumen ejecutivo.....	4
Introducción.....	5
Planteamiento del problema	
Capítulo I:	
A- Descripción del negocio.....	8
Antecedentes	
La empresa	
Investigación de mercado	
B- Análisis de mercado.....	13
C- Análisis del entorno	18
Capítulo II:	
Productos.....	20
Descripción	
Análisis de marca	
Características destacables de productos o servicios	
Sector en el que comercializa	
Análisis de matriz BCG	
Análisis del ciclo de vida del producto	
Dimensiones de producto	
Análisis de matriz Ansoff	
Producto futuro	
Producción	
Componentes del producto	
Packaging	
Diseño	
Capítulo III:	
Descripción del sector.....	40
Datos de interés respecto a la industria	

Análisis del sector industrial	
Análisis de la estrategia genérica	
Análisis de la competencia	
Posicionamiento	
Análisis de estrategias de líder	
Análisis de estrategias de retador	
Análisis de ventaja competitiva	
Análisis del reloj de Bowman	
F.O.D.A	
Capítulo IV:	
Estrategia de comercialización.....	53
Precio	
Distribución	
Promoción	
Capítulo V:	
Gestión y personal.....	65
Organización societaria	
Estructura organizativa	
Organigrama	
Encuadre impositivo	
Diagrama de Gantt	
Tablero de comando	
Capítulo VI:	
Análisis económico-financiero.....	73
Costos	
Prorratio de costos	
Punto de equilibrio	
Fijación de precios	
Beneficio	
Cash flow	
Conclusiones.....	86
Anexos.....	87
Bibliografía.....	90

Resumen

Mediante este plan de negocios nos interiorizamos acerca del lanzamiento de un nuevo producto y toda su concepción. Es así entonces, que en este documento trataremos temas más bien esenciales del producto para poder llegar a una comprensión del rol que éste puede llegar a tener en el mercado y como entran en juego diferentes aspectos del mismo. Entre los temas esenciales, podemos hacer referencia a: Qué producto se intenta lanzar, qué función tiene el mismo, la estrategia de marketing para asegurar su posicionamiento en el mercado, y por último pero no menos importante qué viabilidad tiene dicho lanzamiento.

Palabras claves:

-Concepción

-Posicionamiento

-Viabilidad

-Estrategia

Resumen ejecutivo

La situación problemática que analizamos es el lanzamiento del nuevo adhesivo ADHEMAR de MAROPOR SRL a fin de comprobar si puede posicionarse en el mercado superando su porcentaje de participación y logrando aumentar su facturación en comparación al anterior.

OBJETIVOS	
CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
1. Aumentar la facturación del nuevo producto respecto al anterior un 10% en el primer semestre desde su lanzamiento.	1. Lograr dar a conocer el nuevo producto de MAROPOR SLR con el fin de que quienes no lo están comprando actualmente, comiencen a hacerlo. 2. Fidelizar a nuevos y actuales clientes 3. Apoyar al nuevo producto por medio de comunicación comercial
OBJETIVOS CUANTI-CUALITATIVOS	
1. Determinar la factibilidad del negocio 2. Creación del diseño del packaging 3. Creación del flyer eje de campaña 4. Creación de una fanpage que brinde información sobre los productos de la empresa, consejos y forma de utilización. Focalizar en cada uno de ellos.	

Introducción

En un escenario tan competitivo y dinámico como el de hoy día, existe menor margen al error y la falta de previsión. Por ello el plan de negocios se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa, que sirve de base para la planificación de nuestra empresa; asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación.

Es así, como dicho plan forma parte estratégica del lanzamiento del nuevo adhesivo ADHEMAR de MAROPOR SRL, ya sea para poder determinar su factibilidad como también posterior posicionamiento y sostenimiento dentro del mercado nacional creando un producto único y por sobre todo basado en la diferenciación.

Aquí podemos apreciar el análisis de la situación de la empresa y su entorno, luego se da a conocer nuestro mercado, viendo así también sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, plantearemos estrategias para alcanzar nuestras metas y objetivos. De esta manera se dejan sentadas las bases y estrategias para toda su actuación futura tendientes a la consecución de los objetivos, derivados de incrementar el volumen de ventas y fidelizar a consumidores en un arduo proceso de planificación e implantación.

Proyectando así, una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta; a la vez, informaremos con detalle la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución.

De manera que este P.N es el instrumento técnico adecuado para el logro de nuestros objetivos.

Planteamiento del problema

Vamos a considerar algunos factores que disminuyeron a lo largo de los últimos años, como consecuencia de las nuevas tendencias del mercado hacia el ahorro de tiempo, dinero, servicio profesional y más aun en lo que a hogar respecta. El creciente desarrollo tecnológico es tendiente a facilitarle la vida al usuario, ya muchas cosas por

las que antes necesitábamos ayuda profesional para llevarlas a cabo, hoy se modificaron. La gente instala tanto el cable de televisión como internet de manera autónoma, así como arma muebles, comprende cuestiones de informática y hasta busca soluciones referentes a su salud vía internet. Es por ello que el ritmo de vida tan acelerado que llevamos, permite pensar en la creación de una alternativa al adhesivo común que busque satisfacer estas demandas del mercado nucleadas en la comodidad, facilidad, sencillez y eficacia.

La propuesta es la de crear un nuevo adhesivo para pegar e instalar las molduras con las que cuenta en su cartera de productos la empresa MAROPOR, que ofrezca facilidad en su aplicación, utilizando el packaging para estos fines, y que otorgue mayor rendimiento por medio de una nueva formulación química. Es nuestra meta determinar si es viable la producción del mismo o, en caso contrario, conocer las razones por las cuales no prosperaría en el mercado. En una segunda etapa delimitaremos posibles estrategias comerciales para su establecimiento.

Nuestro objetivo general consistió en realizar un plan de negocios para lanzar el producto ADHEMAR en un nuevo envase y que le dé mayor rendimiento. Para ello realizamos un análisis completo de la empresa que permita determinar la situación que atraviesa; se estableció la misión, visión, valores y estructura organizacionales de la empresa; elaboramos una investigación de mercado que nos permita identificar el mercado meta, los canales de distribución adecuados, los precios de referencia y de competencia, y la aceptación del producto; y por último se confeccionó un plan financiero para conocer la rentabilidad del negocio.

Con lo mencionado pudimos obtener la factibilidad de introducir dicho producto.

La justificación de llevar adelante tal proyecto se encuentra en dos grandes aspectos que forman una única realidad. En primer lugar, nos vemos en la obligación de conocer como las tendencias sociales juegan un rol primordial afectando las necesidades del consumidor y por ende en la demanda. Esto significa que los consumidores buscan nuevos satisfactores que se adapten de la manera más adecuada a sus deseos o necesidades. Hoy los mismos, buscan soluciones de la manera más rápida y eficiente posible, que sea de su comodidad, todo al menor costo pero de la mayor calidad. El fenómeno de internet acompañado de una mala economía nacional, inspiran a que las personas tomen riendas por si solos y hallen una solución a un problema que en otro momento hubiesen dejado en manos de un profesional.

Desde el segundo aspecto, contemplamos el lado de la oferta. Es decir, es aquí donde recae materialmente la justificación de este plan de negocios. El nuevo adhesivo está pensado para resolver y cubrir las tendencias socio-culturales actuales. Es nuestra responsabilidad aggiornar nuestro mix de marketing a favor del consumidor y como empresa obtener un beneficio y rentabilidad por ello. Es así, como se llega a este nuevo ADHEMAR que permite un ahorro en costo del packaging en 50% y mayor margen de contribución. Permite a su vez posicionar un producto totalmente novedoso y beneficioso para el mercado.

Es por eso que la creación de dicho producto, puede ser una opción muy interesante tanto para los consumidores que están buscando ellos mismos colocar las molduras, como para aquellos profesionales que brindan el servicio de instalación.

Los alcances que tiene este proyecto son muy amplios, ya que es un modelo de negocios que cubre un segmento de mercado que todavía se encuentra muy desatendido. La empresa se sitúa en Rosario, pero opera con fuerza de venta en todo el territorio nacional. El alcance de éste modelo es desde el comienzo de manera nacional. En un futuro, dependiendo de los flujos del negocio, se podría pensar en expandir la línea. La competencia directa es prácticamente inexistente, ya que el producto va a ser único en el mercado que opere.

En cuanto a las limitaciones podemos mencionar: que el proyecto sólo se realizó para evaluar la posibilidad de insertar el producto en el mercado nacional; en el momento de evaluar el plan financiero determinamos la factibilidad de desarrollar este nuevo producto; podría el mercado no percibirlo como un valor añadido y optar por otra alternativa; y el presente trabajo sólo es un plan de negocios y no puede simular del todo la realidad.

Capítulo I

A- Descripción del negocio

Antecedentes



MAROPOR SRL abrió sus puertas a principios de 1969, con actividades de representación de poliestireno expandido, material que, en ese entonces, apenas se daba a conocer. La venta y distribución les abrieron las puertas a la fabricación de diversos productos relacionados, y alcanzó su punto máximo hacia 1990, año en que la empresa dio un paso más y desarrolló una máquina de diseño y factoría propia, destinada a producir molduras de poliestireno extruido.

Esta actividad le granjeó un lugar de privilegio en el mercado, al convertirse en los primeros y únicos fabricantes del país. La respuesta no se hizo esperar, las molduras comenzaron a distribuirse a nivel nacional, y poco después ingresaron al mercado internacional posicionando su marca DECOMAR en algunos países de Latinoamérica.

En la actualidad, DECOMAR se convirtió en una de las marcas líderes, con el respaldo que otorga la industria argentina, y los productos forman parte de la arquitectura de algunos de los edificios más reconocidos del país, como las torres Torres Renoir, los casinos de Corrientes y Entre Ríos, y hoteles y apart-hoteles de cadenas internacionales en todo el país.

Actualmente, MAROPOR SRL dispone también de un área dedicada enteramente a la importación de materiales para la construcción y decoración, que incluyen, pisos flotantes y vinílicos, un innovador sistema de revestimientos 100% antihumedad, perfiles metálicos, zócalos, cielorrasos, entre otros.

La empresa

Cualquier organización puede definirse por su misión, visión, valores y objetivos. De haber analizado a MAROPOR se desprende que su misión es atender a

sus clientes satisfaciendo sus necesidades con productos de alta calidad bajo su sello comercial. Consecuentemente, su visión consiste en duplicar el valor de la firma, ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados.

Los objetivos establecidos por la empresa se dividen según dos parámetros.

En el mercado externo (2016):

- Ampliar la cartera de Brasil.
- Alcanzar el mercado de México en el último semestre.

En el mercado interno (2016):

- Agregar 3 líneas nuevas de importación.
- Desarrollar la instalación de la fábrica de PVC.
- Incrementar las líneas actuales en un 20%.

En cuanto a localización, la compañía se encuentra en Araoz 1244, Rosario, Santa Fe. Dicho inmueble tiene una dimensión de 500m² distribuidos en 3 grandes áreas. En el sector del frente se encuentra la administración, conjuntamente con las oficinas comerciales y gerenciales.

Una segunda área, comprende el sector de producción el cual abarca 2/3 de la planta. En el mismo uno puede hallar toda la maquinaria, insumos y materias primas necesarias para la elaboración de todas las líneas de MAROPOR.



Ya la tercera área que resta es la dedicada a depósito, en la cual se almacenan todos los productos a la espera de consumarse la venta de los mismos o ser distribuidos a sus clientes.

En adición, la empresa cuenta con un local propio de venta directa situado en la calle Corrientes 1588 de la misma localidad. Este tiene 75m², y está enteramente empleado a comercializar toda la cartera de productos constituyentes a la empresa, a su vez se suma el beneficio de brindar asesoramiento y servicio post-venta a todo aquel prospecto calificado que así lo requiera.



Investigación de mercado

La investigación de mercado es la sistemática y objetiva identificación, obtención, registro, análisis, presentación y distribución de datos e información acerca de una situación específica de marketing que enfrenta la empresa con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o la identificación de oportunidades de marketing.

Tipos de muestreo

¿Qué individuos debo incluir en la muestra? Cuando el objetivo es realizar un estudio cuyos resultados debemos extrapolar a la población general, un requisito indispensable es que la muestra sea representativa de la población general, por tanto la muestra debe tomarse al azar.

La mejor opción para obtener una muestra representativa es elegir los individuos al azar mediante un muestreo aleatorio, es decir, seleccionando los individuos de manera que todos ellos tengan la misma probabilidad de formar parte de la muestra.

Cuando esto no es posible la alternativa será elegir a los individuos según un muestreo de conveniencia. El método para elegir la muestra recibe el nombre de muestreo.

Para describir el proceso de muestreo, debemos utilizar una terminología precisa que facilitará la comprensión de algunas partes de estos temas.

- Población total o población objetivo: es el grupo de individuos del que se pretende obtener información.
- Población estudiada: A menudo, la población no es accesible en su totalidad, y deberemos trabajar sólo sobre una parte de ella. Por tanto la población estudiada será la población de la que se obtiene la muestra.
- Marco de la encuesta: Es el listado de los individuos de la población. A veces, no es necesario disponer de todo el listado, por ejemplo en el muestreo por conglomerados “unidad de la encuesta” es cada individuo de la población estudiada. Según el tipo de muestreo se puede diferenciar entre unidades primarias, secundarias.
- Fracción de la encuesta: es la proporción de individuos de la población estudiada que forma parte la muestra
- Sesgo: son los errores sistemáticos (diferentes de los errores de estimación)

Población a estudiar

Se estudió a parte de la totalidad de los clientes (puntos de venta) de MAROPOR, sean estos locales o del interior del país para que la representación muestral fuese proporcional y significativa. En el estudio se tuvo en cuenta para la muestra tanto clientes activos como frecuentes de MAROPOR SRL en las 3 provincias que acaparan la cartera de clientes de la compañía.

En este caso la unidad de análisis utilizada fue cada punto de venta seleccionado para la muestra y el método de muestreo utilizado fue el probabilístico estratificado

Metodología

Presentada la población y la unidad de análisis, quedó en claro que sería demasiado costoso llevar a cabo una encuesta puerta a puerta por la distancia geográfica y la cantidad de gente encuestada, además realizarla por medio de correo o mail no era beneficioso por ser encuestados los gerentes de cada firma (siendo éstas las personas con más peso en la empresa frente a la toma de decisiones de incorporar un nuevo producto para la venta) quienes se encuentran muy ocupados y con escaso tiempo

ocioso por ende no podían dedicar el tiempo necesario para completarla y dar la información que se solicitó, de manera correcta y completa.

Por las razones que se presentaron, el método más conveniente para encuestar en este caso fue por medio de la fuerza de venta, a través del cual pudimos guiar al encuestado para que responda las preguntas, cosa no tan onerosa y que consumió sólo algunos minutos.

En este caso la muestra se tomó de una totalidad de 50 clientes actuales de ADHEMAR de toda la región bajo estudio a través del método de muestreo probabilístico estratificado. La encuesta se realizó de manera personal a un total de 50 clientes actuales activos y frecuentes. Todos los encuestados respondieron las mismas preguntas, que están enfocadas hacia las elecciones a la hora de comprar, en los atributos que posee el producto y/o tiene que cambiar.

Incluimos clientes de Buenos Aires, Santa fe y Córdoba, y calculamos por porcentaje teniendo en cuenta la cantidad de clientes por cada provincia para obtener información y resultados representativos.

<i>Provincias</i>	<i>Porcentaje de participación</i>	<i>Clientes a encuestar</i>
Buenos Aires	40%	20
Santa Fe	35%	17
Córdoba	25%	13
TOTAL	100%	50

En cada zona, los clientes encuestados fueron elegidos al azar dentro de los más activos y de mayor frecuencia de compra.

Para ser más eficientes, se envió previamente una muestra del producto 10 días antes de la llegada del vendedor. Junto a la muestra se adosó un folleto del producto con las características del mismo y un aviso de que será contactado telefónicamente para conocer su opinión, aceptación y gusto del producto. De esta manera el cliente no se siente sorprendido o presionado y es capaz de ser honesto al haber evaluado el producto.

De los resultados analizados e interpretados se desprende información expuesta a lo largo de este P.N.

B- Análisis del mercado

Un segmento o mercado objetivo es un grupo de clientes (personas o empresas) a las que el vendedor dirige específicamente sus esfuerzos de marketing. La elección cuidadosa y la definición exacta de los mercados objetivos, son esenciales para el desarrollo de un mix de marketing efectivo.

Nuestro consumidor

La clientela de ADHEMAR está conformada por clientes del mercado masivo y por clientes provenientes del sector industrial. Dentro del mercado masivo debemos distinguir al cliente que forma parte de nuestra cadena de distribución, como también mencionar al consumidor final el cual hace uso real del adhesivo. A su vez, debemos discriminar en aquel usuario ocasional y aquel usuario profesional.

Todos comparten como factor común el atractivo del nuevo adhesivo dado por su estética y diseño, su facilidad de uso y también el ahorro económico y de tiempo, lo que lo hace un producto sumamente elegible por sobre el resto de las ofertas.

A partir de la información recolectada en entrevistas personales y de la fuerza de venta, pudimos determinar que los factores determinantes de la compra del producto para este segmento son el precio, la marca, eficacia y rendimiento.

En cuanto a sus preferencias, valoran que exista relación directa entre costo y beneficio del adhesivo. Es decir, que están dispuestos a pagar más o menos dependiendo de la calidad percibida del producto, aunque igualmente prefieren que el precio sea económico. En relación a las especificaciones físicas y técnicas del producto, valoran que sea durable (ahí se origina la diferenciación de nuestro doypack), para garantizar el precio pagado. Además, se busca practicidad, es decir, que el adhesivo sea efectivamente un facilitador del trabajo, cómodo a la hora de usar y multiuso (que permita su utilización en más de un producto y para más de una tarea). Otro de los aspectos clave es la eficacia específicamente en adherencia, se busca en un adhesivo para molduras que cumpla con su función básica y diferenciadora de los métodos existentes hasta el momento: rendimiento y economía. Esto significa que el adhesivo debe contar con un buen rendimiento de metros lineales y que permita un ahorro de tiempo y economía, al disminuir el desperdicio y el tiempo empleado en su uso.

En cuanto a materiales prefieren cierta solidez en la composición, ya que da la sensación de mayor calidad, además, prefieren la consistencia y blancura a los

adhesivos grumosos y con tonalidades que parecieran blancas. Más allá de esta aclaración, el adhesivo debe ser resistente, es necesario, según los clientes que éste sea lo suficientemente fuerte para no despegarse a ciertas temperaturas.

En relación a lo simbólico se aprecia que la marca otorgue calidad y valor ya que son sumamente importantes en el momento de decisión de compra.

En cuanto a prestaciones, se pretende que el producto cuente con garantía y servicio de asistencia técnica durante la venta (instalación y capacitación) y postventa (capacidad de respuesta rápida).

Por último, podemos concluir que los clientes esperan del producto la calidad buscada, durabilidad y rendimiento y de la empresa esperan confiabilidad, honestidad y transparencia.

Perfil del cliente

Los consumidores a los cuales es dirigido el producto son de tipo racional o reflexivo, ya que este bien no es comprado para su utilización personal sino como una herramienta de apoyo a su trabajo o solución a su problema. Es por esto mismo que no existe vínculo sentimental con la marca sino un análisis racional en la situación de compra en la que se revisan cada una de las características y beneficios del producto antes de comprar. Además, al ser un adhesivo con alto grado de diferenciación su precio relativo es elevado, por lo cual se trata de un bien de especialidad que invita a un esfuerzo racional de compra por parte del consumidor. Los consumidores del producto, tanto usuarios como contratistas, tienen en común la búsqueda de eficiencia y rendimiento en su trabajo, a través de la compra de productos de calidad, si es posible económicos (ya que se fijan mucho en el precio).

Otra característica distintiva de estos consumidores es su interés por herramientas fáciles de usar, duraderas y confiables. Valoran la atención personalizada, creen en los contratos de palabra. Por último, más allá de que son especialistas en su trabajo, gran parte no está interiorizada en el abanico de productos de construcción en seco específicamente adhesivos para molduras, y esta falta de conocimiento hace que relacionen calidad con marca. Por otro lado, son personas que creen en los hechos, capaces de comprar el producto si se les demuestra que funciona correctamente. Además, debido a este desconocimiento, gran parte de su decisión de compra es basada en recomendaciones y sugerencias que surgen del boca a boca con otros colegas. Esto significa, que con la adecuada publicidad inicial del producto, es sólo cuestión de

tiempo para que las ventas se multipliquen gracias a las experiencias contadas por sus mismos usuarios a otros potenciales compradores.

Segmentación

Segmentar consiste en identificar los diferentes grupos agrupados bajo características homogéneas con el fin de ofrecer un mix de marketing específico y acorde a sus necesidades y preferencias.

El mercado de referencia de MAROPOR SRL es el de la construcción. En dicho mercado lleva a cabo una estrategia de segmentación de mercado basada en sus marcas.

El criterio de segmentación empleado es a través las características del consumidor:

<u>Variables duras</u>	<u>Variables blandas</u>
Demográficas	Psicográficas
Sexo: Masculino - Femenino	- Estilo de vida: Personas que trabajan o estudian, dedicando gran cantidad de tiempo a ello. Tienen poco espacio temporal en su agenda para el ocio y es por tal motivo que necesitan facilidades en practicidad. Buscan comodidad, calidad y eficacia.
Edad: De 25-55 años	- Personalidad: Son extrovertidos, innovadores, responsables y divertidos.
Nivel Socioeconómico: Medio-Medio alto (C1-C2)	- Valores y creencias: La amistad y perseverancia.
	- Intereses: La tecnología, comodidad, economía y eficiencia.

Se la acompaña con una estrategia de expansión de la línea de producción. Ya que se atiende un segmento de mercado lo suficientemente grande y rentable por medio de varios productos identificados con sus respectivas marcas por consecuente logra diferenciación y posicionamiento en un mismo mercado objetivo con diferentes U.N.

La empresa tiene como mercado relevante la construcción en seco llevando a cabo la estrategia de cobertura selectiva.

Necesidades, deseos y hábitos

En cuanto a materia de necesidades se puede decir que el cliente objetivo encuentra en ADHEMAR, la satisfacción de su necesidad principal de eficacia en adherencia, por medio de nuestro nuevo adhesivo.

Respecto a los deseos de nuestro cliente objetivo es destacable decir que ADHEMAR está al tanto de ellos, y es por eso que tanto el packaging como la composición química del adhesivo son factores clave para satisfacer la demanda de durabilidad, limpieza, rendimiento, facilidad de uso, ahorro de tiempo y ahorro económico todo en un mismo producto sin necesidad de complementos.

Y cuando de hábitos hablamos, ADHEMAR sabe que su nuevo adhesivo generará un quiebre en la modalidad de uso y (se espera) en hábitos de compra.

Análisis internacional

De MAROPOR SRL lo que cabe destacar es que es una empresa que exporta frecuentemente y por ello se encuentra parcialmente experimentada. Al mismo tiempo, carece de esa decisión que la lleva a internacionalizarse y abrir el juego en otros mercados. Es aquí entonces donde se puede apreciar el problema a resolver.

Del último estudio de mercado llevado a cabo, podemos recomendar respecto al plano internacional que la empresa puede expandir su negocio insertándose en nuevos mercados a través de una inversión en oficinas propias, concesión de licencias y/o jointventure.

Consideramos éstas como las mejores opciones y a su vez las más viables teniendo en cuenta la estructura organizacional de la empresa, el capital de la misma, la capacidad de adaptación y capacidad de respuesta para poder mejorar su presencia internacional.

Con estas estrategias lo que se busca es explotar las ventajas competitivas de la empresa la cual está compuesta por la superioridad en calidad de sus productos.

Lo que se puede mencionar vinculado a los problemas que la empresa puede acarrear en la internacionalización es que son coherentes a la realidad mercadológica. Es decir entre ellos podemos mencionar la carencia de capital por parte de la empresa

para hacer frente al poderío financiero que requiere expandirse. Por otro lado es una empresa fuertemente centralizada con visión etnocéntrica, lo que dificultaría demasiado, en su futuro, un cambio de tal índole. Además debería tener más conocimiento y mayor capacitación para el área encargada de internacionalizarla, de ésta manera se logrará evitar errores por negligencia e ignorancia, algo sumamente clave ya que la empresa no tiene espalda para asumir un error o fracaso en esta aventura de internacionalización.

Problemas también que no son ajenos a la economía nacional son la volatilidad del tipo de cambio, el aumento de tasa de interés y las restricciones a importaciones de cierta manera sorpresivas. Todos estos aspectos podrían afectar profundamente la disponibilidad de stock, y la fuerza competitiva de la empresa derivada del consecuente aumento de costos y por ende precio de venta. Estos aspectos de nuestra economía sumamente fluctuante puede ser un golpe muy duro para la empresa que es relativamente mediana.

Es así como llevamos a que las alternativas más beneficiosas y viables por costeo, son la concesión de licencias y jointventure. Ya que no proponen grandes cambios en el organigrama ni grandes inversiones. Algo ideal como motivador al impulso de internacionalizarse. Los locales propios en territorio fronterizo también son una buena opción con un costo aún mayor pero con una fuerte presencia que puede derivar en posicionamiento y alza de ventas con una tasa de retorno de capital rápida.

Lo que la empresa podría hacer al buscar asesoramiento, es recurrir a una inyección de capital ya sea crediticia o subsidiaria por parte del Estado. Es decir una ayuda financiera que permita la inversión y exportación siendo la alternativa más esencial para poner en práctica todo lo dicho hasta aquí.

Por ende el mix de marketing va a sufrir una serie de pequeños cambios. La principal y esencial variable a modificar va a ser la promoción, sea cual fuere la inversión que se elija. Por la simple razón de que se tiene que dar a conocer la marca en el público extranjero y lograr un posicionamiento de la marca, para ello es indispensable un fuerte compromiso publicitario.

Después dependiendo de qué táctica se va a utilizar, va a modificarse la variable precio y distribución. Siendo la variable producto la única ajena a cambios.

C- Análisis del entorno

Político-Económico

En la actualidad nuestro país se encuentra con una economía condicionada, a lo largo de 2015 por las importantes presiones inflacionarias y del tipo de cambio, así como también disminución de barreras a la importación y ahora libre compra de divisas, sumado a que nos encontramos en un año de ya pasadas elecciones presidenciales donde lo que hoy se ve de una forma, mañana puede ser de otra por encontrarnos en un proceso de adaptación a nuevas políticas y cambios.

Bajo este marco, el principal objetivo del gobierno es transitar su mandato sin sobresaltos. Con esto en mente, toda la política económica está orientada a evitar una escalada de la inflación, garantizar la estabilidad cambiaria, atraer inversiones e impulsar el consumo para motivar una sensación de felicidad en la población votante.

Esta política económica afecta de manera diferente a los diversos sectores de la economía, generando grandes perdedores, pero también beneficiando a algunas actividades económicas en particular. Los principales ganadores son aquellos sectores que orientan su producción al mercado interno, especialmente si no dependen en forma crucial de insumos importados. En menor medida, también presentarían una mejora los sectores ligados a la construcción, como la producción de minerales no metálicos y materiales. Por el contrario, la actividad más perjudicada continúa siendo la industria automotriz. También se encuentran en una situación muy complicada las economías regionales, afectadas por la pérdida de competitividad de la economía que reduce sus posibilidades de exportar. Mientras que los efectos son dispares en lo que respecta a la producción agropecuaria y la industria de alimentos y bebidas

Sociocultural

Pudimos observar que en los últimos tiempos las tendencias DIY (“Do It Yourself” o “hágalo usted mismo”) cambiaron en el mundo, cada vez es más frecuente encontrar a personas que viendo un vídeo en Internet acabaron convirtiéndose en verdaderos apasionados del arte de hacer cupcakes, postres imposibles, punto o cualquier cosa que se nos pueda ocurrir.

Y es que desde hace unos años esta tendencia de volver a crear con nuestras propias manos viene ganando peso en la red y, sobre todo, una legión de adeptos. Este

hecho motivó, a su vez, que muchos hayan visto en esta moda no sólo un hobby, sino una auténtica salida profesional.

Aunque su nacimiento fue en Estados Unidos, como no podía ser de otra forma, el DIY está asociado a movimientos anticapitalistas, con el paso del tiempo esta manera de ser autosuficiente se trasladó al resto de la sociedad, pero enfocado de otra manera, el de explotar la creatividad y disfrutar del tiempo de ocio de una forma más sencilla y rápida.

No en vano, esta tendencia se transformó en el entretenimiento preferido de aquellas personas que no tienen mucho tiempo libre y que buscan en Internet una forma nueva de explotar al máximo su capacidad creativa, haciendo algo que les produzcan algún tipo de interés y entusiasmo.

Con la creación de este nuevo adhesivo ADHEMAR se busca obtener un producto exitoso que pueda dar un paso al frente más en innovación dentro de la empresa, dándole al cliente la practicidad y facilidad de instalar las molduras ahorrando tiempo y dinero, es decir que vaya de la mano a esta tendencia DIY. Logrando posicionarse dentro del mercado y que sea la primera opción en adhesivos para molduras en la mente del cliente.

Tecnología

La infraestructura que montada en internet y redes sociales nos brinda un buen soporte para el conocimiento y posterior posicionamiento.

La tecnología y su respectiva aplicación han encontrado el instrumento para cubrir esa necesidad que anteriormente mencionábamos por medio del novedoso packaging. Del correcto uso de ella derivará nuestro beneficio y así es como capitalizaremos la oportunidad.

Capítulo II

Productos

Descripción

Exponentes y autoridades principales del marketing como **Philip Kotler y Gary Armstrong (2003)** conceptualizan, en su libro "Fundamentos de Marketing", al producto como *“cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (Sin embargo), el concepto de producto no está limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto (objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas). Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo”*¹

La empresa cuenta y comercializa 8 marcas, las cuales son:

-Decomar

-Dekoholz

-Glasstex

-Decowall

-Decowool

-Decocielo

-Adhemar

-Decoespuma

Cada marca pertenece a una línea de productos. Entre las mencionadas encontramos los siguientes productos que constituyen así la cartera total de productos (en orden de aparición):

- Molduras de poliestireno extruido
- Pisos flotantes laminados
- Revestimientos en fibra de vidrio (texturados de pared)
- Revestimientos y cielorraso en PVC
- Lana de vidrio en rollo

¹Kotler, P. y Armstrong, G. (2003), *Fundamentos de Marketing*, 6ta edición D.F, México: Prentice Hall. Pág. 7

- Cielorrasos de yeso desmontable
- Adhesivo para molduras
- Espuma de polietileno aluminizada en rollo

Análisis de marca

“Se puede decir que la marca a pesar de su carácter intangible, es uno de los activos más importantes de toda organización, aun de las no lucrativas. Es lo que surge espontáneamente en la mente del consumidor cuando piensa en un determinado producto” afirma Carlos Molinari ².

En base a esto, debemos analizar a ADHEMAR. Dicha marca surge de combinar dos sílabas como lo son:

- “ADHE”, el cual proviene de ADHESIVO y,
- “MAR” refiere a MAROPOR

Esto tiene su origen en que la empresa utiliza una estrategia de marca para proyectar una imagen en la mente del consumidor y que sea el resultante de la sumatoria de una serie de variables: la identidad visual, el envase, el precio, el fabricante, el cliente, todas aquellas que contribuyan a fijar la marca en el consumidor.

La estrategia utilizada de lo publicado en *“Dirección de marketing”*³, podría basarse en la marca del fabricante, es decir MAROPOR. Y dentro de la misma se emplearía la estrategia de “marcas derivadas” y por ello encontramos que todas tienen alguna relación al utilizarse un elemento identificador del producto sobre la marca única. La mayoría de sus marcas parten de una raíz de marca global, única y corporativa. Ejemplo: DECO-mar, DECO-wool, DECO-cielo, DEKO-holz, DECO-wall.

Esto tiene como ventaja la generación de un único concepto que ampare todas las marcas de la empresa y conceda la fuerza de las líderes, viéndose beneficiado por ejemplo el lanzamiento de productos como es el caso del nuevo adhesivo ADHEMAR.

²Molinari, C. (2006), *Marketing agropecuario*, Buenos Aires, Argentina: Thomson Learning. Pág. 81

³Casado Díaz, A. y Sellers Rubio, R.,(2006), *Dirección de marketing*, Alicante, España: Editorial ECU. Pág. 202.

Sector en el que comercializa

MAROPOR SRL está ubicada en el sector de la construcción, para ser más específico podemos decir que sus diferentes líneas de productos se dirigen plenamente a constructoras, pinturerías, casas de decoración, corralones de materiales y todo sector dedicado a la construcción en seco.

Características destacables del producto

Cualquier producto o servicio son en realidad tres productos, desde la óptica del autor Wilensky⁴:

- Producto físico o funcional: es el cual describe su composición química, física y las funciones que cumple.

Es aquí donde entra en juego el cliente técnico que evalúa el rendimiento en metros lineales del adhesivo, su composición en cuanto a color y forma, la efectividad en adherencia, la durabilidad del adhesivo y demás cuestiones técnicas.

- Producto imaginario o simbólico: está íntimamente relacionado con la marca y con la promesa simbólica que ésta conlleva, referente a imágenes, deseos, emociones y prestigio.

Siguiendo lo mencionado, el cliente basa su decisión de compra en la imagen de ADHEMAR y en su percepción de valor añadido por parte del adhesivo. De esta manera forma su concepto de calidad en el adhesivo.

- Producto económico o de intercambio: Describe el costo del producto y sirve para medir el valor de los otros dos. El cliente relaciona el precio y el valor de las distintas ofertas en función del dinero que tiene para gastar en el adhesivo y de lo que espera de él.

Muchas personas comprarán el adhesivo más barato por no poder pagar el adhesivo ADHEMAR, por no querer gastar más o por otras causas.

Cada cliente y cada segmento de clientes valora en forma diferente la relación entre estos tres productos, de igual forma, el resultado de la ecuación $P_f + P_i \geq P_e$ debe ser favorable.

⁴Wilensky, A. (1993), *Política de negocios en mercados competitivos*, Buenos Aires, Argentina: Tesis Grupo Editorial Norma.

Análisis de matriz BCG

Ésta también denominada la matriz de análisis de portafolio y matriz de participación en el crecimiento, evalúa los productos o servicios de la empresa al interrelacionar dos criterios o factores de evaluación.

- Nivel de crecimiento del mercado que sirve el producto
- Nivel de participación relativa del producto en ese mercado.

Para definir si un mercado es de alta o baja tasa de crecimiento existen dos criterios:

- BCG establece un 10% de crecimiento como el nivel mínimo para evaluar un mercado como de alto crecimiento, en consecuencia, por debajo de un 10% de crecimiento se considerará como de bajo crecimiento.
- Otros autores se inclinan por establecer la tasa de crecimiento en función del índice de crecimiento del Producto Nacional Bruto (PNB) del país y dicen que para considerar a un mercado como de alta tasa de crecimiento es necesario que el mismo esté creciendo más rápido que el PNB.

Para establecer la posición relativa de mercado, se dividen las ventas del producto analizado entre las ventas del principal competidor, es decir, aquél que tiene la mayor participación de mercado en términos absolutos.

El resultado de esta división podría ser uno de los siguientes:

- Si las ventas del producto analizado son mayores que las del principal competidor, el resultado será superior a 1,0; donde el producto analizado sería líder.
- Si las ventas del producto analizado son iguales que las del principal competidor, el resultado será 1,0; donde el producto analizado comparteliderazgo con su principal competidor.
- Si las ventas del producto analizado son menores que las del principal competidor, el resultado será inferior a 1,0; donde el producto competidor sería líder.

Al DECOMAR ser una marca líder en el mercado nacional, permitirá facilitar el volumen de ventas proyectado de ADHEMAR ya que funciona como producto complementario.

Por ende es muy importante tener en cuenta este punto, ya que va a afectar favorablemente para nuestro producto.

Ahora bien, analizando el producto que nos compete podemos decir que será un producto enmarcado en “interrogante”, el cual tiene baja participación relativa de mercado pero se encuentra en un mercado de alto crecimiento. A su vez esto parte de la suposición de relacionar dicha matriz con la matriz del ciclo de vida del producto, la cual refleja al producto en etapa de lanzamiento con futuro incierto y dependiente de flujos de capital y financiamiento. En este caso, DECOMAR va a ser el producto que le otorgue capital a ADHEMAR.



El nuevo adhesivo ADHEMAR será interrogante ya que tiene baja participación relativa de mercado pero se encuentra en un mercado de alto crecimiento.

Es necesario darle una fuerte comunicación inicial con intenciones informativas y persuasivas, por el simple hecho de que hay que darlo a conocer en el mercado logrando su posicionamiento, informar sobre sus beneficios y por último, motivar su compra. En adición, y no menos importante, es la tarea de agregar valor al producto para que el mismo pase a ser “estrella”, siguiendo así el camino del éxito. Es un producto al cual la ventaja competitiva le ofrece alta rentabilidad y el atractivo del sector genera un alto riesgo. La estrategia, en función a la participación en el mercado, es crecer.

Análisis del ciclo de vida del producto

La dinámica de una realidad permanentemente cambiante ofrece un mundo de necesidades crecientes, cubiertas con tecnologías desarrolladas a propósito de las

mismas, dando lugar a una gran gama de productos para cubrir las demandas de la sociedad.

Las demandas se desenvuelven según ciclos de vida de demanda, que a su vez dan lugar a ciclos de vida tecnológicos que derivan en los ciclos de vida de los productos (CVP).

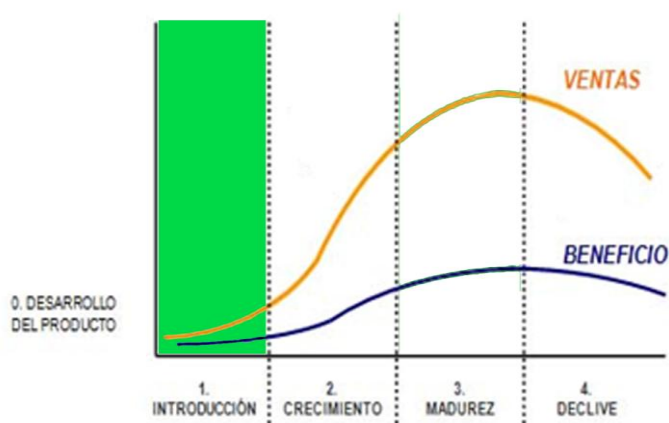
Los CVP nos proporcionan como punto de partida un marco útil para comenzar a desarrollar estrategias de marketing tendientes a aumentar las ventas y utilidades.

Los CVP pasan por las siguientes etapas y características:

Factores a considerar	<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>CRECIMIENTO</u>	<u>MADUREZ</u>	<u>DECLINACIÓN</u>
<i>Mercado</i>	Pequeño	En rápido crecimiento	Estable, poco o nulo	En contracción
<i>Ventas</i>	Bajas	En rápido crecimiento	Estabilizadas	Descendiendo
<i>Precios</i>	Altos	Tendencia a la baja	Bajos, debido a la competencia	Muy bajos
<i>Beneficios</i>	Negativos	Crecientes	Altos	Bajos
<i>Categoría de consumidores</i>	Innovadores	Primeros adoptantes	Mayorías primeras y tardías	Tradicionalistas
<i>Competencia</i>	Poca	Creciente	Estabilizada en un alto numero	Decreciente

Claramente el nuevo adhesivo ADHEMAR va a dejar de estar en la etapa de “desarrollo del producto” para pasar a ser identificado con la etapa de introducción del ciclo de vida.

Ya que será un producto interrogante con futuro incierto del cual depende en gran medida de la gestión comandada por todo lo descrito en éste plan de negocio.



Hay que tener en cuenta que algunos productos tienen una etapa de introducción muy larga sobre todo aquellos que producen un cambio importante en el patrón de uso y que tienen un precio muy elevado.

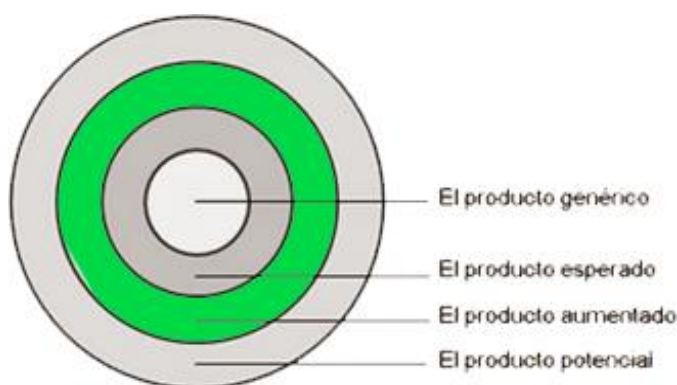
Dicho esto, debemos considerar que nuestro producto recae en tales palabras, así que por ello experimentará una etapa de introducción más prolongada.

Dimensiones del producto

El concepto de CVP puede ser utilizado para describir el comportamiento del producto genérico, entre otros.

Para comprender como opera el producto en su relación con el proceso de compra por parte del consumidor, Theodore Levitt⁵ propone el concepto de producto total, que abarca cuatro dimensiones en las cuales se combinan aspectos tangibles e intangibles:

- Producto genérico: Es el producto en sí. Es la parte sustantiva y rudimentaria del elemento que sirve como base del negocio. Ejemplo: En nuestro caso es el adhesivo en sí mismo, sin marca tal como producto básico.
- Producto esperado: Es el producto genérico más las condiciones mínimas que el cliente espera obtener. Ejemplo: es un adhesivo que sea eficaz y rendidor, que se encuentre envasado para su durabilidad.
- Producto aumentado: Es ofrecerle más al cliente de lo que necesita o está acostumbrado a esperar. Ejemplo: el nuevo adhesivo ADHEMAR que se lanzará, viene en un packaging distinto al resto el cual le otorga mayor facilidad de uso, ahorro de tiempo y limpieza, es más rendidor y aún más eficaz, por ende supera las condiciones esperadas por el consumidor.
- Producto potencial: Todo aquello que pueda atraer y mantener a los clientes.



⁵Levitt, T (1990), *Comercialización Creativa*, D.F, México: Cía. Editora Continental. Pág. 79-98

Análisis de matriz Ansoff

Es una herramienta de marketing creada por Igor Ansoff ⁶ donde el uso de un enfoque estratégico, le ayuda a evaluar sus opciones y elegir la que mejor se adapte a su situación y le dé el mejor retorno de la inversión potencial. Por una variedad de razones, hay momentos en que en los negocios se desea o necesita ampliar o cambiar el mercado. Puede ser necesario, por ejemplo, lograr economías de escala, ganar más dinero de inversores, mayor ganancia o incluso el reconocimiento mundial de la marca. De forma equivalente, un individuo que necesita ampliar o cambiar su ámbito, puede que desee cambiar de compañía, o incluso de carrera.

La Matriz de Ansoff (Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento) muestra cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar los productos/servicios existentes y los nuevos con los mercados existentes y los nuevos.

El nuevo adhesivo ADHEMAR se encuentra en el cuadrante “Desarrollo de producto”, ya que aquí se produce una ampliación de la cartera de productos por el lanzamiento del mismo. Por ello es un producto nuevo, ya sea para la empresa como para el consumidor, y dicho producto no deja de estar dirigido a igual mercado que MAROPOR abastece (mercado existente).

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: H. I. Ansoff (1976)

⁶Publicada por primera vez en su artículo “Estrategias para la Diversificación” en la Harvard Business Review (1957)

Producto futuro

Dentro de su nómina de molduras de poliestireno extruido (XPS) de alta densidad para la terminación techo pared, podemos encontrar 21 modelos distintos de los cuales hay una línea de diseño aplicable a la unión de pared y cielorraso, y una línea de diseño plana, destinada a guardas decorativas. Estas molduras son de la marca DECOMAR. Las molduras presentan una óptima adherencia con adhesivos de base no solvente, sin embargo para asegurar un óptimo trabajo de colocación, se recomienda el uso de su línea de adhesivo especializados ADHEMAR.

Es aquí donde encuentra su origen este plan de negocios, en el lanzamiento del **nuevo adhesivo ADHEMAR**. La empresa comercializa adhesivo como complemento a sus molduras DECOMAR.

A su vez, la compañía ofrece dos presentaciones:

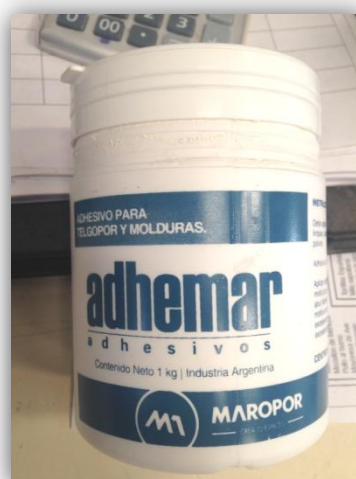
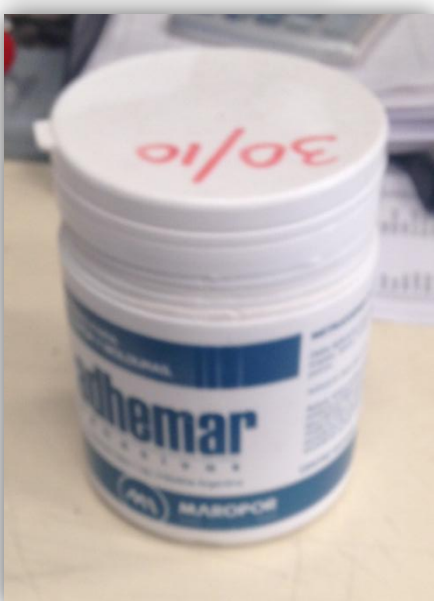
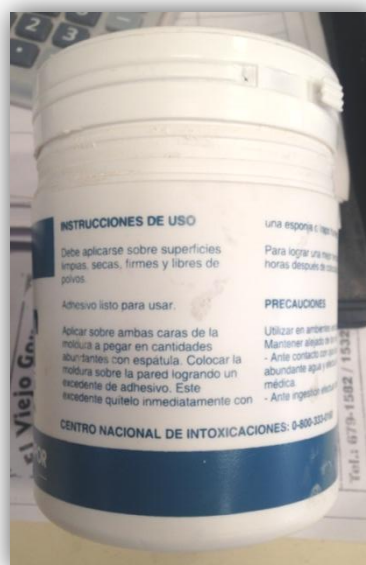
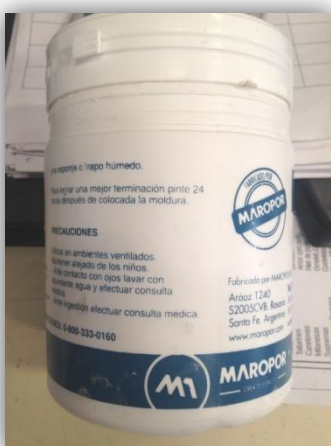
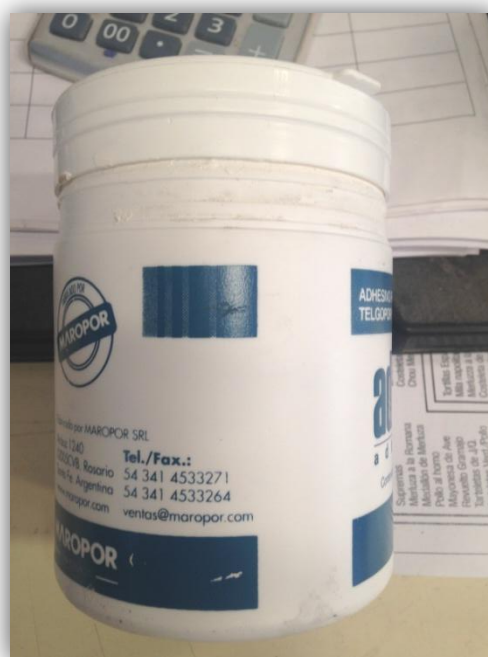
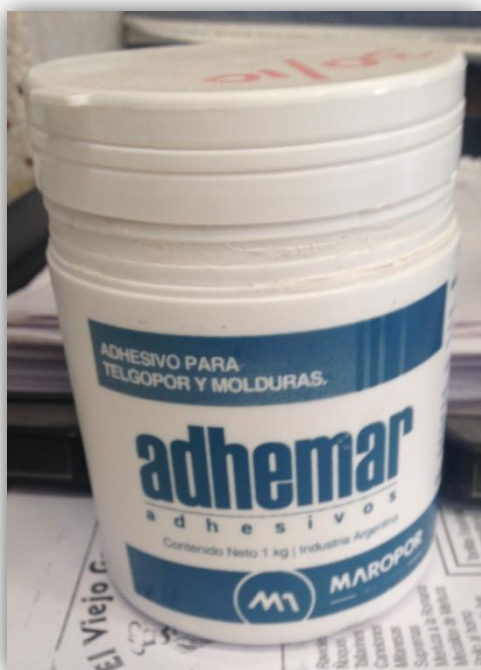
- ADHEMAR en pote plástico de 1kg en caja de 12 unidades
- ADHEMAR en pote plástico de 5kg

La competencia los comercializa de igual forma, entonces es allí donde buscamos pegar el salto de calidad e innovación y capitalizar la oportunidad.

Este P.N. procura abastecer el mercado con un adhesivo que:

- Rinde más tras cambiar su fórmula. Ya que de 12~14 metros lineales que rinde el pote de 1kg nuestro nuevo producto va a rendir 16~18 metros lineales.
- Otorga el beneficio de ser muchísimo más fácil su aplicación. Por el hecho de no necesitar ningún accesorio para su utilización, sea éste espátula, cucharón, etc.
- Es mucho más limpio para el usuario.
- Se presenta en un envase innovador a nivel nacional por ser contenido en un doypack.
- Permite un ahorro en coste de envase de un 50% para la empresa.
- Permite rescindir la relación con el proveedor del pote plástico de 1kg por ser reemplazado por el envase doypack.
- No requiere fuerte inversión en maquinaria.
- Tiene mayor rendimiento como resultado de reducir el desperdicio.

El producto a ser reemplazado es el siguiente:



Producción

Cuando hablamos de producción, en el caso de MAROPOR, algunas líneas de productos se importan parcial o totalmente, mientras que otras son de fabricación propia. El caso de la U.N ADHEMAR claramente es de fabricación propia.

De esta forma podemos pasar a analizar su concepción:

- Para la producción del mismo se utilizan diferentes componentes (materias primas) que determinan sustancialmente al adhesivo final.
- Estos componentes se van agregando por orden (no de manera aleatoria) a una maquina encargada de mezclarlos.
- La máquina que actúa bajo cierta temperatura, tiene plenamente la función de mezclar los componentes a fin de conseguir el adhesivo requerido.
- A su vez dicha maquinaria tiene una capacidad de 1500kg, donde actualmente MAROPOR opera 1000kg de ese total.
- Una vez procesado el material y obtenido el producto ya final, se pasa a envasarlo de manera manual.
- Ya para su envasado se pesa cada envase en busca de la cantidad adecuada, para finalmente envasarlos en su caja de venta de 14 unidades.

Maquina mezcladora:



Envasado manual:



Envasado en cajas:



Pesaje posterior:



Componentes del producto

Luego de haber llevado a cabo una charla con un Ing. Químico devino de la conversación que la fórmula del adhesivo debía cambiar sus propiedades para que tenga mayor rendimiento. En base a ello, el nuevo producto estará compuesto por:

- Carga. En un alto porcentaje
- Emulsión. En menor porcentaje.

Pueden ser muchos los elementos que conformen la carga, pero para que el adhesivo no sea costoso ni mucho menos pierda su calidad por ser barato se concluyó en los siguientes productos:

Donde la carga a su vez contendrá:

- a) Agua
- b) Nonilfenol
- c) Dispesante
- d) Tiza
- e) Emulsión
- f) Bactericida
- g) Espesante
- h) Trietanolamina

b) Es un químico antiespumante

c) Cumple la función de embebecer los líquidos, generando una mejor mezcla entre ellos.

d) Polvo de tiza es el que se utiliza

e) Es el producto que tiene la propiedad de pegado. (el vinilo)

f) Como en cualquier otro producto, el bactericida cumple la función de que el producto del cual forma parte dure el tiempo preestablecido

g) Le brinda la viscosidad deseada

h) Es un químico que tiene como finalidad bajar el Ph, ya que el adhesivo debe tener un Ph de entre 8,5 y 9,5 para que no repela al aplicarse a la moldura.

La emulsión no forma parte de la carga pero fue establecida en la lista por el motivo que fue explicado en el plan de producción.

Packaging

Carlos A. Molinari, en su libro Marketing Agropecuario, define al packaging como “*un conjunto de elementos que permite presentar la mercancía a su eventual*

comprador, bajo un aspecto lo más atractivo posible y en el volumen más conveniente para la unidad de consumo, en relación con sus medios y sus costumbres.”⁷

Por la fuerte presencia que concede el packaging en la mente, atención y percepción del cliente es que buscamos un envase que le brinde estas propiedades y enriquezca al mero producto genérico que suele ser el “adhesivo”.

De esta forma, creemos que al optar por un envase doypack se está añadiendo valor al producto que desde la óptica del cliente este debe ser percibido no sólo estéticamente sino en el beneficio que éste le genera en el ahorro de tiempo por su facilidad de uso (más allá de las funciones básicas que debe cumplir como proteger, preservar, promocionar y ser portable). También se puede pensar en un ahorro económico por ser de fácil aplicación, él mismo puede instalar las molduras sin necesidad de recurrir a un profesional.

Como veníamos mencionando, este packaging innovador destaca sobre los tradicionales debido a su fácil manejo y apertura, presencia en góndola, visión del contenido, reducción del peso y volumen de almacenaje, prolongación de la vida útil del producto y hermeticidad; reemplazando a botellas y frasco, sin la desventajas de estos últimos.

Para tal insumo recurrimos a Bolsapel, ya que nos recomendaron el contacto por su cumplimiento y por la jerarquía de sus clientes. Es una empresa fuertemente posicionada en dicho segmento de doypacks siendo uno de los pocos que no tercerizan el proceso de confección.

A la misma se le envió el diseño para que realicen las pruebas pertinentes a la confección.

Hasta aquí, se describió lo que se conoce como “packaging primario”. Sin embargo, también existe un “packaging secundario” que constituye el nuevo ADHEMAR.

Éste está formado por una caja, de cartón blanca con logos de la marca y cintas, que sirve como embalaje. La misma contendrá 14 adhesivos ADHEMAR de 1Kg, siendo ésta la forma de comercialización y distribución.

⁷Molinari, C. (2006), *Marketing agropecuario*, Buenos Aires, Argentina: Thomson Learning. Pág. 69

Diseño

En lo que hace al diseño del doypacks, se trabajó con un diseñador gráfico externo a la empresa que supo plasmar el diseño que conjuntamente ideamos.



El mensaje se basó en respetar el concepto de ADHEMAR, y con ello los colores e identidad de la marca pero transmitir un mensaje claro:

- Se necesita de una estética percibida como innovadora que lleve al conocido proceso AIDA.
- Que exprese los beneficios que este nuevo producto conlleva
- Y que no quede cargado ya sea de manera textual como visual, es decir que transmita simplicidad pero eficiencia, excelencia, seguridad, confianza y calidad.

Los colores que identifican el concepto de la marca ADHEMAR son el azul y el blanco. Por ello el packaging se desarrolló con dichos colores y derivados de sus tonalidades. Se materializó en un diseño con leves líneas de fondo y degradé para que den una apariencia y aspecto de modernidad, diseño e innovación, distinto al packaging anterior que daba a algo tosco, sólido y sin vida. Cada color expresa diferentes sensaciones en la psicología del consumidor, cosa que es muy importante a tener en cuenta y las cuales hemos considerado.

Según el estudio de Heller, la relación del color AZUL con los sentimientos sería la siguiente:

- Es el color que más adeptos tiene, independientemente del sexo o la edad.
- No hay ningún sentimiento negativo en el que domine el azul, pero por el contrario en China es un color poco apreciado.
- Es el color de la simpatía, la armonía, la amistad y la confianza, de todo lo que tiene que durar eternamente.
- Es el color de la lejanía, de la vastedad, de lo grande.

- El azul es el color de la fidelidad, la fantasía, de lo divino, del frío, de la independencia y de la deportividad.
- Además, es el color del bien, de la paz, de la verdad, de la inteligencia y de las cualidades intelectuales de la ciencia y la concentración, de lo práctico y lo técnico, del anhelo y el mérito.

En cuanto a la relación del color BLANCO con los sentimientos sería la que prosigue:

- No hay ningún concepto negativo que se asocie al blanco, aunque casi nadie lo nombra como preferido u odiado. La excepción se da en China, donde el luto lo porta el color blanco a diferencia del negro como el resto del mundo.
- Es el color del comienzo, de lo nuevo, del bien, de la verdad, de lo ideal, de la perfección y la honradez.
- Es el color de la pureza y la inocencia.
- Es el color de la objetividad, de lo ligero, del invierno.

Seguido a estas importantes consideraciones, se incorporó al doypack el color amarillo como llamador de atención y en total contraste con los colores ya descriptos. Concluimos que era el mejor color para contrastar y resaltar el mensaje.

En cuanto a materia de tipografía, se continuó usando aquella que caracteriza a ADHEMAR. Se buscó resaltar la marca con un tamaño de letra grande y centrada que sea uno de los principales focos de atención en la parte delantera.

Por otro lado, se puso énfasis en implementar el logo de MAROPOR por dos razones:

- Por la fuerza de marca que conlleva, por ser la misma una denominada “marca paragua”. El resultado de que los clientes vinculen a MAROPOR con nuestro nuevo adhesivo es positivo.
- Para lograr mayor posicionamiento de MAROPOR.

Para el lado trasero, se puede aplicar la misma idea.

Ahora bien, lo que confiere a textos:

En el frente del doypack, se pensó en que sea simple y contundente. De esta manera que exprese en un tamaño de letra grande y con un globo que atraiga la vista del

consumidor, los principales beneficios de comprar el nuevo adhesivo con un nuevo envase. Esto se ubicó en la parte superior por ser un foco de atención privilegiado.

En el centro se ubicó la marca y luego la función de dicho producto. Seguido a esto los logos de la empresa fabricante como lo es MAROPOR. De forma que el consumidor pueda obtener con una mirada en el frente del envase, qué tipo de producto es, qué marca es, qué beneficios otorga, y quién lo fabrica.

Ya en el dorso, se puede ver más texto por tratarse de cumplir con las normativas vigentes. Es así como se plasmaron las instrucciones de uso y precauciones en caso de verse afectada la salud.

Se buscó remarcar en la mente del consumidor los beneficios y la marca de este adhesivo nuevamente en el extremo superior del doypack.

Por último, se colocaron aproximadamente en los 3/4 los datos de contacto de la empresa por normativa y para cualquier inquietud que el cliente o potencial cliente pueda tener, conjuntamente con los logos de MAROPOR.

De lo sugerido y convenido anteriormente se llegó a lo siguiente:

PARTE DELANTERA



adhemar
a d h e s i v o s

**ADHESIVO PARA
TELGOPOR Y
MOLDURAS.**



Contenido Neto 1 kg | Industria Argentina


MAROPOR
— CREÁ TU ESPACIO —




MAROPOR
— CREÁ TU ESPACIO —



adhemar

a d h e s i v o s

INSTRUCCIONES DE USO
Debe aplicarse sobre superficies limpias, secas, firmes y libres de polvos.
Aplicar sobre ambas caras de la moldura a pegar en cantidades abundantes mediante el pico vertedor. Colocar la moldura sobre la pared logrando un excedente de adhesivo. Este excedente quítelo inmediatamente con una esponja o trapo húmedo.
Para lograr una mejor terminación pinte 24 horas después de colocada la moldura.

PRECAUCIONES
Utilizar en ambientes ventilados. Mantener alejado de los niños.
- Ante contacto con ojos lavar con abundante agua y efectuar consulta médica.
- Ante ingestión efectuar consulta médica.

Rinde de 16 a 18 metros de moldura por kilo aproximadamente.

ADHESIVO LISTO PARA USAR

CENTRO NACIONAL DE INTOXICACIONES: 0-800-333-0160

ADHESIVO PARA TELGOPOR Y MOLDURAS.

Fabricado por MAROPOR SRL

Aróoz 1240
S2005CVB. Rosario
Santa Fe. Argentina
www.maropor.com

Tel./Fax.:
54 341 4533271
54 341 4533264
ventas@maropor.com



MAROPOR
— CREA TU ESPACIO —





MAROPOR
— CREA TU ESPACIO —

telgopor

Capítulo III

A- Descripción del sector

Uno de los índices claves para analizar la coyuntura de una economía nacional es la evolución de la construcción. Al movilizar a otras múltiples industrias productoras de insumos (como la del cemento, la del hierro y la del acero) y a los sectores de comercio y transporte (las inmobiliarias y los camiones de transporte de materiales), cuando la construcción se frena, muchos otros sectores también lo hacen. Y cuando se reactiva, esos mismos rubros crecen.

Son 4 los indicadores de coyuntura que describen, mes a mes, el nivel de actividad del sector Construcción:

- El Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC) muestra la evolución del sector según el comportamiento de la demanda de un conjunto de insumos representativos y cubre la construcción pública y privada a nivel nacional.
- Los Insumos de la Construcción ofrecen datos de la evolución mensual de seis productos: asfalto, cemento, hierro redondo para hormigón, ladrillos huecos, pisos y revestimientos cerámicos y pinturas para la construcción.
- La Encuesta Cualitativa de la Construcción captura información de unas 100 empresas constructoras -grandes y medianas- de todo el país, con el objetivo de evaluar la situación del sector y las expectativas empresariales de corto plazo
- Los Permisos de Edificación indican las intenciones de construcción por parte de los particulares, a la vez que anticipan la futura oferta real de unidades inmobiliarias y dan una idea aproximada del nivel de actividad que se espera para los próximos meses.

Complementariamente se publica información sobre los puestos de trabajo en el sector Construcción, con datos que provienen del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP), producto de declaraciones juradas presentadas por las empresas contribuyentes.

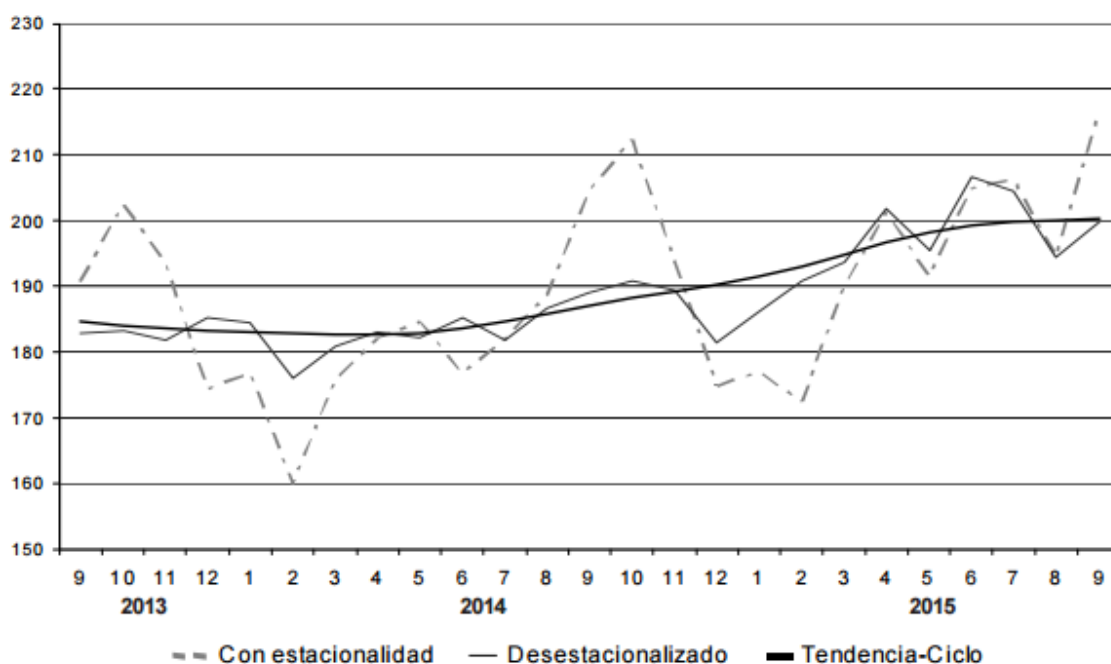
De acuerdo con los datos del Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC), durante el mes de septiembre se registró el récord histórico en la serie con estacionalidad. En el análisis por bloques se observó el récord histórico del indicador en obras para viviendas y otros edificios. Asimismo se observa el récord del indicador para el acumulado durante los primeros nueve meses del año. En efecto, en este período acumulado el índice exhibe una suba del 7,5% con respecto a igual período del año anterior. Comparado con igual mes del año anterior, durante el mes de septiembre, el índice presentó aumentos del 5,6% en términos desestacionalizados y del

Cuadro 1. Indicador sintético de la actividad de la construcción (ISAC), variaciones porcentuales

Período	Mes anterior		Igual mes año anterior		Acumulado desde enero hasta cada mes del mismo año a igual acumulado año anterior
	Con estacionalidad	Desestacionalizado	Con estacionalidad	Desestacionalizado	
2014					
Septiembre	8,4	1,3	7,3	3,4	-1,2
Octubre	3,8	0,9	4,9	4,1	-0,5
Noviembre	-8,7	-0,7	0,1	4,2	-0,5
Diciembre	-9,8	-4,2	0,3	-2,1	-0,4
2015					
Enero	1,2	2,6	0,1	0,9	0,1
Febrero	-2,5	2,6	7,9	8,5	3,8
Marzo	10,2	1,4	8,1	7,0	5,3
Abril	6,0	4,3	10,6	10,4	6,7
Mayo	-4,9	-3,2	3,8	7,3	6,0
Junio	7,0	5,7	16,0	11,5	7,7
Julio	0,6	-1,0	13,3	12,5	8,5
Agosto	-5,7	-4,9	3,0	4,2	7,8
Septiembre	11,3	2,7	5,8	5,6	7,5

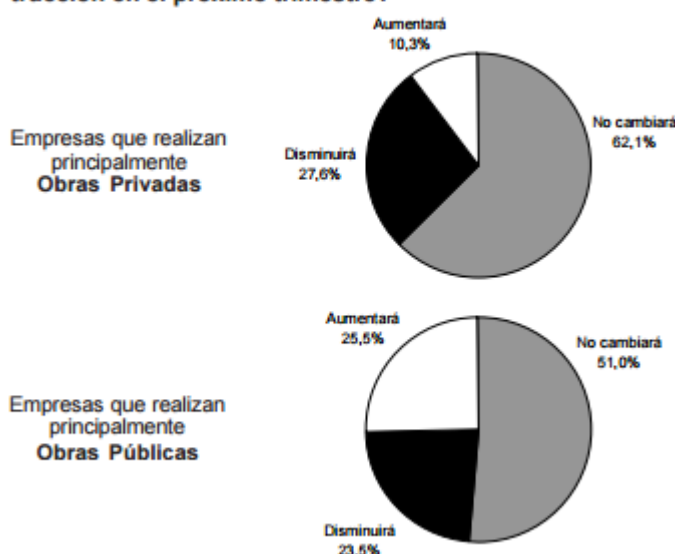
5,8% en la serie con estacionalidad. (Ver cuadro 1) Comparado con el mes anterior, en septiembre el índice exhibe una suba del 2,7% en términos desestacionalizados. En tanto, la serie con estacionalidad registra para el mismo período un aumento del 11,3%.

Gráfico 2. ISAC. Serie con estacionalidad, desestacionalizada y Tendencia-Ciclo, base 2004=100



En la encuesta cualitativa del sector de la construcción, que consultó a las firmas sobre las expectativas para el tercer trimestre del año, se han captado opiniones disímiles, en cuanto al ritmo de actividad esperado, según las empresas se dediquen principalmente a realizar obras públicas o privadas. En efecto, el 62,1% de las empresas que realizan obras privadas prevé que el nivel de actividad no cambiará durante los meses de octubre a diciembre, mientras que el 27,6% estimó que disminuirá y el 10,3% restante estimó un aumento. En tanto, en las empresas dedicadas a la obra pública un 51% opinó que la actividad no cambiará, el 25,5% estimó que aumentará y el 23,5% vislumbra que disminuirá.

¿Cómo cree que evolucionará la actividad del sector construcción en el próximo trimestre?



Datos de interés respecto a la industria

La industria de la construcción creció en abril 10,4 por ciento en forma interanual, impulsada por inversiones en el sector petrolero, según informó hoy el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec). De esta forma el primer cuatrimestre cerró con una expansión de 6,7 por ciento, de acuerdo a las cifras oficiales.

El repunte del sector se sustenta en un crecimiento del 50 por ciento en las construcciones petroleras con relación a abril de 2014. En tanto, la construcción de viviendas tuvo un alza de 8,2 por ciento, mientras que las obras de infraestructura se expandieron 13,6 por ciento y las obras viales un 8 por ciento.

La superficie a construir registrada por los permisos de edificación para obras privadas retrocedió 6,3 por ciento en la comparación interanual.

El presidente de la Cámara de la Construcción, Gustavo Weiss, aportó más datos sobre el crecimiento del sector: en febrero aumentó un 3% interanual el empleo del sector y en marzo creció un 7% interanual el consumo de cemento (principal insumo de la construcción). Por su parte, al ser consultado, el economista de La Gran Makro, Agustín D'Attelis, analizó: "Hay una recuperación pero se está comparando con una base muy baja como es la del año pasado".

¿Público o privado?

En cuanto a las razones del crecimiento, del sector, Weiss evaluó: "La construcción está creciendo respecto al año pasado principalmente debido al impulso de la obra pública, que fue presupuestada con un aumento del 48% respecto al año pasado, por encima de la inflación, y por los planes Pro.Cre.Ar y el Plan Federal de Viviendas. Además, están traccionando la construcción y refacción de viviendas familiares privadas".

D'Attelis, por su parte, opinó que "si bien existe alguna tracción de una dinámica de la obra pública más dinámica, la mayoría del aporte es privado" y analizó: "La recuperación se ve en gran parte por la mejores perspectivas que hay de la economía en su conjunto y por la estabilidad cambiaria, la recuperación del poder adquisitivo después de la devaluación del año pasado y por el control de las principales variables económicas".

Perspectivas

Además, se mostró esperanzado de cara al futuro: "El año que viene será más dinámico en el ámbito público porque hay asignaturas pendientes en infraestructura, vivienda, energía y el cuadro macroeconómico va a permitir que se pongan en marcha proyectos, que se tomen créditos para acceder a financiamiento. Pero este año será un poco y un poco, más por el ámbito privado vinculado al cambio de expectativas".

En cuanto a las expectativas, todos coinciden en que el sector mantendrá su crecimiento. "Va a mantenerse esta tendencia leve porque las perspectivas son buenas de cara el futuro. El año que viene la economía tiene una carga de deuda muy baja ya que aunque las políticas de desendeudamiento significaron grandes pagos, dieron libertad a la economía. La construcción reacciona y las perspectivas son positivas mientras haya estabilidad cambiaria, macroeconómica y del mercado interno".

Weiss, en tanto, no duda: "Yo entiendo que este año vamos a estar creciendo respecto al año pasado, no hay indicios de que el año termine negativamente".

Análisis del sector industrial

Varias unidades de este tipo compitiendo entre sí conforman una industria. Cuando se estudia el subsistema industria, el objetivo es realizar un examen competitivo. De los distintos tipos de mercado-industria que uno puede encontrar como mercado de competencia perfecta, oligopolio, monopolio y mercado de competencia imperfecta. Claramente ADHEMAR está dentro del mercado de competencia imperfecta, según Gerardo Saporosi “*se caracteriza por tratarse de productos diferenciados aun cuando haya muchos competidores y las barreras de ingreso no sean altas. Por más que los productos sean parecidos las marcas hacen la diferencia, monopolizando la mente del cliente.*”⁸

El modelo de rivalidad amplificada o de las 5 fuerzas de Michael Porter⁹, destaca que el atractivo del sector industrial es el determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa. Por consiguiente, debemos analizar las fuerzas competitivas que lo componen:

El que nos interesa a nosotros es el de la U.N adhesivo y molduras. Es decir que si hacemos foco en los competidores de ADHEMAR nos encontramos con lo siguiente:



Potenciales competidores:

Los competidores potenciales son aquellos que aun no han ingresado al mercado, pero tienen altas probabilidades de hacerlo en breve.

El ingreso de nuevos competidores al mercado es una amenaza latente debido al continuo crecimiento del mercado de la construcción y específicamente la construcción

⁸Saporosi, G., (1999), Clínica empresarial, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi. Pág. 13

⁹Porter, M., (1991): *Ventaja Competitiva*, D.F, México:CECSA.

en seco, el cual nos ataña, en Argentina en los últimos años. Se puede considerar como potencial competidor una real amenaza a aquellas empresas dedicadas a comercialización de adhesivos solventes que se atrevan a imitar el packaging logrado por ADHEMAR, ofreciendo un producto con similitudes. Otro posible competidor son aquellas empresas de molduras que podrían comenzar a fabricar su propio adhesivo con la estructura de una empresa en marcha, el reconocimiento del mercado, los contactos con proveedores y posibles clientes y la infraestructura y la tecnología; todos tendientes a tener un costo menor al obtenido por MAROPOR.

Además, no hay que dejar de tener en cuenta la posibilidad de que surjan empresas nuevas en el mercado atraídas por las buenas expectativas del mismo.

A esto se debe tener en cuenta las barreras de entrada que pueden padecer dichos competidores: Costos cambiantes elevados, alta diferenciación, acceso a canales de distribución y economía de escala.

Productos sustitutos:

Un producto se considera un sustitutivo de otro, en tanto uno de ellos puede ser consumido o usado en lugar del otro por satisfacer la misma necesidad general.

Es para destacar que al ser un producto nuevo y distinto al resto, no existen productos similares, pero si productos que satisfagan la misma necesidad general. Los productos sustitutos serían los mismos que los competidores existentes y todo aquel “adhesivo solvente” comercializado en el mercado de la construcción en seco.

Proveedores:

El proveedor es aquel participante del sistema general de entrega de valor, de la empresa hacia el cliente, que brinda los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios.

Respecto al packaging (pote plástico) el poder de negociación con Dublond es alto, ya que, además de no ser proveedor único, la fábrica se encuentra en Buenos aires, y existen muchas opciones a nivel nacional por el cual reemplazarlo. De esta manera, es que reinó el poder de MAROPOR y concluyó en la posibilidad de cambiar de proveedor por el nuevo Bolsapel (doypack), ya que la empresa se manejaría con uno sólo (por su conveniencia económica). En relación a los demás materiales, aunque también está

previsto trabajar con un solo proveedor por insumo, existe la posibilidad de trabajar con otros proveedores si fuera necesario en todos los casos.

Compradores:

El comprador o cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para el mismo, para una persona o para una empresa u organización, por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. En cambio, el consumidor final es la persona que realmente utiliza el producto. Por ende difiere del cliente ya que este último puede comprarlo para no precisamente consumirlo.

En caso de que el producto no tenga la aceptación esperada en el mercado, el poder de negociación del comprador será alto, exigiendo un cambio en la estrategia comercial del proyecto. A su vez, los clientes ejercen poder sobre la empresa dado que el costo de cambiar de marca para él, o de optar por un método sustituto es relativamente bajo.

Por otro lado, el hecho de que no poseen mucha información sobre el producto ni de los competidores, hace aumentar el poder de negociación de la empresa con respecto a los clientes.

Rivalidad entre competidores existentes:

Los competidores actuales son aquellos que venden lo mismo (muy similar o que satisface la misma necesidad) que la empresa en cuestión. Compiten por el mismo segmento de mercado, ya que sus clientes comparten características.

La fortaleza y poder de negociación de MAROPOR se da tras no sólo vender de forma mayorista, sino también minorista y de manera directa, contrario a muchos de sus competidores existentes. En adición, MAROPOR cuenta con alta diferenciación y notoria disponibilidad de capital posible de inversión.

Los costos del sector no actúan como amenaza para ADHEMAR, por el hecho de que la empresa opera con costos bajos y un precio de venta que goza ser muy beneficioso, por ello una guerra de precios no afectaría en absoluto la rentabilidad o margen de la empresa.

Las barreras de salidas son altas por los contratos firmados y los activos físicos de poco valor de liquidación. También es considerable que muchos competidores son

empresas familiares por lo cual es costo emocional actúa como una fuerte barrera de salida por querer seguir el legado familiar.

En resumen, ADHEMAR se encuentra con dichos competidores en el mercado y con el resto de las empresas que producen adhesivos para molduras.

Análisis de la estrategia genérica

Según Michael Porter¹⁰, la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Dos cuestiones sostienen la elección de la estrategia competitiva:

- El atractivo del sector industrial para la utilidad a largo plazo y los factores que la determinan
- La posición competitiva relativa dentro de un sector industrial.

Las siguientes son las posibles estrategias que puede perseguir una empresa:



Fuente: Alba, T.,(2014) <http://www.seremprendedor.com.mx/como-desarrollar-una-ventaja-competitiva-a-traves-del-branding/>

MAROPOR utiliza la estrategia genérica de diferenciación. Ya que la firma cuenta con un valor percibido como único entre sus clientes y potenciales clientes.

Los productos de la misma, son diferenciables así por su diseño, calidad, imagen de marca, tecnología y servicio al cliente. Con esto la empresa apunta y logra lealtad en los clientes y menor sensibilidad en los precios.

¹⁰Porter, M., (1991): *Estrategia Competitiva*, D.F, México:Grupo Editorial Patria.

Con el nuevo adhesivo ADHEMAR lo que se busca es continuar con la diferenciación impartida por la empresa, y generar aún más valor percibido en los clientes por medio de un adhesivo totalmente único y adaptado a sus necesidades.

Al mismo tiempo, debemos tener en cuenta que el adhesivo podría vincularse con una estrategia de liderazgo en costo por el bajo costo y el alto retorno obtenido, todo sin caer en ser híbrido.

Análisis de la competencia

Interiorizándose en los competidores de la compañía uno puede ver que existen competidores directos e indirectos.

Entre los directos, MAROPOR tiene diferentes competidores dependiendo de la U.N que uno evalúe:

- La U.N molduras tiene como competidor a Perfiles Revestidos SRL
- La U.N PVC tiene como competidor a Voss2000
- La U.N lana de vidrio tiene como competidor a Isover
- La U.N espuma de polietileno aluminizada tiene como competidor a Isolant SA
- La U.N piso flotante tiene como competidor a Vigorita Maderas SRL
- La U.N placa de yeso tiene como competidores a Durlock SA y Knauf

Siguiendo esta lógica, los competidores de la U.N adhesivos para molduras de poliestireno extruido son quienes comercializan molduras u ofrecen adhesivos bajo su propia marca pero no son de fabricación propia como si lo son las molduras. El adhesivo que venden es comprado a un proveedor llamado WEPEL. Es decir, WEPEL actúa de distribuidor de marca blanca para PARTHENON, ATENNEAS, PERFILES REVESTIDOS, VERNIER, TEL PLAST quienes conforman la competencia existente de ADHEMAR.

Posicionamiento

“El posicionamiento se refiere a la ubicación que el producto fabrica en la mente de sus consumidores. Por esto, posicionar significa trabajar en la forma en que será percibida la marca-producto y la clave es manipular lo que ya está en la mente.”¹¹

El posicionamiento implementado por dicha empresa es el de diferenciación a través de la imagen de marca y calidad, creando un concepto único. Para tal fin, se pone

¹¹Saporosi, G., *op.cit* en nota (8) Pág. 101.

en ejecución un plan táctico de publicidad y promoción con una suma anual destinada a ello.

El mencionado plan tiene como objetivo lograr lealtad de marca, para así reducir los respectivos costos de atraer nuevos clientes. La firma consigue así un boca a boca muy fuerte en el sector donde se desarrolla. Esto a su vez, reduce aún más los costos o bien podemos decir que hace valer la inversión llevada a cabo.

Además de todo lo comentado, que sin ninguna duda está reflejado en la estrategia de ADHEMAR, la base del posicionamiento del nuevo adhesivo se encuentra en los beneficios derivados del uso del producto. Éste demuestra tener un packaging único en el mercado (su doypack), desarrollado en base a los requerimientos de sus clientes, y un rendimiento y ahorro superior con respecto al ofrecido por sus competidores.

Análisis de estrategias de líder

MAROPOR con su marca DECOMAR es líder del mercado. Por ende, realiza acciones ya sea para el crecimiento de la demanda primaria del mercado como así también para el mantenimiento de la cuota de mercado. Adoptando una estrategia de defensa.

Para el crecimiento de la demanda primaria del mercado incrementa el volumen de compra ofreciendo descuentos por cantidad y promociones por la compra de packs.

Para el mantenimiento de la cuota de mercado realiza una mejora continua de los canales de distribución, modificaciones en los productos para superar a la oferta de la competencia y publicidad que recuerde y refuerce los beneficios del producto. Introducción de nuevos productos al mercado objetivo.

Cabe destacar además que MAROPOR SRL ejecuta la estrategia de expansión del mercado, donde para defender su cuota de mercado relativa se expande a nuevos segmentos de consumidores que prefieren un producto diferente a la oferta inicial. De esta forma, desarrolla extensiones de línea y nuevas marcas.

Análisis de estrategias de retador

La empresa cuenta con marcas que deben adoptar una postura de retador frente a los competidores.

Para lo cual se practica la estrategia de ataque frontal y la de ataque por bypass.

La de ataque frontal hace referencia a que algunas marcas hacen frente al líder del mercado ya que la empresa posee una tecnología de producción superior, buenas

relaciones con los proveedores y distribuidores, sinergias de marketing, fuerte publicidad y promoción.

El ataque por bypass refleja una ventaja significativa sobre el líder y otras marcas por la nueva generación de productos dotados de prestaciones superiores (tecnología y diseño) con los que compite y lanza MAROPOR.

Análisis de ventaja competitiva

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo.

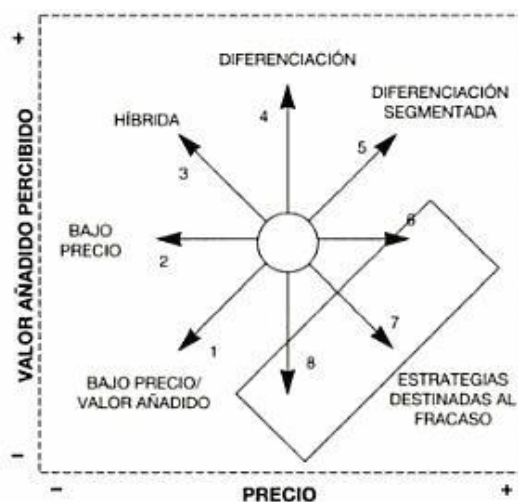
La empresa cuenta con 2 ventajas competitivas fuertes:

Ventaja externa: Sus productos se distinguen por características de calidad superior frente al resto de la competencia, ya sea por uso de tecnología nacional y/o alemana.

Ventaja interna: La empresa administra un sistema de producción que le permite un dominio de costes a tal punto de tener un margen por demás de rentable en la adopción del precio. Esto a su vez permite no sacrificar diferenciación, y no sacrificar los costos por diferenciar.

El reloj estratégico de Bowman

El reloj estratégico es una matriz en la que pueden darse múltiples combinaciones entre el valor percibido y el precio percibido, pero no todas son válidas para todas las organizaciones. Cada empresa escogerá la trayectoria estratégica más conveniente para obtener una posición competitiva de cara al mercado.



Según las diferentes trayectorias que el autor describe, MAROPOR con su nuevo adhesivo ADHEMAR sigue la trayectoria número 4 denominada “diferenciación”. El fin de dicha estrategia es obtener una mayor cuota de mercado que la competencia ofreciendo un adhesivo muy superior al de ellos con una prima en el precio. Es decir, el nuevo adhesivo va a tener un precio ligeramente incrementado.

Esto sin dudas, puede vincularse a lo ya mencionado en las estrategias genéricas de Porter.

La diferenciación llevada a cabo se proyecta en 3 aspectos:

- El producto: Al ser un producto único y totalmente aumentado adaptado a beneficiar y satisfacer las necesidades del cliente
- El mix de marketing: Al comunicar mejor que la competencia los beneficios que obtendrá por elegir este nuevo adhesivo por sobre otros.
- Competencias nucleares: Al explotar la imagen de marca creada por lo que MAROPOR representa y por el buen management que permite bajos costos en la producción del ADHEMAR.

F.O.D.A

Fortalezas	Oportunidades
• Reconocimiento de marca • Rapidez en servicio de entrega • Fuerza de venta a nivel nacional • Calidad de los productos • Precios competitivos • Fuerte disponibilidad de capital para realizar inversiones • Personalización del producto, adhesivo desarrollado a partir de los requerimientos de los potenciales clientes. • Alto grado de diferenciación	• Amplia cartera de clientes con oportunidades ciertas de incorporar nuevas líneas • Desarrollo de fábricas propias de los productos que se importan actualmente
Debilidades	Amenazas
• Rotura de stock en productos importados • Roces comerciales con clientes (por el punto anterior) • Condiciones de venta con plazos cortos de pago	• Las fuertes barreras de importación • Discontinuidad de líneas (por el punto anterior) • Situación económica nacional e internacional deficiente • Inflación constante con un panorama incierto • Inestabilidad política por ser nueva

El análisis F.O.D.A es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidadesy Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

El objetivo de este análisis es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma, que más se adecúe en función de sus características propias y las del mercado en que se desenvuelve.

Capítulo IV

Estrategia de comercialización

Precio

Es la variable que establece un valor cuantitativo a la oferta de la empresa, teniendo en cuenta el valor de uso y el valor de cambio. Los objetivos de esta variable son maximizar las utilidades e ingresos actuales, maximizar la cobertura del mercado y el crecimiento de las ventas, ser líder en calidad de productos o la sobrevivencia.

Sobre la fijación de precios, los mismos se fijan a través de análisis de costos y precios de mercado.

Método de fijación de precios

De acuerdo a la estrategia de posicionamiento adoptada por la empresa, esta será formadora de precios, fijando el mismo en base a la competencia directa y al producto, ya que la empresa cuenta con una marca e imagen corporativa ya insertas en el mercado. Para penetrar en el segmento se estableció un precio similar al del adhesivo anterior pero con un leve aumento que denote la diferenciación y el nuevo valor añadido, haciendo hincapié en los múltiples beneficios ofrecidos y su doypack único en el mercado nacional, como principal atributo diferenciador del producto.

Por consiguiente, la empresa fija los precios de acuerdo a la estrategia comercial y por ello se sigue una estrategia de costo plus flexible para el nuevo adhesivo ADHEMAR, la cual determina un precio de venta de \$45

Tipo de precio

Según la estrategia de precios adoptada, el tipo de precio surgirá de la combinación de un precio tipo “objetivo” y un precio tipo “de imagen”. Ya que por un

lado es un precio de tipo objetivo por contemplar un beneficio sobre el costo total, distinto a lo que sería un precio de tipo “técnico”.

Por el otro lado, es un tipo de precio “de imagen” por el hecho de que se está buscando al lanzarlo con un precio ligeramente elevado, lograr una percepción de alta calidad e imagen en la mente del consumidor.

Objetivo de fijación de precios

El objetivo de este precio de venta es claramente brindar imagen. Esto engloba todo, en tanto lo que se pretende es proyectar una imagen de nivel superior de la compañía, del producto, de la marca, de la calidad y del servicio.

Todo se intenta obtener por medio del nuevo ADHEMAR y su estrategia de precio elevado.

Forma de pago

En el mercado interno: La empresa se maneja con depósito bancario, plazo de pago máximo 60 días, efectivo, cheque propios y cheques de terceros.

En el mercado externo: La empresa utiliza pago anticipado vía transferencia/depósito bancario en dólares estadounidenses.

Distribución

Es la variable de comercialización menos controlable, y la más difícil de copiar y modificar. Los canales de distribución existen para acercar el producto al consumidor, y los valores que agrega esta variable son tiempo, lugar y posesión.

La modalidad de distribución adoptada será selectiva, llevando a los clientes el producto solicitado, esto implica el traslado del producto a los diferentes puntos del país, el cobro y un posterior servicio post-venta y seguimiento, por cualquier contingencia que pudiera surgir. Para esto se ha planeado la utilización de fuerza de venta, quienes viajan con su propio auto y a los cuales se les paga un sueldo basado en adicionales por comisiones, cobranza y viáticos.

Las áreas recorridas por los viajeros están divididas en tres grandes zonas, un viajante visita las regiones del NOA, la cual comprende las provincias de Catamarca, Chaco, Santiago del Estero, Tucumán, norte de Santa Fe, y Corrientes, el segundo recorre las zonas del centro, estas comprenden la provincia de Córdoba, el norte de San Luis, el sur de Santa Fe, y Entre Ríos, y por último, un tercer viajante que viaja a la región del sur, constituida por el sur de la provincia de San Luis, y las provincias de La Pampa y Buenos Aires.

Este mecanismo de logística y distribución fue diseñado para lograr de la forma más eficiente y eficaz la conexión con los clientes, brindándoles un servicio más personalizado y a la altura de sus requerimientos y necesidades.

¿Dónde?

Los diferentes productos son comercializados en todo el territorio argentino y países de Latinoamérica, entre ellos Brasil, Bolivia, Paraguay, Ecuador, Venezuela y Chile.

En el caso de ADHEMAR se venderá en todo el territorio nacional y luego de evaluar su resultado en el mismo, se decidirá exportarlo como el resto de la cartera de productos.

¿Cómo?

Los productos se comercializan en:

- El mercado interno por medio de fuerza de ventas propia
- El mercado externo por medio de comercio exterior

Canales

La empresa cuenta con 2 canales de distribución ya establecidos los cuales serán la configuración a seguir para el nuevo adhesivo ADHEMAR:

- Empresa-->Distribuidor(mayorista)-->Subdistribuidor-->Negocio minorista--> Consumidor final
- Empresa--> Clientes especiales--> Consumidor final

Logística

La logística de MAROPOR SRL es tercerizada, en el caso del mercado interno. Es decir, de la fábrica salen fleteros contratados hacia las distintas estaciones de carga de Rosario y de ahí parten los fletes que el cliente contrata para que le alcance la mercadería a los distintos puntos del territorio argentino.

La empresa se hace cargo del costo del flete local. El costo del flete a destino está a cargo del cliente.

Promoción

Es una de las variables de la mezcla comercial. Ésta tiene como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características y necesidades que satisface y promocionarlo, como así también lograr persuadir al consumidor de que el producto es superior al de los competidores, esto se puede alcanzar a través de diferentes medios de comunicación y otras variables, como la fuerza de ventas, relaciones públicas, promociones, publicidad, etc. que en definitiva tratan de estimular la demanda. Además actúa sobre los clientes actuales recordando la existencia del producto y sus ventajas.

Para este proyecto se pensó en un principio realizar una fuerte inversión en publicidad en diversos medios de comunicación especializados que rodean al segmento al que se apunta, para dar a conocer el producto y lograr un rápido posicionamiento y top of mind de ADHEMAR en el mercado. Ya que como este nuevo adhesivo se encuentra en la etapa de introducción, la publicidad y promoción tienen más eficacia a nivel informativo, seguida por las ventas personales y la promoción de ventas. De este modo se han pedido presupuestos a la revista Vivienda, Obra y Arquitectura & Construcción, medios muy reconocidos y valorados en el sector de la construcción y arquitectura, que han sido incluidos en los gastos de comercialización.

Además se pretende ofrecer el producto en diferentes sitios de Internet de interés para los clientes, como también se valorará la recomendación de consumidores a potenciales clientes, el boca a boca y la fuerza de venta de los viajantes de la empresa. También se ha previsto actualizar el website para que incluya información y links para que los clientes puedan contactarse con la empresa y evacuar sus dudas.

Análisis comunicacional

En lo que respecta a publicidad la empresa realiza distintas acciones publicitarias entre ellas gráficas, institucionales en revistas de cámaras profesionales, radio y todo tipo de material P.O.P (catálogos, folletería, fichas técnicas, exhibidores, muestras, banderas.)

Lo que vamos a realizar a raíz del lanzamiento de dicho producto, es comunicar a todos nuestros clientes a partir de la base de datos con la que la empresa cuenta, por medio de newsletter sobre el nuevo ADHEMAR. Para ello, el newsletter estará conformado por un flyer que muestre como es el nuevo adhesivo y su innovador packaging, a su vez éste deberá expresar con claridad los beneficios y atributos diferenciales con los que cuenta. El mensaje debe ser claro e impactante visualmente a manera de que el cliente pueda encontrar todo lo esencial a primera vista sin perderse en texto. Al flyer se le adjuntará una lista de precios perteneciente a la U.N ADHEMAR.

También se comunicará vía social media utilizando el flyer del newsletter. De esta forma se podrá llegar a usuarios que son más activos en redes sociales y menos en otros soportes. Además, este medio nos hará llegar a un público indirecto por los “likes” que la publicación reciba, lo cual nos representa una ventaja económica y comunicacional.

En lo que respecta a la website, ésta deberá ser modificada. Tendrá que agregarse este nuevo producto a la cartera y redactar una “noticia” para la sección “novedades” con la que cuenta el sitio.

Estrategia de comunicación y plan de acción

La razón de ser de este plan es dar a conocer la marca, posicionar a ADHEMAR y generar lealtad de marca.

Definición del problema

El principal problema es que ADHEMAR carece de identidad de marca y por ende posicionamiento, un plan de comunicaciones, manejo de redes sociales (se usa un perfil de Facebook en lugar de Fanpage o en su website ni registro existe). Lo cual hace que la empresa tenga un pobre desempeño comunicacional externo.

Tácticas a emplear

Cambiar la mentalidad en relación a la publicidad que en la actualidad es únicamente de boca en boca. Se puede desarrollar el plan usando canales económicos (Redes Sociales). Con la elaboración del manual de marca se pretende el buen uso del flyer diseñado. Cambiando la ambientación también se logrará lo buscado.

Los medios gratuitos nos permitirán llegar a potenciales consumidores que no conocen ADHEMAR. Desarrollando lo anterior encontramos que es factible realizar el plan comunicacional y obtener un beneficio directo, ya sea en reconocimiento como en ganancias.

Alcances (esperados)

Con los resultados que se obtendrán al desarrollar este plan, se ayudará de manera significativa en:

- La comunicación interna y externa de la empresa.
- Incrementar las ventas.
- Llegar a potenciales consumidores que desconocen en la actualidad la existencia de ADHEMAR y que necesitaban un adhesivo único como tal.
- Posicionarlo como el mejor adhesivo del país.
- Lograr en un futuro su posible expansión

Limitaciones

- No se cuenta con un sitio web actualizado
- No se tiene una integración visual de su logo y marca.
- No se cuenta con una mentalidad flexible en materia de publicidad en redes sociales

Objetivo de comunicación

- Dar a conocer la oferta y propuesta de MAROPOR
- Transmitir los beneficios del nuevo adhesivo y su diferenciación
- Lograr posicionamiento de marca

Objetivos específicos

- Elaboración de identidad de marca, todos los elementos (colores y knowhow) bajo un mismo concepto.
- Usar canales alternativos para la publicidad (social media)

- Creación de un web site (hacerlo llamativo y dinámico)
- Migrar a los amigos actuales del perfil a la fan page
- Capacitar a la administración sobre el manejo de las redes sociales, elaboración de contenido e interacción con los clientes.
- Mejorar la visual y transmitir el concepto

Estructura del plan de marketing

- Elaboración de identidad de marca
- Manejo de social media por medio de manual
- Mejora de carta de identidad actual

Objetivo de comunicación 1:

Mejorar la percepción de la marca “ADHEMAR” en los clientes actuales y atraer a los clientes potenciales.	Estrategia:	Tácticas:	Desarrollo:
	Incursión en el marketing digital.	Actualización y reversión del website	• Comprar el dominio “www.maropor.com.ar” • Contratar por resolver en cuanto a: Colores, fotografías, diagramación
		Migración del perfil de Facebook a una Fan page.	• Migración del perfil a la Fan page oficial de “MAROPOR” • Creación de flyers utilizados para portada y biografía. • Definir la personalidad de la interacción de la página. (Tonos a utilizarse con los seguidores de la página) • Entrenamiento para las personas que administren la fan page y el website de “MAROPOR”. • Desarrollo de hoja de vida de los fundadores usando fotografías con personalidades, experiencia de vida y demás. • Fotos de las U.N y sus hojas informativas de aplicaciones,

			beneficios y demás. • Compartir el contenido del website vía social media (Facebook, Twitter e Instagram). • Convertir el website en landing page
--	--	--	---

Social media

Las redes sociales son formas de interacción social entendidas como intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad, dentro del campo de internet. Dentro del Marketing Digital forman parte fundamental para atraer nuevos clientes e informar a los que ya se tienen sobre: promociones, nuevos productos y eventos a realizar.

El presente plan le servirá a MAROPOR como una guía de uso básica para poder utilizar las plataformas existentes Facebook, Twitter e Instagram.

Objetivo:

Mantener informada a la clientela sobre MAROPOR, difundiendo contenidos sobre todos los productos así como también promociones pero sobre todo mantener una interacción amigable con nuestros usuarios. Lógicamente se hará un fuerte hincapié en el lanzamiento del nuevo ADHEMAR.

Manual de operación en social media

I. APERTURA DE CUENTAS Y ADMINISTRACIÓN.

Las cuentas de redes sociales serán operadas por una persona que la administración de la empresa designe, y ésta será capacitada sobre cómo manejarla.

Los dueños también podrán en cualquier momento hacer uso de las mismas según lo estimen conveniente. Para ello en el plan de comunicación se tiene como objetivo la capacitación del personal para el buen manejo del social media. Corresponde a la administración decidir la apertura de nuevas redes sociales según lo estimen conveniente o el cierre de las ya existentes.

II.MANEJO DE CONTENIDOS

Las cuentas de MAROPOR deberán difundir contenidos aprobados previamente por la administración.

Toda fotografía deberá de usar la plantilla elaborada y al pie de la foto. (Isologo de la marca e información de redes sociales)

La estrategia de difusión será analizada semanalmente y así programar los contenidos diarios.

Podrá utilizarse videos y fotografías obtenidas en internet siempre y cuando sean relacionados a construcción y arquitectura, música, imágenes útiles para flyers y demás.

III.DELAINTERACCIONCON LOS USUARIOS.

Desde las cuentas de redes sociales (específicamente Facebook, Twitter e Instagram) se buscará un diálogo permanente con los usuarios.

Este diálogo deberá buscar mantenerse en un alto nivel de calidad y respeto.

Deberá evitarse caer en provocaciones, manteniendo los lineamientos de la administración respeto 100% a sus clientes.

No se podrá utilizar lenguaje vulgar u ofensivo de ninguna manera.

Se atenderá a todos los usuarios por igual independientemente de su jerarquía o status social.

Se resolverá cualquier duda que tenga el usuario, incluso consultando a terceras personas, si está en nuestras posibilidades.

Se resolverá en la menor cantidad de tiempo posible, demostrando capacidad de respuesta rápida, dinámica y sobre todo efectiva.

Un tono amable y cortés es el que acompañará los agradecimientos y consultas.

En caso de quejas se mencionará el nombre del cliente y que su consulta o insatisfacción será dirigida a la administración quienes darán curso a la atención de su reclamo. Ya que ellos son quienes tomaran decisiones finales sobre problemas, quejas e inconformidades.

Se buscará identificar a la gente más activa para tomarla en cuenta en futuras actividades. Premiando también la fidelidad a la marca.

Serán de momento, una publicación entre días para luego pasar a dos publicaciones diarias, donde las recomendadas son una publicación de mañana y otra de noche. Consiguiendo de un total de 12 publicaciones por semana.

IV.DE LOS PUNTOS DE CONFLICTO

Cualquier duda referente al contenido de mensajes en redes sociales, cambio de estrategia en las dinámicas de interacción, o de otra índole similar deberán consultarse con la administración.

Cualquier polémica derivada en redes sociales producto de la información que publica “MAROPOR” deberá aclararse en primer instancia con el contenido de la publicación, en segunda instancia consultando a la administración.

Ninguna publicación deberá ser eliminada, esta deberá tomarse con importancia indicando que se está trabajando en su caso, no excediendo un plazo máximo de 24 horas para la respuesta.

El newsletter anteriormente mencionado se encuentra en la siguiente página adjunto al flyer diseñado:



adhemar

La solución en adhesivo que necesitabas



Nuevo lanzamiento de MAROPOR.

Stock asegurado.

Realizá con ADHEMAR la instalación de las molduras DECOMAR de la manera más acorde a tus necesidades.

Nuestro nuevo adhesivo está formulado para brindarte todo lo que buscabas en un mismo producto de alta calidad, eficiencia, practicidad y precio.

VENTAJAS

- ▶ Se aplica en forma directa
- ▶ Consistencia maleable.
- ▶ No necesidad de complementos.
- ▶ Es mucho más limpio y rápido
- ▶ Rinde más metros lineales.
- ▶ Fácil aplicación.

Fabricado por MAROPOR SRL

Aráoz 1240
S2005CVB. Rosario
Santa Fe. Argentina
www.maropor.com

Tel./Fax.:
54 341 4533271
54 341 4533264
ventas@maropor.com



MAROPOR
— CREÁ TU ESPACIO —

LISTA DE PRECIOS ADHESIVO PARA MOLDURAS

ADHESIVO Y RELLENADOR ADHEMAR				
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	U. BULTO	PCIO UNITARIO	PCIO X CAJA
AD14	DOYPACK x 1KG	14 x 1KG	\$ 45,00	\$ 630,00
AD7	POTE x 7KG	1 x 7KG	\$ 253,1	\$ 253,1

EL NUEVO ADHESIVO EN ENVASE DOYPACK RINDE ENTRE 16 Y 18 METROS LINEALES

TODOS LOS PRECIOS SON MÁS I.V.A

LOS PAGOS CON CHEQUES DEBERAN EMITIRSE A 30 DIAS FECHA FACTURA Y A LA ORDEN DE MAROPOR SRL

LAS TRANSFERENCIAS BANCARIAS o DEPOSITOS PODRAN REALIZARSE EN LAS CTAS DETALLADAS ABAJO, ENVIAR EL COMPROBANTE VIA MAIL A cobranzas@maropor.com O POR FAX AL 0341-4558565

DATOS CUENTAS BANCARIAS		
BANCO MACRO S.A.	BANCO GALICIA (Servicio de Cobranza Integrada)	BANCO ICBC S.A.
Titular: MAROPOR S.R.L. C.U.I.T.: 30-70359639-4 Cta.Cte.Nº: 3-791-0000756127-8 SUC.Nº 091 – ROSARIO ALBERDI CBU: 2850791230000075612785	Para depósitos por ventanilla, no requiere un Nº de Cta. Cte. Sólo Titular: MAROPOR S.R.L. C.U.I.T.: 30-70359639-4 debe nombrar al beneficiario: MAROPOR SRL, el tipo de cuenta: "Serv.de Cobranza Integrada", y su número de C.U.I.T. De esa manera, puede depositar cheques diferidos hasta 30 días F.F. Para depósitos por cajero automático y transferencias CBU: 01505061-02000109712499 (SOLO CHEQUES EN FECHA Y EFECTIVO): CTA.CTE.Nº: 11070-1075-9 / SUC.Nº 075- ROSARIO CBU: 0070075720000011070195	Titular: MAROPOR S.R.L. C.U.I.T.: 30-70359639-4 Cta.Cte.Nº: 0506-0210971249 SUC.Nº 506 – Rosario CBU: 01505061-02000109712499

Capítulo V

Gestión y Personal

Organización societaria

La figura societaria adoptada por la empresa es la de una Sociedad de Responsabilidad Limitada. El motivo de la elección es que la misma se considera la forma jurídica más apropiada para empresas pequeñas, con escaso número de socios y capital social reducido. Ésta se adecúa a las necesidades organizativas de MAROPOR ya que dicha modalidad jurídica representa una forma societaria relativamente sencilla, permitiendo responder a sus socios exclusivamente por el capital aportado y no con sus bienes personales.

Las principales características de una SRL son:

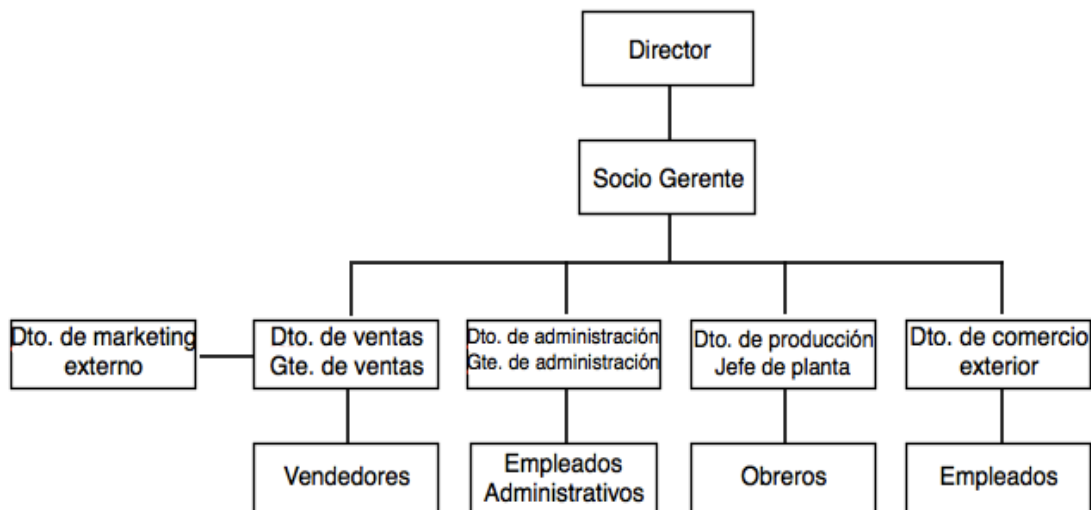
- La limitación de la responsabilidad por las deudas sociales al capital social aportado.
- El capital social mínimo necesario es menor al de una Sociedad Anónima
- (S.A). Además tiene una organización más simple que la S.A (y por ende, menos requisitos de institución y fiscalización)
- No existe un mínimo legal respecto al número de socios, bastan 2 socios, admitiéndose la posibilidad de constituir Sociedades de Responsabilidad Limitada Unipersonales. No obstante como límite máximo el, número de socios no puede ser superior a 50.
- El capital social se divide en cuotas de igual valor.
- La administración y representación de la sociedad corresponde a la gerencia.

Estructura organizativa

Personal Fijo:

- Cuatro vendedores/viajantes agrupados en el departamento de ventas por ser área comercial, encargados de hacer llegar el producto en manos del comprador para, capacitar e informar al mismo en lo que respecta a instalación, funcionamiento, beneficios, evacuar dudas del mismo, efectuar el cobro y concretar nuevas ventas, así como captar nuevos clientes y detectar clientes potenciales. Su sueldo se compone de comisiones por venta, y por el producto que nos compete, éstas comisiones son del 2% y por ello es totalmente variable para el vendedor, más cargas sociales que suman un 30% y adicionales que alcanzan el 4,5% sobre las ventas. Este último incluye 2,5% de comisiones por ventas, 0,825% (calculado como 0,33% de las comisiones) por cobranzas, y 1,175% por viáticos y mantenimiento del auto.
- Dos administrativas, encargado de las tareas administrativas básicas en las oficinas con sede en la ciudad de Rosario. Trabajarán jornada completa y su sueldo mensual será de \$9587,76 correspondiente al sueldo básico de un empleado de comercio, más cargas sociales que suman un 30%.
- Dos administrativas/telefonistas, quienes resolverán los inconvenientes, evacuaran dudas, y recibirán llamados de nuevos dientes. Trabajarán jornada completa y su sueldo mensual será de \$9587,76 correspondiente al sueldo básico de un empleado de comercio, más cargas sociales que suman un 30%.
- Seis operarios, encargados de la producción. Esto incluye todo proceso vinculado desde la materia prima al producto final. Trabajarán jornada completa y su sueldo mensual será de \$9769,13 correspondiente al sueldo básico, más cargas sociales que suman un 30% y los adicionales.
- Despachante de aduana y comercio exterior, encargado de los trámites de importación, al cual se le abonarán \$4500 mensuales.
- Contador Público, quien prestará sus servicios 1 hora diaria (20 horas mensuales) para este proyecto, se le abonará \$167,5 la hora.

Organigrama



Encuadre impositivo:

- **Impuesto a las ganancias:** Según la ley de Impuesto a las ganancias, constituyen ganancias de la tercera categoría: Todas las que deriven de cualquier clase de sociedades constituidas en el país. El año fiscal comienza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre. Los contribuyentes de la tercera categoría imputarán sus ganancias al año fiscal, de acuerdo al criterio de lo devengado. Las sociedades de capital, por sus ganancias netas imponibles, quedan sujetas a la tasa del 35 %.
- **Impuesto sobre los ingresos brutos:** Según el tipo societario constituido corresponde abonar un 3,5% sobre los ingresos brutos, a los tributos provinciales.
- **Derecho de registro e inspección:** En el orden de los tributos locales, esta actividad se encuentra gravada al 6.5% (Por mil) del DREI.
- **Derechos de importación:** Según el producto a importar se deben abonar una serie de impuestos y tasas antes de ingresar la mercadería al país, estos son tasa nominal del 20%, IVA adicional 10,50%, impuesto a las ganancias 3%, impuesto sobre los ingresos brutos 1,5%, tasa de estadística del 0,50%, todos estos calculados sobre el valor CIF.
- **Impuesto al valor agregado (IVA) del 21%.**

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt fue creado por Henry L. Gantt en 1917 (anterior a la creación del método de aprendizaje por proyectos en 1918) con la objeto de ofrecer una herramienta óptima para visualizar la situación y planificación de un proyecto.

“El diagrama de Gantt es la representación gráfica del tiempo que dedicamos a cada una de las tareas en un proyecto concreto, siendo especialmente útil para mostrar la relación que existe entre el tiempo dedicado a una tarea y la carga de trabajo que supone. Una de sus limitaciones es que no muestra la relación de dependencia que pueda existir entre grupos de tareas.”¹²

Es pues, básicamente, un gráfico en el que se muestra la duración de un conjunto de actividades.

Proyecto	Fecha inicio prevista	Días trabajados	Fecha final prevista	Situación	Días para el final
Diagnóstico	1-jul-15	14	15-jul-15	Terminado	0
Etapla creativa	15-jul-15	16	31-jul-15	Terminado	0
Diseño	1-ago-15	19	20-ago-15	Terminado	0
Búsqueda de proveedor	20-ago-15	10	30-ago-15	Terminado	0
Costeo	30-ago-15	16	15-sep-15	Terminado	0
Factibilidad	23-ago-15	7	30-ago-15	Terminado	0
Planeamiento estratégico	1-sep-15	104	14-dic-15	Terminado	0
Desarrollo de producto	15-nov-15	45	30-dic-15	Terminado	0
Envío de muestras	1-ene-16	6	7-ene-16	Terminado	0
Envío de newsletters	1-ene-16	3	4-ene-16	Terminado	0
Llamados telefónicos	15-ene-16	3	18-ene-16	Terminado	0
Recolección y análisis de datos	18-ene-16	6	24-ene-16	Terminado	0
Planeamiento de producción	1-feb-16	21	1-mar-16	En curso	8
Capacitación de personal	3-mar-16	-10	10-mar-16	En curso	17
Puesta en marcha	18-mar-16	-25	30-mar-16	En curso	37
Venta	1-abr-16	-39	31-dic-18	En curso	1043

¹² Vallejo, C., (2012), *Aprendizaje por proyectos y TIC - Diagrama de Gantt* consultado en <http://recursostic.educacion.es>



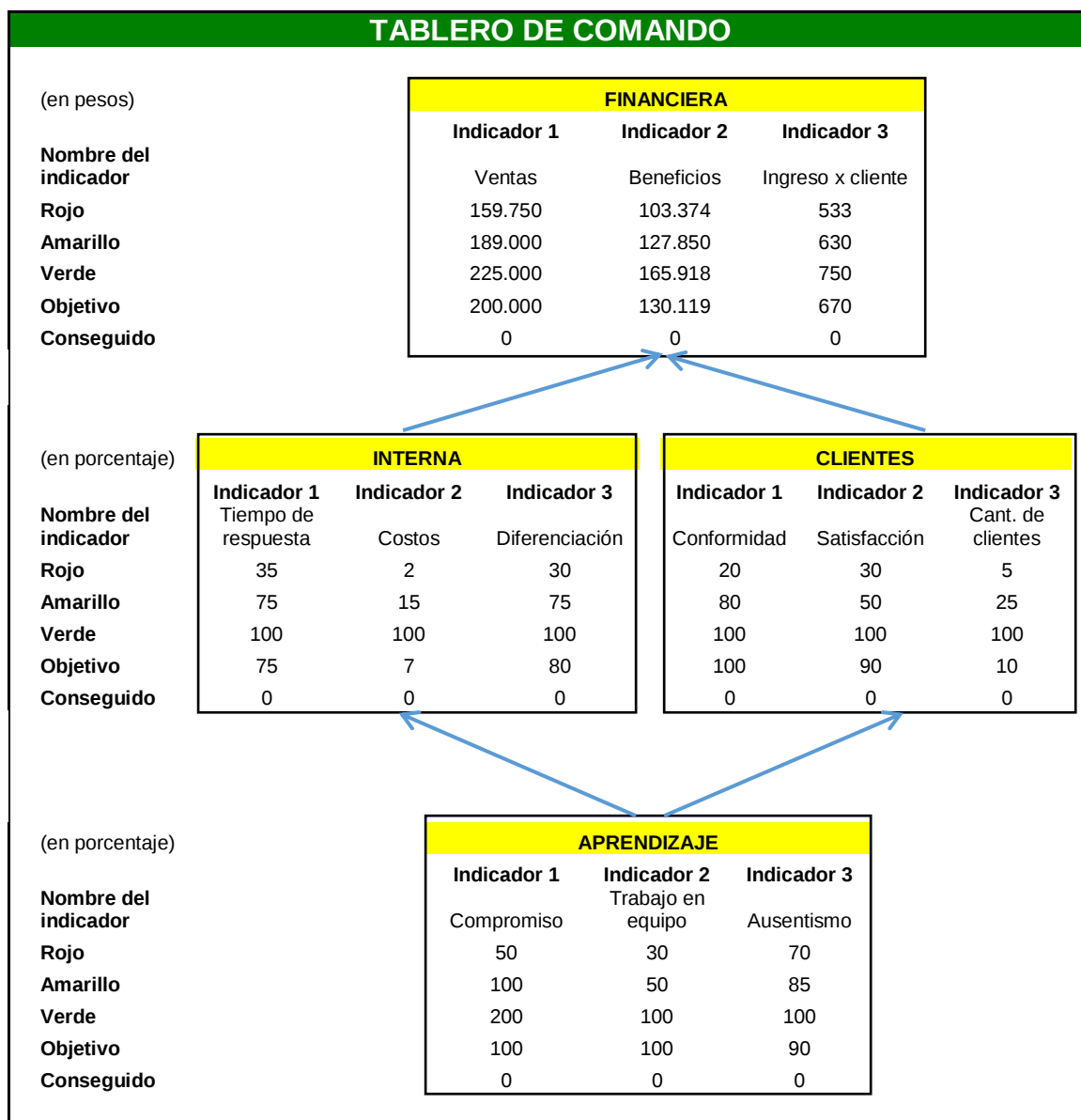
Como se puede observar en el gráfico, sólo resta finalizar la actividad pertinente a la puesta en marcha de la producción y comenzar la actividad de “venta” propiamente dicha.

Las demás actividades visualizadas en el grafico ya fueron completadas a lo largo de este trabajo.

Tablero de comando

En 1992 el concepto es actualizado por los profesores Robert Kaplan y David Norton que desarrollan el concepto de BalancedScorecard (BSC, también Cuadro de Mando Integral o CMI), basado en un modelo de objetivos e indicadores para evaluar su cumplimiento encuadrados bajo cuatro perspectivas (Aprendizaje, Procesos, Cliente y Financiera) de manera equilibrada (Balanceada). La evolución del BalancedScorecard se orienta como tema central a la construcción de los Mapas de la Estrategia (Mapas estratégicos o StrategicMaps).

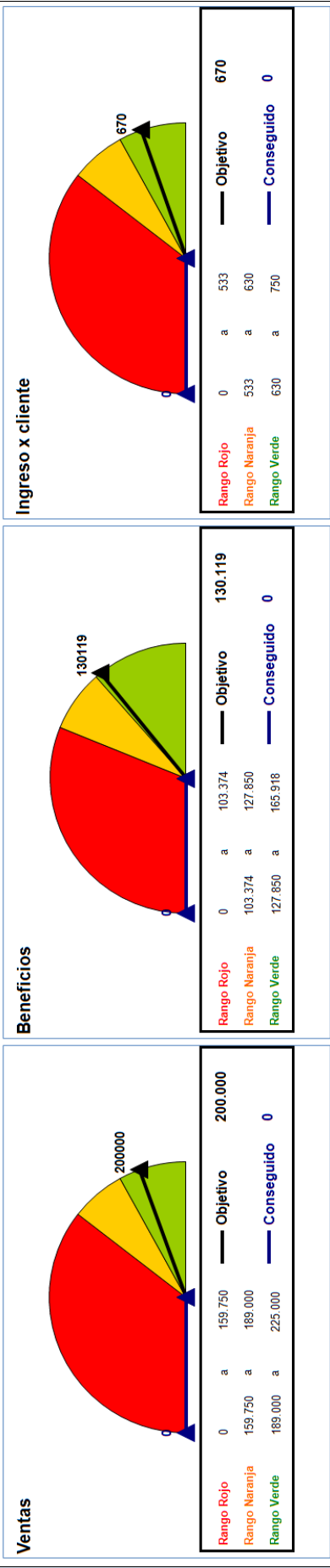
De esta manera, se plateó a continuación un tablero de control adecuado y adaptado a las necesidades de planificación y objetivos perseguidos por el nuevo adhesivo ADHEMAR.



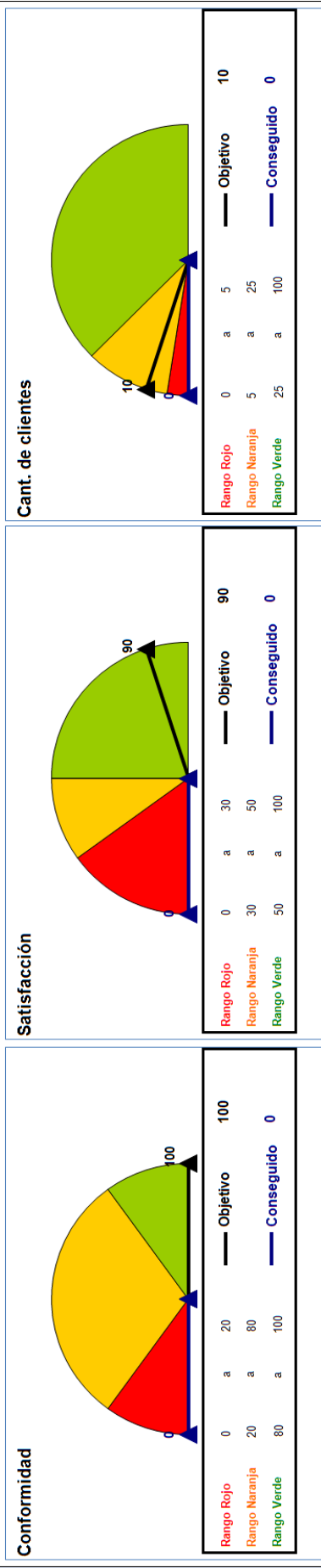
Seguido a este planteamiento de tablero de comando se pueden apreciar en las siguientes páginas, los gráficos vinculados a éste.

TABLERO DE COMANDO MAYO 2016

PERSPECTIVA FINANCIERA

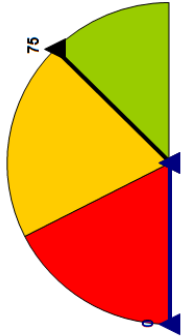


PERSPECTIVA CLIENTES



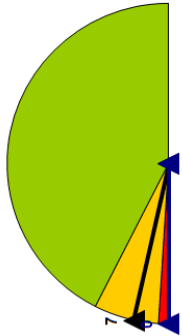
PERSPECTIVA INTERNA

Tiempo de respuesta



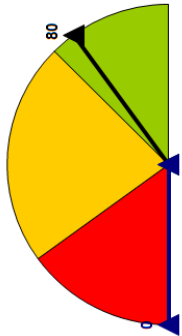
Rango Rojo	0	a	35	Objetivo	75
Rango Naranja	35	a	75	Conseguido	0
Rango Verde	75	a	100		

Costos



Rango Rojo	0	a	2	Objetivo	7
Rango Naranja	2	a	15	Conseguido	0
Rango Verde	15	a	100		

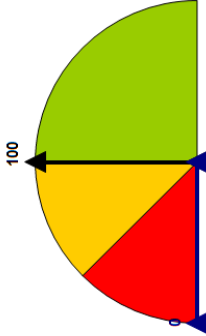
Diferenciación



Rango Rojo	0	a	30	Objetivo	80
Rango Naranja	30	a	75	Conseguido	0
Rango Verde	75	a	100		

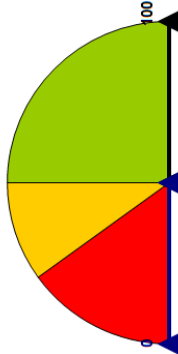
PERSPECTIVA APRENDIZAJE

Compromiso



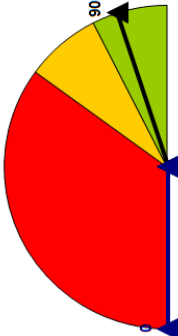
Rango Rojo	0	a	50	Objetivo	100
Rango Naranja	50	a	100	Conseguido	0
Rango Verde	100	a	200		

Trabajo en equipo



Rango Rojo	0	a	30	Objetivo	100
Rango Naranja	30	a	50	Conseguido	0
Rango Verde	50	a	100		

Ausentismo



Rango Rojo	0	a	70	Objetivo	90
Rango Naranja	70	a	85	Conseguido	0
Rango Verde	85	a	100		

Capítulo VI

Análisis económico-financiero

Costos de producción

Los costos de insumos y materia prima que conforman el de producción del producto, fueron estimados para compras de 15000 unidades de doypack, ya que a partir de este monto el proveedor realiza descuentos significativos en los precios, y además se tuvieron en cuenta las unidades a vender estimadas las cuales son 5000 todo tendiente a obtener descuento en la compra del material. Para los stickers y cintas, se realiza una compra anual cubriendo estos insumos para todo el año, de esta forma se produce un ahorro en costos mediante los descuentos por compra en cantidad y la conveniencia en la logística. En el caso de las cajas el descuento obtenido es de 20% y 10% respectivamente, ya que no sólo se le compra un modelo de caja al proveedor.

Costos Unitarios			ADHEMAR 1KG		
PRODUCCION	Cantidad	Descripción	Carácter	Variabilidad	Costo
CAJAS	1		Directo	Variable	\$ 0,32
	6,85 / 100 X				
CINTAS	2 MTS		Indirecto	Variable	\$ 0,02
STICKER	1		Directo	Variable	\$ 0,03
DOYPACK	1		Directo	Variable	\$ 3,10
MATERIAL	1KG		Directo	Variable	\$ 3,31
Costo del Producto			\$ 6,77		

Costos de M.O.D

El costo de la mano de obra contempla los operarios que se encuentran trabajando en la fábrica. Lo que es clave entender, es que la producción mensual es de 5000 kilos para los que se necesitan 5 días productivos.

Teniendo en cuenta esto último, es que se llega a obtener el costo que infiere al nuevo adhesivo ADHEMAR tras lograr el prorrateo correspondiente.

MANO DE OBRA	Cantidad	Descripción	Carácter	Variabilidad	Costo
Operador	6 operadores		Directo	Fijo*	\$ 58.614,82
Cargas Sociales	6 operadores		Directo	Fijo	\$ 17.584,45
SAC	6 operadores		Indirecto	Fijo	\$ 7.208,08
ART	6 operadores		Indirecto	Fijo	\$ 590,00
Vacaciones	6 operadores		Indirecto	Fijo	\$ 2.735,36
Adicional mensual	6 operadores		Indirecto	Fijo	\$ 6.135,51
		Costo Total Mensual	\$ 92.868,22		
		Costo Total Mensual ADHEMAR	\$ 22.111,48		
		Costo Total Hora	\$ 4.422,30		
		Costo Mano Obra (Kg)	\$ 4,42		

* Se considera un costo fijo ya que aunque varíe la cantidad de kilos producidos se le sigue pagando el mismo salario.

Costos C.I.F

Los costos indirectos de fabricación también atraviesan la misma metodología de costeo que los anteriormente descritos. Se proratea por los días productivos que demanda producir 5000Kg.

CIF	Cantidad	Descripción	Carácter	Variabilidad	Costo
Impuestos	...	Inmobiliario	Indirecto	Fijo	\$ 210,00
Inmueble	...	Amortización Fabricación 60 %	Indirecto	Fijo	\$ 215,00
Seguro	...	Seguro del inmueble	Indirecto	Fijo	\$ 3.530,00
Maquinas y herramientas	1 unidad	Mantenimiento	Indirecto	Fijo	\$ 2.278,00
Luz	...	Energía eléctrica	Indirecto	Variable	\$ 3.425,59
Agua	...	Servicio	Indirecto	Variable	\$ 1.650,00
Gas	...	Servicio	Indirecto	Variable	\$ 283,44
		Costo Total Mensual	\$11.592,35		
		Costo Total Mensual ADHEMAR	\$ 2.760,08		
		Costo Total Diario	\$ 552,02		
		Costo CIF (Kg)	\$ 0,55		

Costos de comercialización

La compra de unidades en el año 0 corresponde a la cantidad necesaria para enfrentar la venta en los primeros meses del año 1.

Los gastos comerciales y sueldos de los vendedores también se tienen en cuenta.

Los gastos de publicidad se calcularon en base al costo de publicitar en facebook, el cual se asigna un presupuesto de \$950 mensual durante el primer año y medio de la vida económica del proyecto (3 años); y folletos publicitarios para los clientes específicos.

COMERCIALIZACIÓN	Cantidad	Descripción	Carácter	Variabilidad	Costo
Inmueble	...	Amortización Comercialización 25%	Indirecto	Fijo	\$ 89,58
Sueldo mes 2% comisión	4 empleados	Viajantes	Indirecto	Variable	\$ 3.240,00
Carga social	4 empleados	Viajantes	Indirecto	Variable	\$ 972,00
SAC	4 empleados	Viajantes	Indirecto	Variable	\$ 350,86
Vacaciones	4 empleados	Viajantes	Indirecto	Variable	\$ 151,20
Página Web	1	Web Hosting	Indirecto	Fijo	\$ 350,00
Viáticos	4 empleados	Viajantes	Indirecto	Variable	\$ 1.125,00
Costo Total Mensual ADHEMAR			\$ 6.278,64		
Costo Total Diario			\$ 1.255,73		
Costo Comercialización (Kg)			\$ 1,26		

Costos de administración

Aquí se contemplan los sueldos de las administrativas y cargas de éstos, todos costeados por el tiempo que lleva producir los kilos que se pretender vender mensualmente. Además, se suman los servicios tercerizados.

La AFIP sugiere amortizar los aparatos electrónicos, como impresoras y computadoras como máximo en 5 años, esto se tomó como criterio para este proyecto, debido que el uso de estas máquinas será para tareas administrativas.

En relación a los escritorios, sillas y teléfonos, la convención contable establece

amortizarlos en 10 años, sin embargo al ser el valor de estos activos tan poco significativo, se decidió amortizarlos totalmente en los 5 años que dura el proyecto.

ADMINISTRACIÓN	Cantidad	Descripción	Carácter	Variabilidad	Costo
Impuestos	...	DRel	Indirecto	Fijo	\$ 1.536,78
	...	Municipal	Indirecto	Fijo	\$ 144,00
Inmueble	...	Amortización	Indirecto	Fijo	\$ 53,75
	...	Administración 15 %	Indirecto	Fijo	\$ 53,75
Sueldo mes de Agosto	4 empleados	Administrativa	Indirecto	Fijo	\$ 38.351,07
Vacaciones	4 empleados	Administrativa	Indirecto	Fijo	\$ 1.789,72
SAC	4 empleados	Administrativa	Indirecto	Fijo	\$ 4.153,04
Carga Social	4 empleados	Administrativa	Indirecto	Fijo	\$ 11.505,32
Comercio exterior	...	Este servicio se encuentra tercerizado.	Indirecto	Fijo	\$ 4.500,00
Contador	...	Este servicio se encuentra tercerizado.	Indirecto	Fijo	\$ 3.350,00
Computadoras	3 unidades	1 año de antigüedad, costo de 2500 cada una.	Indirecto	Fijo	\$ 156,25
	3 unidades	2 años de antigüedad, costo de 2000 cada una.	Indirecto	Fijo	\$ 125,00
Librería	3 unidades	Resma de papel A4	Indirecto	Fijo	\$ 66,00
	12 unidades	Cartuchos para impresora	Indirecto	Fijo	\$ 115,00
Internet	...	Proveedor de internet	Indirecto	Fijo	\$ 580,00
Teléfono	...	Servicio telefónico	Indirecto	Fijo	\$ 1.500,00
Costo Total Mensual			\$67.925,93		
Costo Total Mensual ADHEMAR			\$16.172,84		
Costo Total Diario			\$ 3.234,57		
Costo Administración (Kg)			\$ 3,23		

COSTO TOTAL UNITARIO		\$ 16,24
PRECIO DE VENTA UNITARIO		\$ 45,00

Prorratio de Costos						
MODELOS	ene-16	KILOS X CAJA	KILOS A PRODUCIR	DIAS PRODUCTIVOS	PROMEDIO KILOS X DIA	DIAS EMPLEADOS
ADHEMAR 1kg	15000	1071	5000	21	ene-16	5
			CAJAS A PRODUCIR	1.000,00		
			357			

PRODUCCION	Descripción	Costo Unitario	Incidencia 1kg	CAJAS	ene-16
CAJAS	MODELO 14	\$ 7,08	\$0,505357	14	\$ 7,47
CINTAS	6,85 / 100 X 2 MTS	\$ 0,21	\$0,015214	12	\$ 6,68
STICKER	2	\$ 0,48	\$0,069048		
DOYPACK	x14	\$43,42	\$ 3,10		\$14,15
	PRECIO POR CAJA TERMINADA	\$ 7,77		Promedio	\$ 7,08
MATERIAL		\$ 3,32	\$ 0,24		
	COSTO PRODUCCION TOTAL		\$ 3,93		

PREPARACION 100kg

MATERIAL	ene-16	CANTIDAD	PRECIO	PRESENTACION
Noninfeol	\$ 3,25	0,1	\$ 32,54	1kg
Dispesante	\$ 4,80	0,2	\$ 24,00	200kg
Tiza	\$ 91,79	72,85	\$ 1,26	30kg
Emulsion	\$ 172,80	10	\$ 17,28	10000kg
Bactericida	\$ 16,13	0,3	\$ 53,76	1kg
Espesante	\$ 21,50	0,8	\$ 26,88	200kg
Trietanolamina	\$ 21,60	0,75	\$ 28,80	
Agua		15	\$ 1.650,00	
100kg	\$ 331,88	100		
Costo de 1kg	\$ 3,32			
Costo de 14kg	\$ 46,46			

SUELDOS	Descripción		Costo
6 OPERADORES \$ 58.614,82	SAC	8,33%	\$ 6.858,49
	Cargas Sociales	30%	\$ 17.584,45
	Vacaciones		\$ 2.735,36
	Adicional mensual	\$ 6.135,51	\$ 511,09
TOTAL			\$ 91.928,62

4 VIAJANTES \$ 3.240,00	SAC	8,33%	\$ 350,86
	Cargas Sociales	30%	\$ 972,00
	Vacaciones		\$ 151,20
TOTAL			\$ 4.714,06

4 ADMINISTRATIVAS \$ 38.351,07	SAC	8,33%	\$ 4.153,04
	Cargas Sociales	30%	\$ 11.505,32
	Vacaciones		\$ 1.789,72
TOTAL			\$ 55.799,14

AMORTIZACIONES	Descripción			Costo
Inmueble	\$ 215000 x 2% anual = 4300			
	\$ 4300/12 meses = 358,33			
	Fabricación 60%			\$215
	Administración 15%			\$53,75
Computadoras	Comercialización 25%			\$89,58
	\$ 2500/48 meses = 52,083 x 3 unidades			\$156,25
	\$ 2000/48 meses = 41,666 x 3 unidades			\$125

Punto de equilibrio		
Costos	Fijos	Variables
Producción		\$ 6,77
Mano de obra	\$ 22.111,48	
CIF	\$ 1.484,05	\$ 0,26
Comercialización	\$ 439,58	\$ 1,17
Administración	\$ 16.172,84	
TOTALES	\$ 40.207,95	\$ 8,20

Punto de equilibrio en volumen (Kg)

CF Estructural	\$ 40.207,95
C. Marg= Pvta-CVu	\$ 36,80
	1092,519491

Punto de equilibrio en valor monetario (Pesos)

CF Estructural	\$ 40.207,95
1 - (CVu/Pvta)	\$ 0,82
	\$ 49.163,38

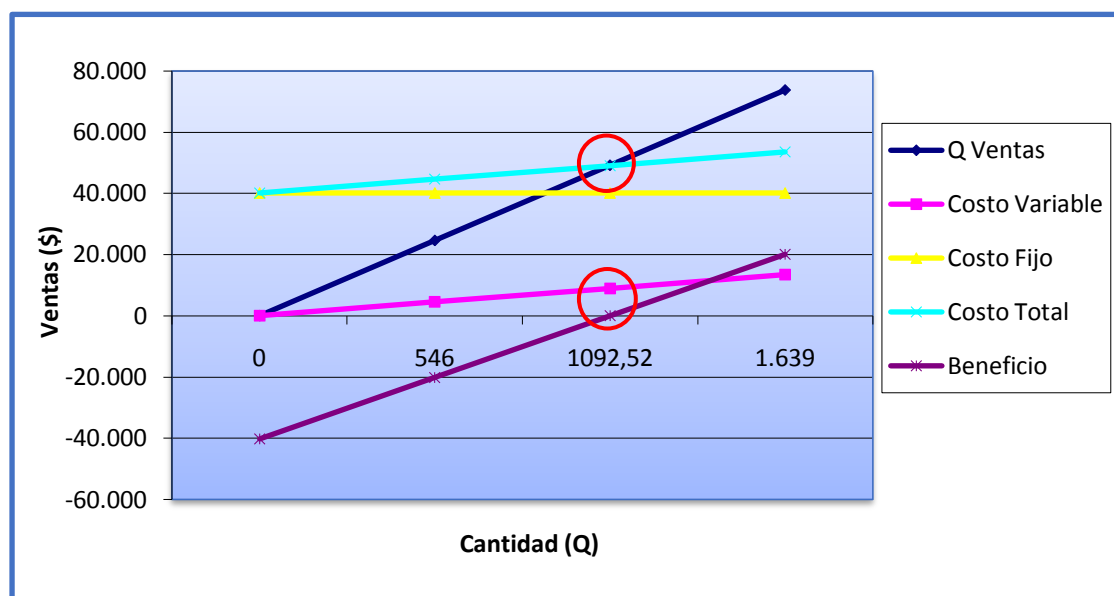
Comprobación	
Ventas	\$ 49.163,38
C.P.E.V.	\$ 8.955,43
Contribución marginal	\$ 40.207,95
Costos Fijos Estructurales	\$ 40.207,95
Utilidades	\$ 0,00

Costeo Directo	
Ventas	\$ 225.000,00 (5000 KGs x \$ 45)
C.P.E.V.	\$ 40.985,21 (5000 KGs x \$ 8,20)
Contribución Marginal	\$ 184.014,79
CIF Fijos	\$ 1.484,05
Gastos de Adm. Fijos	\$ 16.172,84
Gastos de Com. Fijos	\$ 439,58
Utilidad Neta	\$ 165.918,32

Datos iniciales

Precio Venta	45,00	
Coste Unitario(Cvu)	8,20	
Gastos Fijos Mes	40207,95	
Pto. Equilibrio	1092,52	Q de Equilibrio
\$ Ventas Equilibrio	49163,38	\$ de Equilibrio

Datos para el gráfico		PERDIDA	P.E.	UTILIDAD
Q Ventas	0	546	1092,52	1.639
\$ Ventas	0	24.582	49163,38	73.745
Costo Variable	0	4.478	8955,43	13.433
Costo Fijo	40207,95	40207,95	40207,95	40207,95
Costo Total	40.208	44.686	49163,38	53.641
Beneficio	-40.208	-20.104	0,00	20.104
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 1.093 unidades mes				



Fijación de precios		
Costo Material	\$ 6,77	
Costo Mano Obra (Kg)	\$ 4,42	
Costo CIF (Kg)	\$ 0,55	
Costo Comercialización (Kg)	\$ 1,26	
Costo Administración (Kg)	\$ 3,23	
COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 16,24	
CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 16,24	100%
PRECIO SIN DESC MARCADO	\$ 32,48	Precio mínimo
	\$ 12,67	39%
PRECIO DE VENTA (KG)	\$ 45,14	Precio máximo

Ejemplo de justificación del 29% :

MAROPOR SRL va a utilizar la siguiente escala de descuentos a partir del precio fijado:

- Clientes chicos: 8% de descuento
- Clientes medianos: 12% de descuento
- Clientes/Cadenas grandes: 16% de descuento
- Distribuidores: 29% de descuento

Concluimos...

Descuento máximo 29% = P de venta neto= \$32,48

A partir de este precio de lista puedo aplicarles descuentos y jugar así con un rango de precios competitivos.

Esta fijación de precios encuentra su razón en:

- El precio de la competencia está en promedio 10% menos que mi precio. P. relativo= \$40,63

- Entonces nuestra contribución marginal tiene como principal factor la consideración de valor añadido. Para ello se tiene en cuenta:

- Que nuestra empresa es líder del mercado en molduras.

- ADHEMAR ya hace años esta impuesta.
- La logística más eficiente y rápida del mercado.
- La calidad insuperable del nuevo adhesivo.
- Es el único envasado en doypack y ello merece un precio que exprese la mejora
- Sólo hay 6 marcas en el mercado por ende el liderazgo de la firma permite jugar con el precio.
- No hay sensibilidad al precio.
- Resulta realmente difícil cambiar de proveedor.
- Rinde mucho más, es más rápido y limpio.

Elasticidad P de la demanda

Suposición:

PRECIO	CANTIDAD	ΔQ	ΔP
47	4821		
42	5547	726	-5
$\frac{\Delta Q \cdot P}{Q \cdot \Delta P}$		$\frac{34122}{-24105}$	-1,41555694

Beneficio	
Precio de venta	\$ 45,00
Costos variables unitarios	\$ 8,20
Contribución marginal	\$ 36,80
Costos Fijos unitarios	\$ 0,38
Beneficio	\$ 36,42

Tasa de Contribución al beneficio

$$\text{MB o TCB} = \frac{\$ 36,80}{\$ 45,00} = 0,82$$

Simulación:

Beneficios= (Ingresos x vtas . MB) - CF

Beneficios= ((5000x45)x0,82) - 40207,95

= **\$ 143.806,84**

1) Los CF aumentan a \$175000 por año

\$ 213.977,37 Ingreso Equilibrio

Cantidad

4755,05 Equilibrio

2) El precio aumenta \$49,5

$$\text{MB o TCB} = \frac{\$ 41,30}{\$ 49,50} = 0,83$$

\$ 209.730,74 Ingreso Equilibrio

Cantidad

4236,98 Equilibrio

3) Si los CF se mantienen en \$175000 pero el Cvu del kilo se reduce a \$5

$$\text{MB o TCB} = \frac{\$ 40,00}{\$ 45,00} = 0,89$$

\$ 196.875,00 Ingreso Equilibrio

Cantidad

4375,00 Equilibrio

4) Maropor SRL tiene un objetivo de beneficios de \$ 300000 sobre un objetivo de ventas de \$400000. Cvu= 8,20 y CF= 40207,95

MB o TCB= 300000+40207,95

$$= \frac{\$ 340.207,95}{\$ 400.000,00} = 0,85$$

$$P = 7,03 / (1 - 0,8) = \$ 54,84$$

Cash Flow ADHEMAR			
<u>Movimientos de fondos</u>	IMPORTE	TOTAL	
Compra maquinaria	\$ 237.890		
Material POP	\$ 12.250		
Doypack	\$ 46.519		
		\$ 296.659	
<u>Egresos mensuales (incremental)</u>			
Costos directos	\$ 33.870,19		
CIF	\$ 2.760,08		
Mano de Obra Directa	\$ 22.111,48		
Gastos Comerciales	\$ 6.278,64		
Gastos Administrativos	\$ 16.172,84		
Amortizaciones Bs. Uso		\$ 81.193	
		\$ 974.319	
<u>Ingresos x vta mensuales</u>	\$ 162.400		
		\$ 1.948.800	
	Año		
<u>Proyecciones según la inversión</u>	1	2	3
incremento de ventas anual	0,00%	10,00%	10,00%
Incremento gastos mensuales	0,00%	10,00%	10,00%
	opción A	opción B	
<u>Costo de oportunidad</u>	22,00%	35,00%	

AÑO*		VAN	\$ 1.839.429,32
0	-296658,61	TIR	331%
1	974481,20		
2	1046721,20		
3	1151393,32		

Según el cash flow elaborado para el nuevo adhesivo ADHEMAR, indica que el capital invertido es recuperado en el quinto mes del proyecto.

*En la próxima página se expondrá el flujo de fondos pertinente al proyecto.

Conclusiones

Factores positivos:

Puedo destacar que es una empresa muy sólida y consolidada en el mercado al cual apunta, sus marcas ya están impuestas y fuertemente conocidas por el sector.

Tiene grandes líneas de productos, abarcando un amplio negocio y atendiendo a su mercado con enorme variedad de productos.

Muy buena atención en cuanto a asesoramiento de todo tipo, como herramienta principal de consulta, su web está muy bien diseñada para ello. Dependiendo del producto que uno pretende informarse, la web le brinda los datos referentes.

Otro punto positivo es la capacidad de incorporar nuevas líneas de negocio, como es el caso de la DECOESPUMA, MASSIYA y ADHEMAR.

Muy bien aprovechados los exhibidores con los que la empresa cuenta, tanto para mostrar como para publicitar, así como también todo el material P.O.P que otorga.

Con este plan de negocios se llegó a poder analizar la factibilidad positiva que tiene el nuevo ADHEMAR y su alta rentabilidad tras tener un gran margen de contribución como resultado de un inferior costo de packaging.

Factores negativos:

Puedo decir que no la veo a la empresa muy comprometida con lo que respecta a publicidad, es decir, no veo que de verdad invierta o esté interesada en invertir en acciones de promoción algo más masiva e intensa.

En lo que respecta al producto bajo estudio, se diagramó un plan de comunicación, distinto a lo que sucede con el resto de las líneas.

Anexos

Encuesta

Nº	Pregunta	Respuesta	No llenar
1	¿Cómo califica el servicio de MAROPOR en general?	1. Excelente ☐ 2. Muy bueno ☐ 3. Bueno ☐ 4. Regular ☐ 5. Malo ☐	
2	Seleccione cinco aspectos que le pueda atribuirle a MAROPOR	1. Productos de buena calidad ☐ 2. Variedad de oferta ☐ 3. Precios razonables ☐ 4. Financiaciones accesibles ☐ 5. Buena atención, serv. al cliente y/o asesoramiento ☐ 6. Vendedores capacitados ☐ 7. Entregas rápidas ☐ 8. Entregas en tiempo y forma ☐ 9. Rapidez en solución de reclamos ☐ 10. Buen servicio post-venta ☐ 11. Otros: _____ ☐	
3	¿Qué le pareció el producto enviado como muestra?	1. Muy bueno ☐ 3. Regular ☐ 2. Bueno ☐ 4. Malo ☐	
4	¿Lo considera un producto innovador?	1. Si ☐ 2. No ☐	
5	¿Los clientes le consultan por un producto de estas características?	1. Si ☐ 2. No ☐ (PASA A 7)	
6	¿Con que frecuencia consultan por este tipo de producto?	1. Alta ☐ 3. Baja ☐ 2. Media ☐	
7	¿Comercializa actualmente ADHEMAR?	1. Si ☐ 2. No ☐ (PASA A 9)	
8	¿Por qué razón decidió/decide comprarlo?	1. Producto innovador ☐ 2. Buena calidad ☐	

		3. Precio razonables ☐ 4. Único proveedor a nivel nacional ☐ 5. Otro: _____ ☐	
9	¿Incorporaría el nuevo producto a su oferta?	1. Si ☐ 2. No ☐	
	A) ¿Por qué si?	1. Buen precio ☐ 2. Producto innovador ☐ 3. Existe demanda ☐ 4. Diversificar ☐ 5. Beneficios ☐ 6. Otro: _____	
	B) ¿Por qué no?	1. Precio alto ☐ 2. Baja calidad ☐ 3. Carencia de demanda ☐ 4. Sin interés de diversificar ☐ 5. Carece de valor ☐ 6. Otro: _____	
10	¿Conoce a algún otro proveedor de un producto de similares características?	2. Si ☐ 2. No ☐ ¿Cuál?: _____	
11	¿Por qué medio/s suele comprar?	1. Vendedores ☐ 2. Por mail ☐ 3. Por website ☐ 4. Otro: _____	
12	¿Le facilitaría hacer sus pedidos a MAROPOR a través de un sitio web?	1. Si ☐ 2. No ☐	
13	¿Suele entrar a los websites de proveedores?	2. Si ☐ 2. No ☐ (PASA A 15)	
14	¿Con qué fin?	1. Hacer pedidos ☐ 2. Ver productos ☐ 3. Ver precios ☐ 4. Ver novedades ☐ 5. Contactar ☐ 6. Otro: _____	
15	¿Revisa el mail con frecuencia?	1. Si ☐ 2. No ☐	
16	¿De qué forma le resulta más práctico recibir información?	1. Newsletters ☐ 2. Catálogos y folletos ☐ 3. Mails con novedades/promociones ☐ 4. Publicidad en revistas del rubro ☐ 5. Redes sociales ☐ 6. Otro: _____	
17	¿Estaría dispuesto a informarle a sus clientes sobre este nuevo adhesivo ADHEMAR?	1. Si ☐ 2. No ☐	
FIN			
	Cliente: _____		

	<i>Localidad:</i> _____ <i>Fecha:</i> _____	
--	---	--

Bibliografía

Libros:

Cariola, O., (2001), *Marketing industrial*, Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor

Casado Díaz, A. y Sellers Rubio, R., (2006), *Dirección de marketing: Teoría y práctica*, Alicante, España: Editorial ECU

Dei, D. (2006), *La tesis*, Buenos Aires, Argentina: Prometeo Libros

Johnson, G., Scholes, K., (2001): *Dirección estratégica*, Madrid, España: Prentice Hall.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003), *Fundamentos de Marketing*, D.F, México: Prentice Hall.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013), *Fundamentos de Marketing*, D.F, México: PEARSON Education.

Levitt, T (1990), *Comercialización Creativa*, D.F, Mexico: Cía. Editora Continental.

McCarthy, J. y Perreault, W., (1998), *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*, Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Munuera Alemán, J. y Rodríguez Escudero, A.(2000)*Estrategia de marketing*, Madrid, España: ESIC Editorial

Porter, M., (1991): *Estrategia Competitiva*, D.F, México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M., (1987): *Ventaja Competitiva*, D.F, México: CECSA.

Sabino, C., (1998), *Como hacer una tesis*, Buenos Aires, Argentina: Lumen
HVMANITAS

Saporosi, G., (1999), *Clínica empresarial*, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi

Scavone, G., (2006), *Como se escribe una tesis*, Buenos Aires, Argentina: La ley

Stanton, W., Etzel, M., Walker, B.,(2004), *Fundamentos de Marketing*, D.F, México:
McGraw-Hill.

Wilensky, A. (1993), *Política de negocios en mercados competitivos*, Buenos Aires,
Argentina: Tesis Grupo Editorial Norma.

De Santos, D., (1997), *Instrumento de Análisis Marketing Estratégico*, Madrid, España:
Marketing Publishing Center.

Internet:

Admin, (2015), *Planeamiento – Clase Tablero de Comando*, consultado en
<http://planuba.orientaronline.com.ar/tag/kaplan-norton/>

DyN, (2015), *La construcción crece* consultado en
<http://www.lanacion.com.ar/1797131-la-construccion-crecio-un-104-por-ciento-empujada-por-el-sector-pretrero>

INDEC, (2015), *Indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción* consultado
en http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/isac_10_15.pdf

Lafabricatcm (2011) *El posicionamiento* consultado en
<https://lafabricatcm.wordpress.com/2011/08/31/el-posicionamiento/>

Matos, F., (2015), *Se recupera la construcción* consultado en
<http://www.politicargentina.com/notas/201505/5498-se-recupera-la-construccion.html>

N.H, (2015), *Psicología del color* consultado en
http://www.teinteresa.es/belleza/Psicologia-color-significa-gusta-azul_0_1348065759.html

http://www.teinteresa.es/belleza/Psicologia-color-significa-gusta-blanco_0_1348065929.html

Redacción, (2014), *Qué es Do it Yourself, la nueva moda para hacerlo uno mismo* consultado en <http://computerhoy.com/noticias/internet/que-es-do-it-yourself-nueva-moda-hacerlo-mismo-10305>

Thompson, I (2006), *Concepto de Producto* consultado en <http://www.promonegocios.net/producto/concepto-producto.html>

Vallejo, C., (2006), *Aprendizaje por proyectos y TIC - Diagrama de Gantt* consultado en <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/component/content/article/1057-aprendizaje-por-proyectos-y-tic?start=3>

Vigil Quijano, J. (2009), *Ciclo de Vida del Producto* consultado en <http://www.monografias.com/trabajos69/ciclo-vida-producto/ciclo-vida-producto.shtml>