



INFORME FINAL TESINA

Informe de Consultoría

Análisis en procesos internos de Lex Piletas

Materia: Informe Final

Profesores: Esp. David Aguirre

Esp. Laura Alonso

Alumno: Ivanna Ojeda Bareiro

Legajo 27055

Carrera: Licenciatura en Administración

2022

Contenido

1. Parte introductoria	3
a) Razones personales para el tema/ objeto	3
b) Agradecimientos.....	3
c) Declaración de originalidad de los trabajos	3
d) Resumen ejecutivo	4
e) Consideraciones generales	5
f) Alcance/ límites del trabajo.....	5
g) Objetivos del presente informe	5
h) Metodología utilizada	6
i) Equipo consultor. Breve currículum vitae de sus componentes.	6
2. Desarrollo	7
j) Descripción de la organización	7
k) Descripción y delimitación del campo de estudio.....	8
l) Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.....	8
m) Diagnóstico (Explicación).....	21
n) Conclusiones y propuestas.	26
o) Plan de acción (Pasos a seguir- etapas).....	27
p) Viabilidad de la propuesta. (Análisis demostración de la factibilidad desde los puntos de vista político, organizativo y económico).	30
q) Recomendaciones/ reflexiones	31
3. Bibliografía	32
4. ANEXOS	33
ANEXO 1 MARCO TEÓRICO.....	33
ANEXO II FOTOS	44
ANEXO III ORGANIGRAMA	47

1. Parte introductoria**a) Razones personales para el tema/ objeto**

Las razones personales que me impulsan a elegir esta temática es la necesidad de una mejor gestión en las ventas de Lex Piletas.

b) Agradecimientos

Agradezco a mis padres, a mi hermano, a mis abuelos y a mi pareja por haberme sostenido tantas veces que sentí que no podría llegar a esta instancia, que se ocuparon en recordarme todo lo que he luchado durante mi vida para estar hoy acá, que se adaptaron a mis horarios y tomaron nuevas rutinas para poder acompañarme.

Todo este sacrificio no fue solo mío, sino que también, una parte, lo hicieron ellos. No podría haberlo logrado sin su apoyo incondicional.

c) Declaración de originalidad de los trabajos

Declaro ser único responsable por la investigación y el análisis presentados en esta tesina.

A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva autoría.

Este trabajo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado.

Nombre y Apellido: Ivanna Belén Ojeda Bareiro

Número de Legajo: 27055

Lugar y fecha: 19 de diciembre del 2022

Firma:



d) Resumen ejecutivo

La siguiente consultoría se realiza por pedido del fundador de la empresa Lex Piletas.

Lex Piletas es una empresa que se dedica a la fabricación y venta de piletas de fibra de vidrio en Rosario, provincia de Santa Fe desde hace más de 12 años.

Actualmente está compuesta por 8 trabajadores en total entre operarios y personal administrativo.

A nivel financiero no están pasando una buena situación económica ya que no están encontrando que el negocio siga siendo rentable y están notando que hay una competencia que está marcando crecimiento muy fuerte en el sector.

El objetivo de esta consultoría es entender la situación en la que se encuentra el departamento de ventas para ofrecerle las recomendaciones que se encuentren pertinentes.

Se va a hacer un relevamiento sobre todo el departamento de ventas para lograr comprender y analizar qué es lo que está pasando verdaderamente. Para ello realice entrevistas, arme un FODA, compare la demanda, el plan de ventas, su punto de equilibrio y localización.

Para tratar de ayudar a nuestro contratante a resolver su problema he realizado un diagnóstico que arrojando que se encuentra en una situación difícil.

Diagnostiqué que tiene deficiencias en su área de ventas. Esto se debe a la falta de objetivos y de procesos claros, la estacionalidad de la demanda, la dificultad para conseguir mano de obra de calidad, falta de proceso comercial, falta de misión, visión y objetivos, no hay procesos de comunicación sólidos, limitación de canales de venta, falta de control de calidad y falta de costos de venta.

Frente a ello, propuse un plan de acción para establecer soluciones objetivas como armar un plan comercial y el uso de redes y canales de comunicación como las más fuertes sumando adicionalmente al plan el mejorar la estética del showroom, mejorar la calidad de atención y armar bases de registros financieros y administrativos.

e) Consideraciones generales

Incluye:

- Características del trabajo contratado.
- Cumplimiento de la demanda inicial.

Este trabajo radica a través de un pedido del dueño de la Lex Piletas que busca organizar de mejor manera el área de ventas.

El requerimiento es debido a que manifiesta que él se ocupa de todas las áreas. Si bien tiene personal que lo asiste comenta que nota que no son un grupo autónomo. A modo de ejemplo, dice que tiene que estar desde la conversación con los proveedores de la materia prima, en este caso la fibra de vidrio hasta de la venta y entrega de esta. Y esto trae como consecuencia que no pueda enfocarse en temas más comerciales de Lex Piletas.

f) Alcance/ límites del trabajo

Los alcances de esta consultoría son sobre el área de ventas.

Se analizará los procesos de pedidos de piletas, la forma de venta de ellas.

Así mismo no se procederá a trabajar sobre las áreas de fabricación de producto, ni el área de logística. Esto es debido a que el titular de Lex Piletas SA manifiesto que considera al área de ventas es el más prioritario.

g) Objetivos del presente informe

Según lo expresado anteriormente el objetivo de la consultoría es:

- Entender la situación en la que se encuentra el departamento de ventas para ofrecerle las recomendaciones que se encuentren pertinentes.

h) Metodología utilizada

Para el análisis de las problemáticas planteadas se recurrirá a los siguientes métodos:

- Entrevista presencial y formal realizada al fundador de Lex Piletas, el encargado y la administrativa el día 6 de octubre del 2022, donde se formularon preguntas abiertas y cerradas de las cuales se extraerán los datos más relevantes.
- Observación directa del lugar de trabajo y las condiciones en las que se desarrollan las tareas.
- Análisis fotográfico documental que va puede ser observada en el anexo del trabajo.
- Encuestas a través de Google Form a clientes que ya tienen sus piletas colocadas.
- Se realiza un estudio FODA.

i) Equipo consultor. Breve currículum vitae de sus componentes.

Datos personales

Apellido y Nombre: Ojeda Bareiro Ivanna Belén

Edad: 32 años

Fecha de Nacimiento: 1 de agosto de 1990.

Formación Académica

Estudiante de Lic. en administración en UFLO

Experiencia

Ojeda & Asociados Consultores - (2022- Actualidad)

Finning Caterpillar SA – Analista Administrativo Senior de Customer (2019 – Actualidad)

Komatsu Igarreta Maquinas – Administrativa de Costos (2015 – 2018)

2. Desarrollo

j) Descripción de la organización

Lex Piletas es una empresa PyME que fue creada hace 12 años en la ciudad de Rosario, en la provincia de Santa Fe.

Es atendida principalmente por su dueño en su local comercial ubicado en Av. Pellegrini 6795, Rosario, Santa Fe.

Ellos se dedican a la fabricación, venta e instalación de piletas de fibra de vidrio. Tienen una gran variedad de modelos de diseños minimalistas para que el público pueda elegir la que más se adapte a sus gustos y necesidades.

También ofrecen varias opciones de reciclado y restauración de piletas, automatización de sistemas de filtrado y limpieza, perforaciones, zanjeo, redes de agua potable.

En Lex Piletas no sólo se especializan en la construcción e instalación de piletas, sino que también ponen a disposición accesorios para piscina como luces y veredas con losetas atérmicas.

También se destacan los filtros y bombas que utilizan de la marca Vulcano, ya que garantizan que las piletas tengan una larga vida y un funcionamiento excelente durante muchos años.

El personal que trabaja en Lex Piletas ofrece un asesoramiento muy completo sobre las mejores opciones para su pileta, teniendo en cuenta tanto el espacio disponible como sus gustos y necesidades.



Antecedentes del problema o demanda.

Es la primera vez que solicitan una consultoría.

k) Descripción y delimitación del campo de estudio.

El campo de estudio se limita al sector de Ventas solamente.

Se analizará los índices de ventas, el proceso, las devoluciones de los clientes y los canales de comercialización y distribución de las piletas.

l) Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.**Análisis de la estacionalidad de la demanda**

En el siguiente gráfico se expresa las ventas del período 2021 y de este año.

Como se puede ver, los meses de marzo, abril y mayo son los meses en los cuales prácticamente no se venden piletas. En ese período la fábrica se encuentra cerrada, y se atiende solamente algún pedido que haya quedado pendiente de entregar o alguna venta de alguna pileta de stock, pero es muy raro que esto suceda.

Después en los meses de junio, julio es donde se empieza a preparar todo para la temporada de verano. Allí es donde más se vende, más consultas de presupuesto se hacen.

La temporada fuerte de venta de piletas va de agosto hasta febrero.

Esta estacionalidad de la demanda que va de marzo a mayo hace que muchas veces el showroom este cerrado y que lo único que este abierto sea la fábrica para entregar los pendientes que puedan llegar a quedar. Pero por lo general suele cerrar todo.

Con la información facilitada podemos comparar el año 2021 y 2022 y podemos observar como este año han bajado las ventas respecto del año pasado. Si bien tenían 300 potenciales clientes no se han podido concretar las ventas.

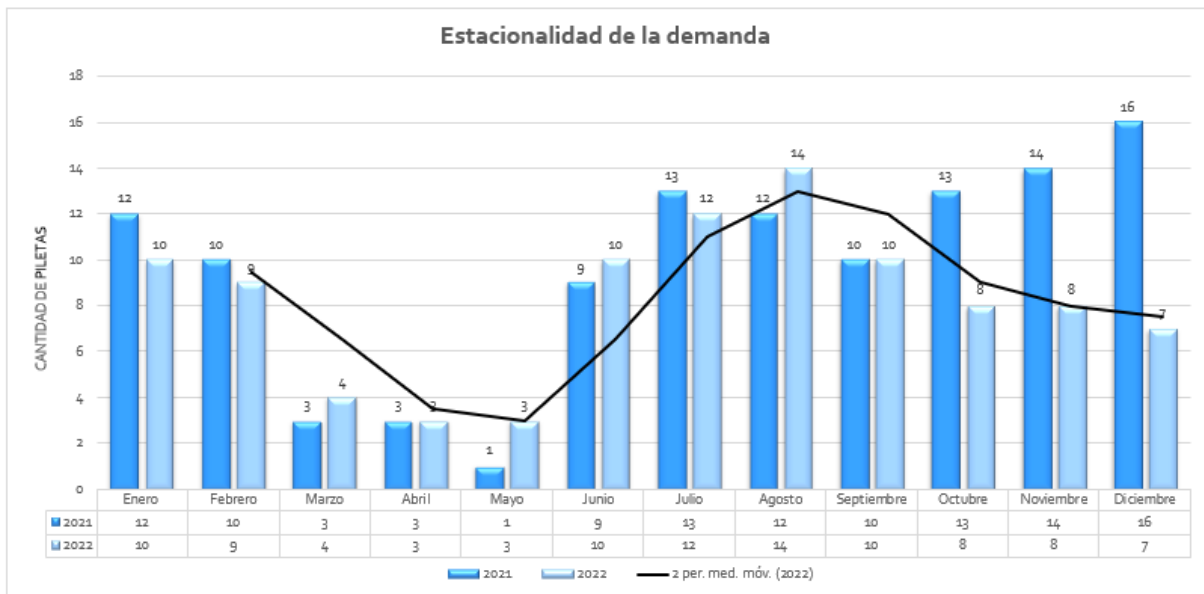
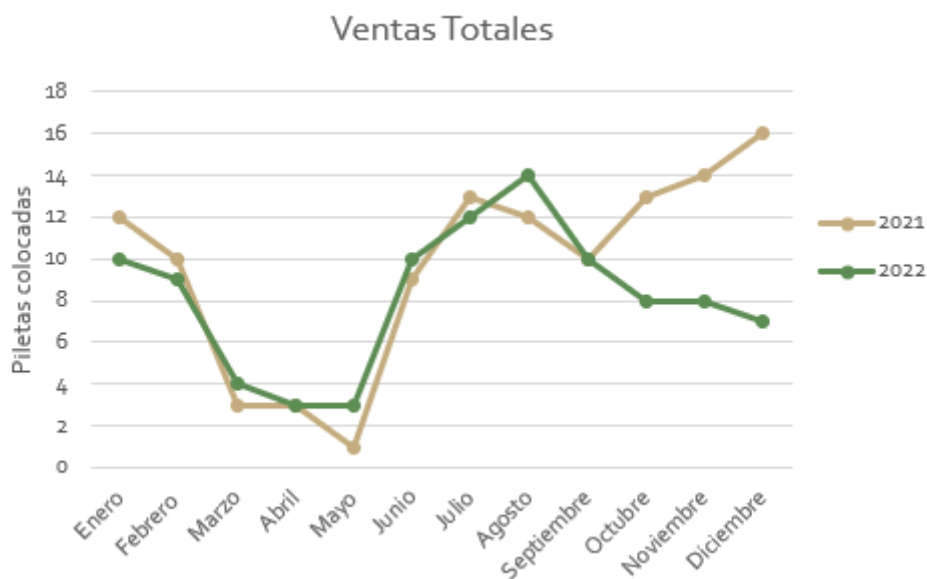


Gráfico de la caída de ventas

En este gráfico se puede ver cómo es la caída de las ventas del 2022 comparándolo con el 2021.

Esta caída representa un 16% menos de piletas que no se pudieron colocar en el mercado



Flujograma del proceso de ventas

De la entrevista, se procedió a armar el siguiente flujograma de ventas ya que no cuentan con un flujograma armado.

El proceso de ventas inicia con la llegada del cliente al showroom. Allí es atendido por el personal de ventas que suele ser el dueño o la administrativa de ventas.

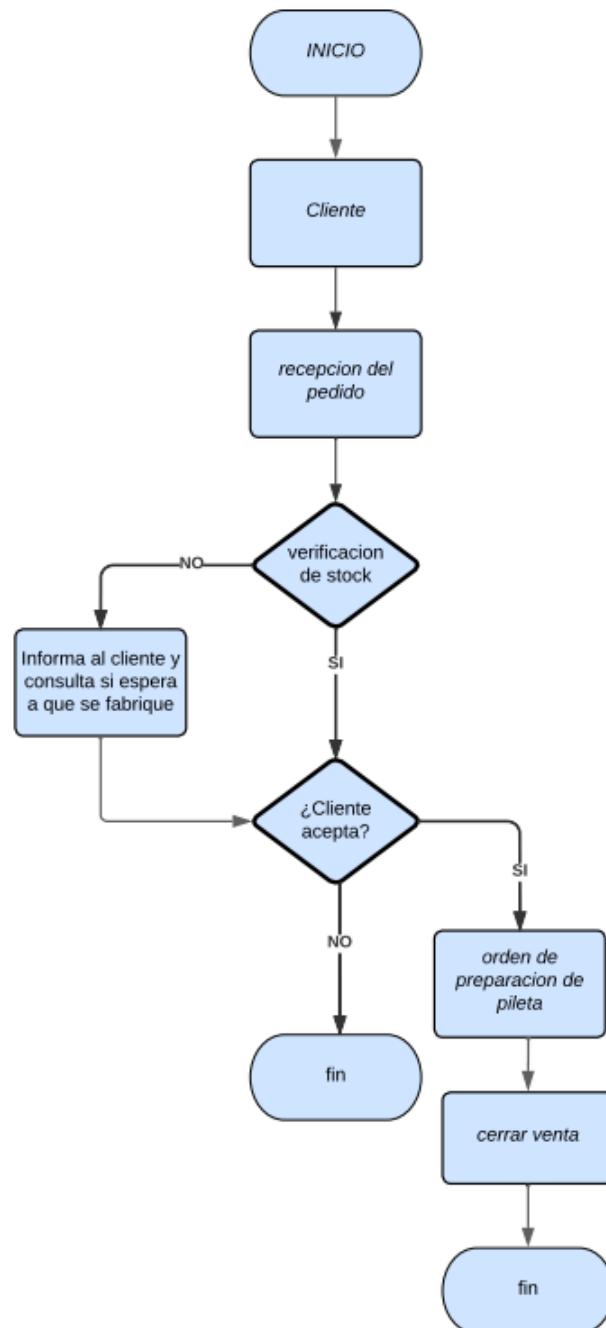
Se asesora al cliente sobre los modelos de piletas y se le muestra los modelos que están en exhibición. Generalmente cuentan con 4 ó 5 modelos en exhibición por una cuestión de espacio, y el resto de los modelos son mostrados por fotos con sus medidas correspondientes.

También se le ofrece al cliente la posibilidad de que elija el color que más le gusta dentro de la paleta de colores que manejan que son azul, amarillo, verde y color marfil.

Si el cliente elige saber sobre un modelo, se hace la consulta a fábrica para ver la disponibilidad.

Si el cliente acepta y hay stock, se cierra la venta y se procede a proceso de despacho y colocación. Si no hay stock, pero el cliente acepta el tiempo para su fabricación y luego su despacho y colocación, se procede a realizar el pedido de fabricación.

Diagrama de flujo de venta



Plan de ventas

Según lo relevado el plan de ventas que llevan a cabo se caracteriza por apostar en la publicidad que da la ubicación del showroom. Este se encuentra con las piletas exhibidas sobre una de las arterias más importantes de Rosario, ya que es la conexión con la provincia de Córdoba.

Si bien no hacen publicidad en redes sociales y no usan el canal de e-commerce, comentaron en la entrevista que a sus clientes los conocen por recomendación de otros clientes y por el plan de financiación que ofrecen.

El plan de financiación que manejan es en 99% de los casos en negro y el 1% con tarjeta de débito/crédito.

Los planes de financiación que ofrecen son a través de pagaré y de dos recibos de sueldo.

La cuota varía según el tipo de piletta que se elija, pero en origen inician con un anticipo que generalmente es del 30% del valor de la piletta, y luego lo pueden llegar a financiar en hasta 6 cuotas.

Las piletas las colocan antes de finalizar el pago de la tercera cuota.

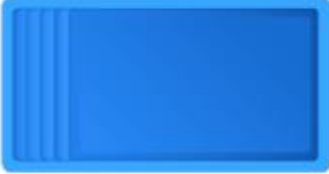





En el caso de realizar la compra de una piletta con tarjeta de crédito les aplican un recargo aproximado de un 30%.

El estilo de las piletas son modelos minimalistas que tienen los siguientes valores:

Valores de las Piletas

Modelos	Precio
Small 310	\$150.000
Machu Pichu	\$270.000
Petra	\$340.000
Coliseo	\$430.000
Taj Mahal	\$540.000
Great Wall	\$580.000

Modelos de Lex Piletas

Modelo	Dimensiones	
Small 310	3,10 m	
Machu Pichu	4,60m x 2,60m	
Petra	5,25, x 2,85m - Profundidad: 1,1m x 1,45m	
Coliseo	6,50m x 3,10m Profundidad 1,30m	
Taj Mahal	7,25mx 3,40m Profundida: 1,20m x 1,50m	
Great Wall	8,50m x 3,40m Profundidad: 1,20mx1, 50m	

Además de las piletas también venden los accesorios de ellas que no están incluidos en el precio de venta, sino que se cobran aparte. Estos accesorios serían equipo de filtrado, vereda de pileta y luces.

El equipo de filtrado que ofrecen puede ser portátil o fijo. Ambos equipos de filtrados están compuestos de un carrito que tiene la bomba, tanque, mangueras y una toma de barrefondo.

El fijo tiene la particularidad que además de todo lo que lleva el portátil viene con el gabinete donde va la bomba y el tanque, este puede ir con una toma de barrefondo, o con skimmer y la cámara de fondo o la tercera opción es skimmer, barrefondo y toma de barrefondo que es el más completo. Este tipo de accesorio ronda los \$ 140.000 para los equipos de filtrado portátil y \$180.000 para los fijos.

Después también ofrecen la colocación de luces, estas vienen con un control de comando que ronda los \$25.000 pesos cada luz.

Otro accesorio que tienen es la vereda de la pileta. Estas son losetas atérmicas en la cual el metro lineal ronda los \$3.500 pesos el cual incluye la loseta y la mano de obra. Sino también venden las losetas en \$1.700 cada una.

Tabla de accesorios

	Filtro Fijo	\$180.000
	Filtro Portátil	\$140.000
	Luces con control de comando	\$25.000
	Vereda con Losetas Atérmicas + Mano de obra	\$3500 metro lineal
	Loseta Atérmica	\$1.700

A la venta de la pileta, se le suma el costo de un flete. Actualmente cuentan con un tráiler propio para hacer la entrega de la pileta, pero en el caso de ser las piletas más grandes se cobra el costo de un proveedor para que haga ese traslado.

Se relevó también que el proceso de fabricación de una pileta lleva entre alrededor de 3 días hasta que esta se encuentra finalizada lista para que el cliente se la lleve. En este punto hicieron mención en que muchas veces hay conflictos entre los operarios debido a las faltas sin aviso previo y provocando que se demore la producción.

Si bien la mano de obra no es especializada cuesta conseguir operarios para ella ya que se manejan en el mercado informal y muchos no quieren pasar a un blanqueo ya que dejarían de recibir ciertos beneficios sociales que brinda el gobierno.

También cuenta con 2 personas en el área de administración, las cuales una trabaja de modo parcial en la fábrica y la otra hace una jornada de 8hs diarias tanto en la fábrica como en el local comercial. La administrativa de la fábrica hace tareas de data-entry, seguimiento de pagos y comunica algún inconveniente que puede llegar a ver con los operarios. La otra administrativa realiza tareas de atención a los clientes y facturación.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio no lo tienen identificado, pero sacan un promedio que deben vender alrededor de 120 a 140 piletas por año.

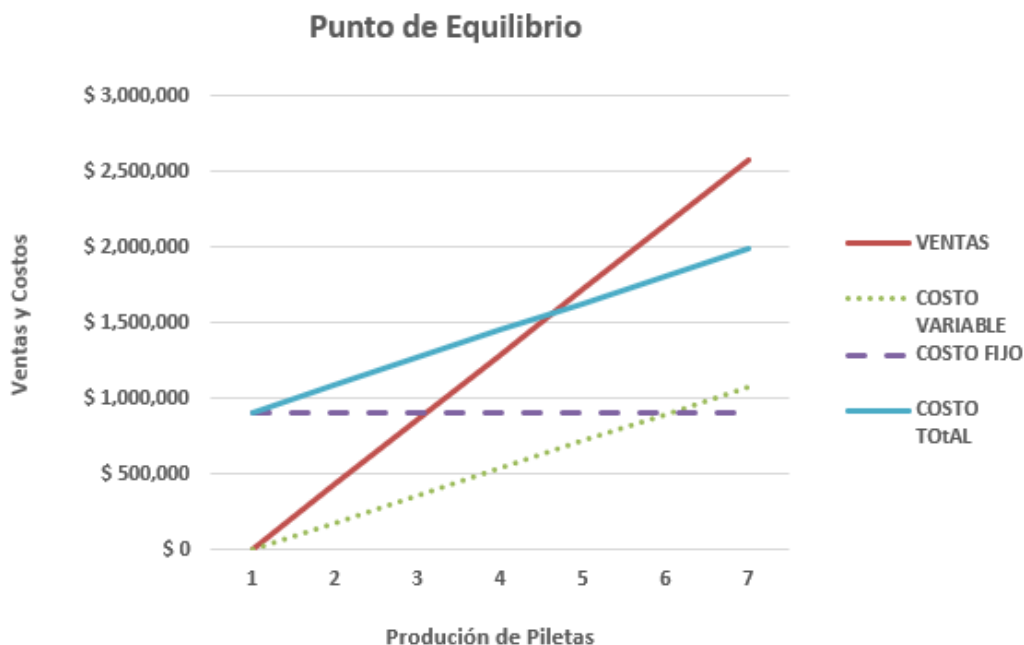
El cálculo que se realiza es por el material que lleva la realización de una pileta. Esto hace que dependa del tamaño de la pileta que quieran fabricar ya que varía el consumo de la fibra de vidrio y el resto de las materias primas.

Para sacar el punto de equilibrio se tomó como ejemplo un tipo de pileta estándar que es el modelo Coliseo. La misma no solo es estándar solo por sus medidas 6,50m x 3,10m con 1,30m de profundidad, sino porque también está en el ranking de las más vendidas en estos últimos años.

El punto de equilibrio nos arrojó que se deben vender un mínimo de 4 piletas por mes, y 48 al año de este modelo para no estar en pérdida.

Datos iniciales

Precio Venta	430,000
Coste Unitario	180,000
Gastos Fijos Mes	909,400
Pto. Equilibrio	4
\$ Ventas Equilibrio	1,564,168



Si bien el mercado de la venta de piletas es estacional, no llevan un registro de ventas semanal, sino mensual.

En dicha tabla figuran los montos del 2022 y las ventas que se realizaron de cada modelo de pileta.

Modelos	Precio	Venta Anual
Small 310	\$150.000	9
Machu Pichu	\$270.000	10
Petra	\$340.000	21
Coliseo	\$430.000	45
Taj Mahal	\$250.000	18
Great Wall	\$580.000	13

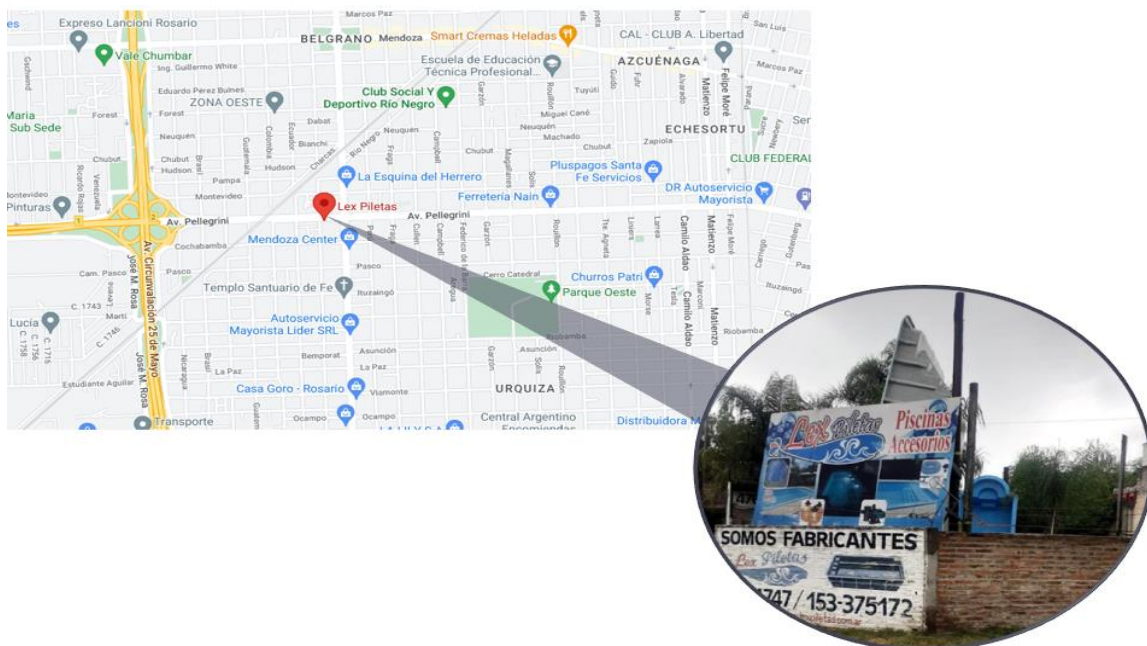
MES/AÑO	Piletas Colocadas
ene-21	12
feb-21	10
mar-21	3
abr-21	3
may-21	1
jun-21	9
jul-21	13
ago-21	12
sep-21	10
oct-21	13
nov-21	14
dic-21	16
ene-22	10
feb-22	9
mar-22	4
abr-22	3
may-22	3
jun-22	10
jul-22	12
ago-22	14
sep-22	10
oct-22	8
nov-22	8
dic-22	7

Localización

El showroom está ubicado en la Av. Pellegrini 6795, Rosario, Santa Fe y su fábrica en Ovidio Lagos al 6700.

La elección de la localización del showroom fue debido a que está al lado de la bajada de la Av. Pellegrini que es una de las avenidas más transitadas de Rosario. Esta avenida comunica hacia el río Paraná terminando en su costanera, también es un acceso para llegar a la ruta 9 para ir hasta Córdoba.

El otro motivo fue el precio del alquiler que fue muy bajo debido a que en su momento era un terreno baldío el cual el acondiciono. Procedió a la creación de una pequeña oficina con un baño. La misma fue equipada con elementos necesarios para poder estar allí trabajando como teléfono, una notebook, mesa y silla.



Por otro lado, está la fábrica, ubicada a unos 10 km del showroom, el cual es un galpón que también se alquila.

La misma cuenta con dos oficinas, baño, cocina y el taller. En una de las oficinas es donde comen los operarios y trabaja la administrativa, y en la otra oficina la usan como depósito de accesorios, etc.

La elección de este galpón fue por el precio de alquiler que era dentro de todo lo más económico, sin tantos requisitos y estaba disponible en el momento ya que el socio que tenía se quedó con la fábrica y él precisaba con urgencia poner en marcha la producción de piletas.

El lugar cuenta con espacio para hacer la piletta, y una vez terminada dejarla para stock y bajo techo.

Según se pudo observar, tanto en la zona de la fábrica como en el showroom hay muchos negocios de ventas de piletas de fibra. Mencionaron que luego de la pandemia se abrieron muchos locales del rubro, y que la competencia cada vez se está haciendo muy fuerte ya que usan plataformas digitales y promociones bancarias de hasta 18 cuotas.



m) Diagnóstico (Explicación).

Para llevar a cabo el diagnóstico se comenzó con una primera entrevista en Rosario en la fábrica de Lex Piletas. Allí converse con el dueño y me expreso de nuevo su interés de saber cómo tratar de solucionar los problemas que ve en el departamento de ventas.

A partir de ello se realizó un cuestionario (elaborado previamente) para indagar sobre áreas que eran de mi interés como, por ejemplo, saber cómo es el circuito de ventas, como hacen su publicidad, la financiación y la fabricación de las piletas, entre otras.

Luego los temas se fueron ampliando y pudimos obtener algunos datos que nos sirvieron para realizar el diagnóstico entre tantos otros temas que fueron apareciendo.

Con estos datos de las entrevistas, los datos que nos fueron facilitando y la observación directa se confecciono un FODA.

Fortalezas	Oportunidades
Atención del público	Blanqueo de mano de obra con el plan "Régimen de Promoción de la Contratación de Trabajo Registrado"
Experiencia en el mercado	Aumento de demanda de barrios semi privados
Fabricación propia	Plan provincial de Santa Fe "Mejora de la competitividad industrial"
Buena localización	Beneficio impositivo con el plan "Estabilidad fiscal y reforma tributaria 2022"
Amenazas	Debilidades
Situación económica del país	Falta de misión, visión y objetivos
Aparición de nuevos competidores	No hay procesos de comunicación sólidos
Cambio en los gustos de los clientes	Mala imagen
Estacionalidad de la demanda	Bajo control de calidad
Dificultad para conseguir mano de obra de calidad	Poca diversificación de productos
	RRHH pocos calificados
	Frágil proceso de ventas
	Falta de página web y de presencia en redes sociales

Del FODA sacamos un análisis en el que nos indica que la empresa esta sumergida en una situación difícil. Este diagnóstico que nos arroja el FODA confirma lo que se intuía desde la empresa.

El diagnóstico que se realiza es que si bien Lex Piletas se encuentra en el mercado hace más de 12 años actualmente se encuentra con algunas fragilidades.

Se relevó que tiene deficiencias en su área de ventas. Esto se debe a una serie de factores como la falta de objetivos y de procesos claros, la estacionalidad de la demanda, la

dificultad para conseguir mano de obra de calidad, falta de proceso comercial, falta de misión, visión y objetivos, no hay procesos de comunicación sólidos, limitación de canales de venta, falta de control de calidad, falta de costos de venta.

La falta de procesos claros y objetivos es un tema que el área de ventas no lo tiene en claro. Si bien la atención del cliente es lo que más destacan cuando se vende una pileta, ya que ofrecen la atención personalizada comenten muchos errores administrativos y al momento de la colocación de una pileta porque no tienen un proceso a seguir. Esa falta de procesos hace que se comentan errores como vender a un precio diferente un modelo de pileta, ir a realizar la colocación de una pileta y llevar los filtros equivocados, o que algún accesorio venga fallado, coordinar la entrega para un día y realizarla otro o no poder atender alguna queja o duda de un cliente.

La falta de un control de calidad tanto para chequear el estado de las piletas terminadas y el control de los productos que reciben de los proveedores ocasiona quejas, atrasos y pérdida económica. Esto podría resolverse, cuando al momento de la recepción de la mercadería se chequee que está en condiciones, y que en el proceso de armado de la pileta y su posterior finalización esta óptima para ser entregada al cliente. Es un proceso más de verificación de calidad del producto del cual nos ahorraríamos una no conformidad de un cliente.

Para relevar las devoluciones de los clientes post venta, se les envió una encuesta en la cual solo algunos respondieron. Sin embargo, la encuesta arrojó que la calidad de atención al cliente es buena, recomendarían el producto y que un 50% indica que se cumplió con la calidad y entrega del producto, pero en la parte de sugerencias de mejoras, que es un tópico abierto para que pongan lo que quieran se expresaron del siguiente modo:

Sugerencias de mejoras

4 respuestas

Bajan

se equivocaron al enviar los accesorios, compre un kit y me dieron otro. lo cambiaron al otro día y se pudo terminar la colocación de la pileta

Demoro un poco la entrega, muy buena atención de sus dueños

costo comunicarse pero me acerque directamente al local

Estos comentarios que se hicieron no son al azar, son comentarios que dejan una mala imagen de la organización y muestra el desorden que hay en el área de ventas.

Es por eso, que establecer un orden en el proceso comercial, el cual logre ser conocidos por todos los miembros en la empresa es uno de los pilares para tratar de mejorar las debilidades. Esto haría que mejorase no solo el proceso de venta, sino que como efecto dominó cambie el clima laboral ya que, cuando ocurren estas situaciones aumenta el mal humor en el ambiente de trabajo.

El trabajar para tratar de aminorar estas situaciones es bueno porque abre la puerta a ir resolviendo los temas de conflictos internos para poder aumentar la calidad de la atención al público.

También en una de las cosas que son pilares para toda empresa es la misión, visión y objetivos que en Lex Piletas no los tienen. Se relevó que nadie sabe para donde van, o una visión de futuro es muy difícil de vislumbrar. Tener una misión, visión y objetivo es la base de cualquier emprendimiento que se quiere llevar a cabo. La falta de un motivo y una mirada hacia un futuro provoca que muchas veces se le quite seriedad al trabajo.

Enfrentan situaciones que sumado a la estacionalidad de la demanda son complejas como por ejemplo la falta de conseguir mano de obra calificada para la fábrica. Esto es algo que se puede prevenir para poder afrontar las nuevas temporadas.

Con la falta de mano de obra calificada para realizar el trabajo y la continuidad laboral de los operarios es un tema muy complicado, ya que han manifestado que no quieren ser personas que blanqueen su trabajo frente al estado, generando que no tengan ninguna obligación de ir a trabajar. Se ha encontrado muchas veces que hay ausencias sin previo aviso y que también muchas veces no cumplen con la jornada completa en la fábrica. Esto trae como efecto coletazo que muchas veces se genere demora con la entrega de una pileta. De esta situación fui testigo cuando estuve visitando la fábrica.

La inestabilidad económica es un punto que impacta mucho en la rentabilidad de la empresa. Si bien la inflación esta incontrolable actualmente se puede llegar a prever ciertas situaciones teniendo los datos reales disponibles para analizar.

Lo que quiero apuntar con esto, es que la falta de registros de ingreso y egreso de dinero, los costos fijos, hacen muy difícil ver con claridad en qué situación se encuentran. No saben si están ganando o perdiendo mucho, o si podrían estar ganando más, donde está la pérdida, etc.

Esto podría resolverse implementando medidas de control, un detallado de gastos y una serie de registros que hagan que al momento de ver la situación se pueda hacer un análisis que sea un reflejo de la realidad lo más verdadero posible.

Otra cosa que se encontró es la limitación de canales de venta ya que solo utilizan un WhatsApp, llamada o visita del cliente directamente al showroom. Hoy en día hay muchos medios de difusión con los cuales los clientes pueden contactarse. La utilización simplemente estos medios de comunicación es un limitante para lo que es mejorar el proceso de ventas de la empresa. La difusión haría que se pueda tener más llegada de la gente y más consultas y como resultado positivo la compra del producto y/o servicio.

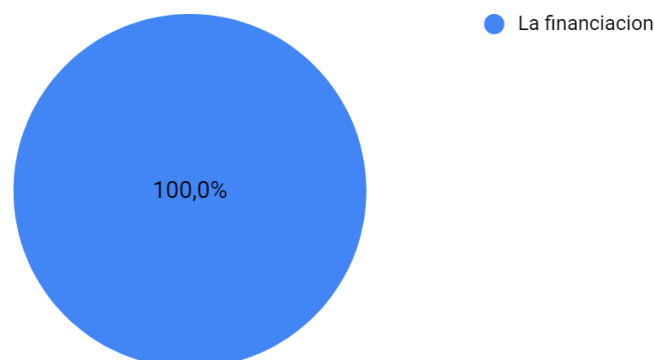
También se ha encontrado que hay diferentes planes gubernamentales los cuales podrían ser una oportunidad para Lex Piletas. Esta el plan de blanqueo de mano de obra "Régimen de Promoción de la contratación de Trabajo Registrado", que ofrece el municipio de Rosario, el cual no solo ayuda a registrar al personal, sino que da un beneficio impositivo por un plazo de dos años.

También la otra oportunidad, es la fuerte demanda de casas en barrios semiprivados que se crearon en la zona Norte y Sur de Rosario, los cuales se nota que hay una gran demanda porque no paran de crearse esos barrios nuevos por la zona.

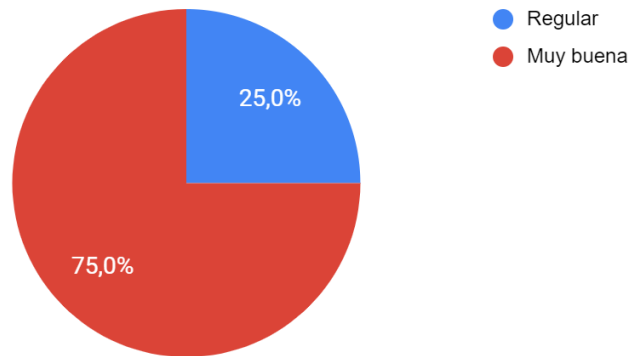
Sin embargo, también lo que se puede aprovechar, es la promoción de los planes del gobierno de Santa Fe, el cual uno fomenta la posibilidad de hacer mejoras en el lugar de trabajo mediante un crédito a devolver dentro de los un plazo de 12 meses y después el beneficio del plan de "Estabilidad fiscal y reforma tributaria 2022", el cual ayuda a las micro empresas y Pymes que pudieron recomponerse post pandemia a que no paguen los impuestos con la suba estuvieron haciendo este último tiempo, sino que lo paguen con el monto que estaba establecido antes.

Encuestas

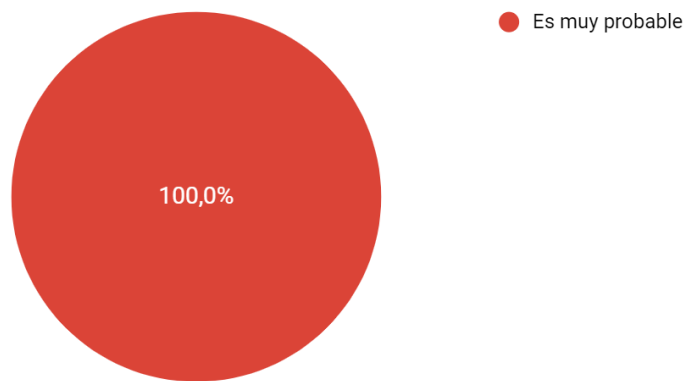
Recuento de ¿Cuales fueron los aspectos que mas influyeron para elegirnos?



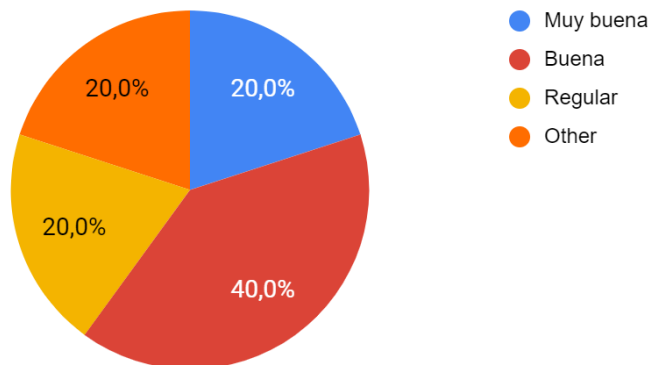
Recuento de ¿ Como calificarías la calidad de la atención recibida ?



Recuento de ¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende con sus conocidos?



Recuento de ¿ Que te pareció nuestra calidad de producto y el tiempo de entrega ?



n) Conclusiones y propuestas.

Se llegan a las siguientes conclusiones de lo relevado.

Realizar un buen proceso de ordenamiento con objetivos y procesos claros en la administración va a hacer que haya menos problemas y mayor independencia en las tareas.

Armar esquemas de trabajo en los cuales cada uno tenga bien identificado su rol, pero que también se sepa que tareas hace su compañero en caso de estar colapsado, aporta a cambiar de modo constructivo y positivo el clima laboral en los casos de error, y también da la posibilidad de que puedan surgir ideas de procesos de mejora nuevos.

Tener un discurso claro y conciso en el área de ventas para con los clientes, en el cual incluya que decir ante las consultas y/o ventas, dejar un registro de que es lo que el cliente consulto, que modelo pregunto, que color de pileta eligen más, si solicitan algo que no esté relacionado con la venta de una pileta como, por ejemplo, si preguntan por mantenimiento de piscinas.

También se sugiere armar una cartera de clientes que consultaron por piletas, pero de los cuales no se concretó la venta para ofrecerle o comentarle vía WhatsApp o vía correo la promociones, nuevos modelos que hay, eventos, etc.

Responder las críticas de los clientes en las redes, con un mensaje de que por favor se comuniquen con nosotros para que el público vea que se la brinda una atención a esas críticas. Frente a esto puede haber un plan de postventa o la implementación de encuesta breve a los clientes luego de la colocación de la pileta.

También se sugiere que vean la posibilidad de evaluar los beneficios impositivos que ofrecen tanto la municipalidad de Rosario como el gobierno de Santa Fe.

o) Plan de acción (Pasos a seguir- etapas).

Se recomienda el siguiente plan de acción:

1) Armar un plan comercial

Se sugiere realizar al inicio de la temporada un evento que se llame, por ejemplo, "Piletas Day" con el fin de acercar a inmobiliarias de la zona, arquitectos, dueños de country, diseñadores, etc. La intención es mostrarles los productos y accesorios que se ofrecen, así como también, las bombas y accesorios con las cuales se trabaja.

La idea es llamar la atención y que se acerquen a nuestro local para poder establecer relaciones comerciales.

2) Uso de redes y canales de comunicación:

Abrir canales de comunicación como el uso de redes sociales es una gran herramienta de atracción. El uso de un Facebook, un Instagram con fotos, videos, y WhatsApp son una buena herramienta para figurar en los canales de búsqueda.

Esto podría manejarlo un community manager, el cual tienen costos que oscilan entre los \$40.000 y los \$80.000 aproximadamente.

3) Mejorar la estética del showroom:

Podrían realizarse mejoras en cuanto a lo que es la oficina en cuanto a lo estético y contratar a un jardinero para que trabaje en el terreno donde están colocadas las piletas limpiando, cortando el pasto colocando plantas y/o decoración.

Trabajar con el lugar de exhibición del producto ayuda a que se logre generar una imagen positiva de confianza en los clientes para con nuestro producto.

4) Mejorar la calidad de atención:

Ordenando los procesos de ventas, determinado que tareas hace cada uno, con objetivos claros y concisos. Determinar tareas y alcances colabora en que se pueda hacer focos en cosas que revisten mayor y menor complejidad, y también un orden para hacer las cosas. De este modo se podrían evitar mucho los retrabajos, los enojos por los errores generando un mal clima laboral. También ayudaría a dar una imagen de orden y no de improvisación frente a los clientes.

Se sugiere que en el área de administración de ventas que cuenta con 2 administrativas, que una de ellas se dedique solamente a lo que es venta y facturación a cliente, y que la otra haga seguimiento de cobranzas y comunicación con los clientes y la parte de la coordinación logística de la pileta.

Se podría trabajar en desarrollar un plan de post venta de piletas. Este consistiría en que luego de cada colocación de pileta se le consulte al cliente como estuvo el servicio, que le pareció y si podría completar una encuesta de calidad de atención.

También se podrían ofrecer otras cosas relacionadas con las piletas como cloro, mantenimiento de ellas, etc. rama que podría abrirse en un futuro.

5) Armar base de registros financieros y administrativos:

Crear bases de registros administrativos para poder dejar la información asentada en algún lugar y poder trabajar con ella. Crear un registro de clientes y de potenciales clientes con un mail y un número de teléfono para poder identificarlos y contactarnos con ellos. En el caso de los clientes, para poder ofrecer otros accesorios de piletas y en el caso de los potenciales clientes que serían quienes consultaron por un presupuesto y que como resultado final la venta no se concretó, podrían a inicio de temporada colocarlos en una lista de mails y enviarles correos con las novedades que hay.

También ordenar y digitalizar la documentación, como los recibos y pagares que tienen de los clientes, tanto de modo físico como digital para poder evitar pérdidas y extravío de la información. Con este proceso se podría evitar los conflictos internos que se generan por la pérdida de la información para poder gestionar los pagos de los clientes y también se podría evitar el mal clima laboral.

PLAN DE ACCIÓN LEX PILETAS		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		2 9 16 23 30	6 13 20 27	6 13 20 27	3 10 17 24	8 15 22 29	5 12 19 26	3 10 17 24 31	7 14 21 28	4 11 18 25	2 9 16 23 30	6 13 20 27	4 11 18 25
1	Amar el plan comercial												
	1.1 Realizar evento Piletas Days												
	1.1.1 Preparar el showroom para el evento												
	1.2 Armar la cartera de clientes												
	1.3 Enviar invitaciones												
	1.4 Preparar las piletas que van a exhibirse												
	1.5 Preparar los accesorios que van a exhibirse												
	1.6 Contratar un catering de lunch												
2	Uso de redes y canales de comunicación												
	2.1 Buscar un Community Manager												
	2.2 Buscar un Diseñador Web												
	2.3 Iniciar proceso de creación de las redes sociales y el desarrollo de la pag web												
	2.3 Armar archivo fotográfico documental de las entregas realizadas												
3	Mejorar la estética del showroom												
	3.1 Contratar un albañil para que termine la oficina												
	3.2 Pintar el local comercial												
	3.3 Contratar un jardinero para que limpie y ordene el showroom												
	3.4 Comprar artículos de jardinería para decorar												
4	Mejorar la calidad de atención												
	4.1 Enviar encuesta de satisfacción a los clientes de piletas colocadas												
	4.2 Contratar a un asesor de procesos												
	4.2.1 Establecer los alcances y objetivos de cada puesto												
	4.2.2 Analizar métodos más adecuados para el área de ventas												
	4.2.3 Armar un plan de postventa												
5	Amar base de registros financieros y administrativos												
	5.1 Crear planilla de flujo de caja												
	5.2 Crear planilla para registro de clientes/potenciales clientes												
	5.3 Seguimiento de las tareas 5.1 y 5.2												
	5.4 Digitalizar la documentación de los clientes												

p) Viabilidad de la propuesta. (Análisis demostración de la factibilidad desde los puntos de vista político, organizativo y económico).

Frente al plan de acción que se diseñó, tenemos las siguientes probabilidades:

- Se acepta el plan comercial, se quiere realizar para la próxima temporada.
- Desde el punto de vista económico se evaluó la posibilidad de comprar e implementar la página web. Se estará buscando presupuestos que se ajusten a lo que realmente necesitan para trabajar hoy en día. Sin embargo la propuesta de usar redes sociales como publicidad también es viable, pero sin contratar a un community manager, ya que considera que de las redes se podrían ocupar ellos mismos.

También se dio de baja la propuesta de contratar un jardinero para acondicionar el showroom, pero aceptan que mejorar la oficina de atención al cliente es posible, van a comprar unos muebles y a realizar revoque y pintura.

- Respecto desde el punto de vista de profesionalizar la organización, comentan que no pueden correr con el costo que llevaría contratar a un profesional. Sin embargo, se les planteo que busquen un estudiante que colabore en cómo administrar el orden.

- Desde el punto de vista legal, todo va a ser legal y licito por ello no va a haber nada negativo dentro de lo que se proponga.

- No choca con la política de la empresa de crecimiento ni con la obtención de beneficios.

- Desde el punto de vista organizativo, respecto a lo que es el orden para el área administrativo lo ven posible de ajustar.

- Desde el punto de vista político, creen que es posible tener problemas con el gremio UOYEP (Unión Obreros y Empleados Plásticos) ya que políticas como suspensiones, descontar la llegada tarde o si faltan sin aviso van a ser medidas que tanto el encargado como los operarios van a resistir a ese cambio. El temor es que frente a ello no solo tengan conflictos con el sindicato, sino que también pueden parar la producción de las piletas.

q) Recomendaciones/ reflexiones

Se recomienda profesionalizar la empresa para poder apuntar a un plan comercial de crecimiento. También se podría asesorar con algún profesional que tenga experiencia en PyME con solidez para llevar a cabo un plan de acción.

Además, se recomienda establecer cuál es la visión que tienen, a donde es que quieren ir para poder hacer un plan de acción acorde para tratar de no desaparecer frente al gran crecimiento de la competencia.

3. Bibliografía

Mercado libre:

<https://listado.mercadolibre.com.ar/lex-piletas>

Página oficial

<https://www.piletas.com.ar/empresas/lex-piletas>

Ministerio de Economía, 1 de diciembre del 2022, Beneficios MiPyME

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/beneficios>

Kotler, Philip (2001), Dirección de Marketing, México, Pearson - Prentice Hall.

HOROVITZ, Jacques, "La Calidad del Servicio", pg. 1, 1991, Madrid, Mc Graw Hill.

CASANOVAS, August y CUATRECASAS, Lluís; "Logística Empresarial", pg. 17, 2001, Barcelona, Gestión 2000 S.A

Graciela De Lunfardo y Silvia Stamato, 2012, "El ABC del Gerenciamiento", Osmar Buyatti Editorial

4. ANEXOS

ANEXO 1 MARCO TEÓRICO

Frente al desarrollo de este trabajo de consultoría vamos a definir con diferentes autores que es empresa, podemos definirla como una organización de personas que comparten ciertos objetivos en común con el fin de obtener beneficios económicos.

Pero sabemos que quienes se dedican al emprendimiento prefieren definiciones más completas y desarrolladas para comprender mejor su segmento, por ejemplo, esta: una empresa es una organización, entidad o institución dedicada a actividades productivas que buscan generar un beneficio económico o comercial.

Existen diferentes significados de empresa, según su actividad, organigrama y tamaño.

Nosotros vamos a hablar del concepto de Empresa Familiar. Para ello elegimos a el autor Santiago Doderó que desde su libro “El Método EFE- Empresas Familiares”, nos deja distintos conceptos. Dice que el concepto de empresa Familiar “se suele asociar las EF con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero, en realidad, lo que las define no es su tamaño, ni la calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que exista intención de que la empresa continúe en propiedad de la familia (Gallo, 1989; Lansberg, 1983).

Esto tiene consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serían difíciles de comprender. - Santiago Doderó – “El Método EFE- Empresas Familiares. Podemos decir entonces que una empresa familiar tiene las mismas características que una empresa privada. Sin embargo, tienen características que la hacen única, como la conexión especial entre sus miembros, la influencia que poseen los miembros de la familia y el manejo del control existente dentro de tal organización. Las empresas familiares logran permanecer a través del tiempo gracias a valores como su misión, visión, comunicación, filosofía y la tradición familiar.

Las ventajas de la Empresa familiar son:

- Mayor control de las operaciones
- Liderazgo visible
- Cultura propia
- Pasión por la misión de la empresa
- Orientación a largo plazo
- Tienen relaciones más sólidas con proveedores, clientes y su personal

Sin embargo, existen desventajas de la empresa familiar, como:

- Pueden existir roces debido a que el mandato es vertical.
- Algunas ideas nuevas pueden ser descartadas con facilidad.
- Pueden existir inconsistencias en la capacidad de los miembros de la familia.
- Suele existir poca posibilidad de ascender.
- Los conflictos familiares incidirán directamente en la empresa.
- Rigidez a los cambios

También debemos hablar de que es una PyME ya que en nuestra consultoría lo que vamos a analizar es una empresa PyME familiar.

Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo con la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados.

La problemática específica de la empresa familiar

Si bien asocia a las empresas familiares con pequeñas empresas, que las define no es su tamaño sino la realidad de que la propiedad y la dirección están en mano de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y existe intención de que la empresa siga siendo propiedad del mismo grupo familiar.

Factores que afectan el desarrollo de la empresa familiar

Los siguientes factores que se enumeran pueden contribuir al éxito o fracaso de la empresa familiar:

- Visión y estrategia: la estrategia está fuertemente influida por los valores y objetivos de la familia propietaria
- Dedicación: Pasión y compromiso que ponen los familiares en sacar la empresa adelante.
- Participación de la familia en la dirección del negocio
- Competencias profesionales de los que dirigen la empresa
- Personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo
- Unión familiar
- Calidad del bien o servicio prestado
- Experiencia
- La sucesión en la dirección y su planificación e implementación

Una trampa de crecimiento suele afectar a los propietarios es un solapamiento entre los ámbitos propios de las familias con los de la empresa, sobre todo cuando coinciden las mismas personas en función de padre y dirección general o hijo y empleado, etc. También influyen negativamente los conflictos y las fallas en la comunicación entre los miembros de la familia propietaria.

El ciclo de vida de la empresa familiar

1° Etapa: El fundador emprende el negocio

Es la etapa inicial de la empresa. Quien inicia el emprendimiento, pone pasión en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe donde otros no lo ven. El fundador cumple un papel esencial, cumple varias funciones y no suele tener con quien compartir las decisiones.

Se produce la primera crisis por la falta de delegación. Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan, pero llegó a una etapa que no puede con todo. Tiene problemas de productividad, comerciales, financieros.

Debe decidir incorporar gente y delegar tareas que él cumplía. Pero no les tiene confianza y le falta tiempo para controlarlos. Si logra superar esta etapa verá crecer su emprendimiento a empresa.

2° etapa. Crecimiento de la empresa

El fundador logra desarrollar nuevas competencias de liderazgo y delegación de funciones. La comunicación sigue siendo informal, pero existe una estructura organizativa.

Comunica su pasión y visión del negocio del negocio transmite sentido de pertenencia. En esta etapa ingresan los hijos a la empresa y se produce la segunda crisis. Se superponen los roles desempeñados por la misma persona en la familia y la empresa. Los hijos ven a sus padres como tales cuando al mismo tiempo son sus jefes. Esta confusión de roles hace que las personas entren en conflicto con facilidad.

El fundador prioriza la confianza de los hijos por encima de los empleados que tal vez se vean más capaces para cumplir responsabilidades en la empresa.

Tampoco el fundador quiere escuchar a sus hijos, por más que estén preparados para darles consejos profesionales, considera que todo lo que da la empresa la empresa lo origino él.

A veces no logro transmitirles su visión a sus hijos o la visión del negocio.

En ocasiones, los hijos no logran entenderse entre sí, y el fundador tiene que actuar como árbitro en las discusiones.

3° etapa- Crecimiento por el aporte de los hijos

Si se supera la segunda etapa, la empresa seguirá creciendo gracias a la sinergia que los hijos habrán logrado entre sí y con sus padres y por el compromiso de los empleados para con la empresa.

La 3er crisis se produce por el fallecimiento del fundador, es un momento difícil de superar sobre todo si la muerte se produce imprevistamente y no se ha planificado la sucesión.

El tema sucesorio suele ser difícil de tratar para los hijos por la incomodidad e incertidumbre que genera ¿Cómo se dirigirá la empresa cuando ya ni este el fundador? ¿se entenderán los hermanos en el gobierno de la empresa? ¿ellos podrán manejar los conflictos de forma constructiva para el crecimiento de la empresa, pero también para el desarrollo de cada uno? Si este aspecto se retrasa, no se planifica, se encara precipitadamente bajo el efecto de emociones, cuando ya falleció el fundador, se produce la crisis.

4° Etapa – El gobierno corporativo profesional

De la etapa del poder concentrado en la persona del fundador se pasa a otra en que los hijos tienen que aprender a compartir y consensuar el poder para tomar decisiones que afecten positivamente a la empresa por encima de intereses personales.

Si la empresa creció mucho se encontrará en la necesidad de contar con nuevas competencias, administrar una organización compleja. Deben concentrar en mejorar la calidad del gobierno de la empresa y profesionalizar la gestión. Tal vez sea el momento de incorporar personas externas para profesionalizar aún más la gestión.

Si no se reconocen las expectativas e intereses de accionistas familiares falta transparencia en la información sobre la gestión de la empresa, falta confianza o no existe equidad en el trato entre accionistas familiares y los familiares pueden surgir conflictos difíciles de resolver que ponen en peligro la armonía y la continuidad de la empresa familiar.

El enfoque estratégico de la empresa familiar basado en la educación de los hijos

Una responsabilidad primordial que tienen los padres es ayudar a hijos en su formación profesional procurando que adquieran las competencias necesarias y orientándolos a que desempeñen trabajos que se adecuen a su personalidad, respetando sus objetivos personales y profesionales.

La tarea de padres respecto de la educación de sus hijos debe ser integral.

La formación humana desde la infancia es esencial evitando la falta de exigencia y el falso sentimiento de seguridad que da el excesivo bienestar.

Superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa

No siempre es fácil compatibilizar roles que coinciden con la misma persona. El gerente general – propietario-abuelo-jefe de familia se ve con diferentes responsabilidades en grupos/sistemas con diferentes derechos y obligaciones.

Como gerente y empresario su rol se caracteriza por exigencias de eficacia, productividad, competencia, asumir riesgos, liderazgo. En su rol de propietario y jefe de familia debe cuidar el capital para la familia y en su rol de abuelo tiene roles que tiene que ver más con lo afectivo-familiar y lo educativo y ejemplar.

Esta situación de enlace de roles es fuente de múltiples conflictos.

Los problemas que van a tener que resolver son:

- En la familia todos son iguales para los padres, no es así en la empresa. Cada uno aporta a la empresa según sus competencias y debe recibir una remuneración en función de esto.
 - La diferencia entre los hijos que trabajan y los que no trabajan en la empresa familiar. Solo los que trabajan en la empresa tienen derecho a tener remuneración. Los que no lo hacen, son propietarios, deben considerarse sus intereses como hijos y propietarios, pero sin perjudicar a la empresa.
 - Tolerancia excesiva de los padres ante los errores de los hijos o cultura del facilismo por lo cual muchas veces se exige menos a los hijos que trabajan en la empresa que a los empleados.
 - Tensiones y conflictos de origen familiar que se trasladan a la empresa, diferencias de valores entre los directivos familiares y diferencias de valores entre los directivos familiares.
- Interacciones entre los roles en la empresa familiar

Cada rol desempeñado por una persona integrante de una empresa familiar presenta intereses propios del mismo. Pero algunas personas desempeñan roles como familiar y propietario, como familia y empleado o el caso del padre fundador que a la vez es propietario, padre de familia y gerente.

Así es cada uno:

- Como familiar busca medios económicos para vivir
- El accionista no familiar desea un retorno sobre su inversión
- El empleado no familiar que trabaja en la empresa busca seguridad laboral.
- El familiar que trabaja en la empresa busca seguridad y permanencia en el empleo, obtener responsabilidades y crecer dentro de la compañía.
- Familiares accionistas que buscan un retorno sobre su inversión y medios económicos para vivir.
- Directivo familiar accionista quien desea todo lo anterior además de afirmar el liderazgo y resolver los conflictos familiares.

El gobierno de la empresa familiar: Instrumentos y estrategias de gobierno

Pasar de la etapa de dirección por el fundador a dirección por sus hijos (primera a segunda generación), supone pasar de un poder concentrado en una sola persona a otro donde los hijos deben aprender a compartir el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Es necesario incorporar prácticas al gobierno corporativo para evitar que los conflictos familiares afecten el buen desempeño de la empresa.

Ventajas de contar con miembros que no sean familiares

Los directores no familiares tienen mayor independencia y otorgan al Directorio mayor profesionalismo. Tienen prestigio en el ámbito comercial y aportan contactos relevantes.

Pueden hacer aportes en ámbitos que tienen que ver con lo económico-financiero o los impuestos o el comercio exterior u otros. Aportan su experiencia, son objetivos y neutrales y aportan una visión externa. A veces actúan como mediadores en conflictos familiares.

Muchas empresas familiares fracasan por no tener directivos con estas competencias.

Es profesional buscar directivos capaces en el mercado que aporten ventajas competitivas a la organización.

El protocolo de familia

La redacción de un protocolo ó reglamento para el gobierno y la sucesión de la empresa familiar reduce al mínimo la existencia de conflictos irresueltos que complican la vida familiar y de la empresa.

El protocolo de familia tiene los siguientes objetivos:

- Lograr la comunicación intrafamiliar
- Clarificar y delimitar los ámbitos de actuación de la familia y la empresa.
- Establecer métodos para solucionar problemas
- Tener en cuenta intereses y objetivos personales y profesionales de los familiares
- Evaluar la compatibilidad de los anteriores con la estrategia empresarial
- Objetivar actividades realizadas por los familiares en la empresa, determinar sueldos, evaluación de desempeño, asignación de cargos, etc.

Para redactar el protocolo de familia es necesario basarse en:

Plan de sucesión

- La determinación de cuándo y en qué condiciones los hijos podrán trabajar en la empresa
- Que valores y creencias se deben respetar
- Cuáles son las expectativas existentes respecto del crecimiento de empresa familiar
- Qué tipo de negocios nunca se realizarán
- La evaluación del desempeño de familiares
- El plan de promoción y acceso a la presidencia de los familiares
- Qué tipo de formación se espera que reciban los familiares
- Qué tipo de formación se espera que reciban los familiares
- Qué criterios se establecen para fijar las remuneraciones
- Cuales métodos se tendrán en cuenta para resolver conflictos
- Si se aceptara que familiares realicen negocios que resulten en competencia con la empresa familiar
- La atención de las necesidades de los familiares

La sucesión de la presidencia o de la gerencia general

El nombramiento del próximo presidente es una decisión estratégica, porque será un factor determinante del éxito o fracaso de una empresa familiar.

La elección del sucesor debe ir precedida por un análisis estratégico orientado a marcar el rumbo de la empresa. La sucesión debe ir marcada por etapas cuyo objetivo es asegurar que el sucesor este preparado para su misión. El objetivo es lograr encontrar la persona más competente para suceder al actual presidente y que haya consenso en la elección.

La sucesión en la alta dirección empresaria es una estrategia fundamental para el futuro de la compañía. Planificar, detectar los talentos y ajustar los tiempos

Son parte de un complejo proceso que muchas veces es desbordado por la falta de previsión o por las urgencias de la realidad.

Gustavo Wurzel, el director de la consultora Heidrick & Struggles, cuanta que el planeamiento de la sucesión de alta dirección lleva entre tres y cinco años. No obstante, advirtió que, en el largo plazo, las compañías deberían hacer planes de carrera a 20 años y pensar en las próximas 5 o 6 personas que ocuparían la máxima posición.

Como sucede en las divisiones inferiores de los clubes de fútbol, las empresas también trabajan para formar su semillero. Esto implica detectar los perfiles de alto potencial, formarlos con un plan de carrera en las distintas áreas de la compañía para que más tarde lideren alguna unidad de negocio.

El timing debe ser ajustado de manera tal que no se nombre a alguien que aún no está maduro para el puesto. Tampoco es conveniente demorar la designación de quien ya está apto, porque se corre el riesgo de que sea captado por el mercado laboral. “ -

Otro de los problemas con los que se puede encontrar una PYME, como el bajo nivel de inversión.

Se considera inversión al empleo de capital destinado a la adquisición/reparación/desarrollo/creación de máquinas, equipos de instalación, capacitación de RRHH, entre otras, con el fin de mejorar la productividad, ampliar la capacidad y eficiencia dentro de la organización, correspondiente al local.

Se puede dar también, el bajo nivel de actualización de actividades de innovación se considera a esto a la incorporación de maquinaria, adquisición de conocimientos, desarrollo de nuevos diseños de productos o procesos de producción, actividades de I+D, e incorporación al mercado de productos, bienes o servicios, nuevos o sensibles, mejorados, desarrollado por el local. También puede darse por falta de canales de comunicación o de marketing de los productos que se desea vender.

Para entrar en ello, vamos a definir que es Marketing, y vamos a tomar al autor Philip Kotler explica que Marketing es un proceso tanto administrativo como social, por el cual las personas obtienen lo que desean y necesitan a través de la generación de deseo, oferta e intercambio de productos de valor.

En los Principios del Marketing, Kotler y Armstrong dicen que la segmentación es reconocer que no se puede servir a todos los clientes con el mismo nivel de satisfacción.

Para que esto suceda es necesario definir un público objetivo, es decir, un grupo de personas con características y necesidades parecidas a las que la empresa decide alcanzar.

Para Kotler, el hecho de ofrecer los productos en masa como era antiguamente ya no es tan eficiente porque hoy en día, con la competencia grande y los consumidores más exigentes, es necesario que tu producto se aproxime lo máximo posible a las necesidades de tus clientes.

La segmentación en el Marketing Digital, con el surgimiento de las herramientas que permiten entender la intención del usuario en los buscadores de Internet, ha ganado mucha fuerza en los últimos años y la tendencia es que siga aumentando.

Por uso un buen uso de los canales de comercialización es una buena herramienta de publicidad. La publicidad es la herramienta tradicional directa del marketing, y tiene los objetivos de divulgar un producto para estimular su consumo, transmitir un mensaje positivo

con relación a una marca y fortalecer la presencia de una empresa en el mercado con el objetivo de estimular las relaciones comerciales.

Los canales de comercialización son las vías o caminos que una empresa tiende para llevar sus productos hacia el consumidor final de la manera más económica, efectiva y eficiente posible.

Ellos pueden ser:

- Canales tradicionales: son los que, como su nombre indica, no utilizan la tecnología avanzada para conseguir sus fines.
- Canales automatizados: utilizan la tecnología de forma básica para canalizar los productos hacia el consumo. Por ejemplo, las máquinas expendedoras de productos.
- Canales audiovisuales: son los canales que usan diferentes medios. Por ejemplo, la televisión para dar a conocer sus productos, el teléfono para contactar con compradores potenciales y una empresa de transporte para hacer llegar el producto a su casa.
- Canales electrónicos: son los canales de comercialización que utilizan internet como medio para conectar con los consumidores.

Todos estos canales son los cuales nos permiten llevar a cabo una venta de un producto y/o servicio.

Otros conceptos que debemos mencionar es el de venta y el de post venta.

El concepto de ventas menciona comprende todas las actividades necesarias para proveer a un cliente o empresa de un producto o servicio a cambio de dinero, y el concepto de postventa es la parte de la atención al cliente que reúne todas las estrategias pensadas para mejorar la experiencia después de la compra y mantener una relación duradera con los clientes, siempre correspondiendo a sus expectativas y necesidades.

El servicio de postventa es una manera de fidelizar a los clientes y exige muchos esfuerzos y acciones para generar relación.

Tener un servicio de postventa eficiente y trabajar las estrategias es el modo de marcar la diferencia frente a los competidores ya que, en la mayoría de los casos, son las acciones de postventa las que hacen que una empresa sea recordada por los clientes.

Para ello, hay que elaborar un plan de postventa que pueden ser, hacer un seguimiento y mantén contacto con el cliente, Crea un programa de fidelización, que sería un cercamiento aún más a los clientes entregando alguna recompensa o beneficio, Informa a tus clientes sobre lanzamientos y sugerencias, Envía regalos en fechas especiales y Adopta una solución

de relación con el cliente, que sería una manera de perfeccionar la atención al cliente, la mesa de ayuda y el soporte multicanal.

Junto con la postventa, vamos a utilizar a el autor Jacques Horovitz del libro “La Calidad del Servicio”, en el que define a la calidad como “la calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”.

La clientela clave es aquella que, por sus expectativas y necesidades, define el nivel de servicio que la organización debe brindar.

Frente a la multiplicidad de necesidades que tienen los clientes la empresa debe seleccionar aquellos que mejor pueda satisfacer, ya que, si se pretende hacerlo con todos, puede fracasar.

El nivel de excelencia elegido se debe corresponder con el precio que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades. La conformidad es otro parámetro clave de la calidad, que implica mantener el mismo nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar, teniendo en cuenta que, si el servicio se ofrece en lugares diferentes, o a través de intermediarios, mayor será la desviación del nivel de excelencia. Por lo que, en la organización, siempre se debe intentar la reducción de la brecha que se presente entre el servicio ofrecido y la excelencia que se persigue, para alcanzar el éxito en el Largo Plazo.

También mencionaremos al concepto de logística. Para ello elegimos al libro de Logística Empresarial de Casanovas August, en que define a la Logística como “La logística empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos”.

Por último, hablaremos sobre el FODA. Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa esto es las oportunidades y amenazas.

ANEXO II FOTOS

Fotos de algunos de los modelos de pileta que están en el local comercial en Av. Pellegrini 6795, Rosario, Santa Fe.



Romana con Escalera interna y Desnivel

Largo 470

Ancho 250

Profundidad 120 a 150



Petra 525

Minimalista con Solariun de 65

Largo 525

Ancho 285

Profundidad 110 a 145



Coliseo 650
Minimalista con
Solárium de 140 +
Escalera
Largo 650
Ancho 320
Profundidad 135

ANEXO III ORGANIGRAMA

