



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de estudios de posgrado

**Carrera de especialización en dirección y
gestión de la micro, pequeña y mediana
empresa**

Trabajo final de especialización

**Herramientas del plan de negocios adaptadas para
dar respuesta a problemáticas en mipymes
familiares argentinas**

*“El caso de una mipyme familiar proveedora de aberturas de PVC
y sus servicios asociados en el ámbito del GBA.”*

Autor: Lic. Pablo Sebastián Blasón

Tutor: Lic. Fernando Aníbal Mogni

Febrero 2025



INDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCION.....	4
CAPITULO 1 - PLAN DE NEGOCIOS	6
1.1 Plan de negocios. Conceptos.....	6
1.2 Las diez secciones de un plan de negocios	8
1.2.1 Análisis de la industria.....	8
1.2.2 Análisis de mercado	9
1.2.3 Productos y servicios.....	11
1.2.4 Descripción del negocio	12
1.2.5 Estrategia de marketing y ventas.....	15
1.2.6 Operaciones y administración.....	15
1.2.7 Plan financiero.....	18
1.2.8 Plan de implementación	18
1.2.9 Plan de contingencia	19
1.2.10 Resumen ejecutivo.....	19
CAPITULO 2 – MIPYMES	20
2.1 Definición de Mipymes.....	20
2.2 Principales características.	23
CAPITULO 3 CASO DE ESTUDIO: “ABERTURAS Y SERVICIOS”	24
3.1 Introducción a la empresa.....	24
3.2 Descripción del producto	26
CAPITULO 4 – APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DEL PLAN DE NEGOCIOS, ADAPTADO AL CASO DE ESTUDIO.....	33
4.1 Análisis de la industria.....	33
4.2 Posicionamiento.....	33
4.3 Consumidor potencial	34
4.4 Socios y proveedores	36
4.5 Identificación de la competencia	39



4.6 Análisis FODA	41
4.7 Problemas encontrados	47
4.8 Marketing	51
4.9 Estrategias. Sugerencias de mejora	55
4.10 Implementación	60
CAPITULO 5 - CONCLUSIONES.....	63
CAPITULO 6 – LIMITANTES DEL TRABAJO Y NUEVA AGENDA DE INVESTIGACION	65
BIBLIOGRAFIA	67

RESUMEN

Las mipymes familiares carecen mayormente de personal profesional para la toma de decisiones en áreas claves de gestión. Generalmente esas áreas son dirigidas por miembros de la familia o personal de extrema confianza de esta, independientemente de su capacidad profesional.

La no profesionalización, la improvisación, la falta de metodología y la carencia de perspectiva de futuro, contribuyen al estancamiento y/o desaparición de las mipymes.

Esta falta de profesionalización deriva en la subestimación de herramientas fundamentales para el desarrollo de una organización, como ser, el plan de negocios.

El presente trabajo brinda definiciones conceptuales que permiten entender cuál es la importancia del plan de negocios para el desarrollo de las compañías, y a sí mismo, plantea también la imposibilidad de muchas mipymes para desarrollarlo e implementarlo con éxito.

En función de esta dificultad basada en el desconocimiento y la falta de recursos, es que se plantea la posibilidad de utilizar algunas de las herramientas que brinda el plan de negocios y no todo en su conjunto, fomentando así el desarrollo e implementación del



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



mismo. Para esto, se toma el caso de estudio de la empresa Aberturas y Servicios (ABSER), se aplican algunas de las herramientas descriptas en el marco teórico y se proponen acciones concretas de mejora.

Palabras clave: plan de negocios – Micro, pequeñas y medianas empresas – empresas familiares argentinas – modelo de plan de negocios adaptado.

INTRODUCCION

La implementación de un plan de negocios permite analizar todas las áreas de la compañía, identificar fortalezas y debilidades, conocer el mercado objetivo, desarrollar una política comercial en dirección a la penetración de este, identificar los procesos clave dentro de la compañía y optimizarlos, etc.

Existe bibliografía disponible que explica en detalle los beneficios de su aplicación, como así también la forma de implementarlo.

Pueden encontrarse de igual modo, publicaciones que mencionan múltiples casos de éxito derivados del uso de esta herramienta como eje rector de las decisiones de la organización.

No obstante esto, muchas mipymes familiares argentinas consideran al plan de negocios como una herramienta ajena a ellas, lejana, solo aplicable en grandes organizaciones, con más recursos financieros y humanos.

Esto se debe mayormente a que los planes de negocios que pueden encontrarse en bibliografía y publicaciones cuentan con una gran cantidad de pasos a seguir, implican desarrollar un sistema de generación de información y posterior análisis exhaustivo de la misma, realizar un continuo seguimiento de la implementación y de los resultados alcanzados y en caso que sea necesario, aplicar medidas correctivas.



La real importancia de la aplicación de un plan de negocios para lograr un desarrollo sostenible, los motivos por los cuales las mipymes mayormente no los aplican y la importancia de este tipo de empresas en la generación de empleo formal en Argentina, invitan a pensar en la necesidad de adaptar los modelos tradicionales de plan de negocios, ajustando y simplificando estos en función de los limitados recursos de este tipo de organizaciones.

Para llevar adelante esta tarea, se plantean los siguientes interrogantes:

1. ¿Qué es un plan de negocios y cuáles son los pasos a seguir para la definición del mismo?
2. ¿Por qué el plan de negocios es una herramienta fundamental si se quiere lograr un desarrollo sostenido en el tiempo?
3. ¿Qué rasgos distintivos tienen las mipymes familiares argentinas?
4. ¿Cuáles de las herramientas incluidas dentro de un plan de negocios tradicional deben considerarse y cuales podrían obviarse, con el fin de hacer viable la implementación de un “plan de negocios adaptado” a los recursos de una mipyme Argentina establecida en zona oeste del GBA, tomando como ejemplo el caso de estudio?

A través del desarrollo de este trabajo y la respuesta a los interrogantes planteados, se busca definir cuales herramientas, presentes en un modelo de plan de negocios tradicional, deberían aplicarse y como estas tendrían que adaptarse a las características de las mipymes familiares argentinas.

Se analizará el caso de una mipyme real, tomando como referencia el estudio del caso "Aberturas y Servicios" (ABSER), ubicada en el partido de Morón, provincia de Buenos



Aires. En este análisis, se identificarán las problemáticas y limitantes actuales, utilizando la herramienta de plan de negocios para proponer acciones de mejora.

CAPITULO 1 - PLAN DE NEGOCIOS

1.1 Plan de negocios. Conceptos.

Greg Balanko-Dickson (2007) define plan de negocios como:

Una lista de metas podría ser un plan de negocios que se tiene que lograr, pero eso no la hace un plan de negocios. Una meta solo revela su propósito o el lugar en donde usted espera acabar. Un plan de negocios formal detalla la formula exacta que usted necesita desarrollar para conseguir sus metas fundamentales. (pág.6)

Para Luis Muñiz (2010), un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los promotores del mismo. Consiste en diseñar una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una nueva empresa o proyecto (producto o servicio).

Jack Fleitman (2000) menciona que, antes de dar inicio al desarrollo de un plan de negocios, debemos cumplir con algunos requisitos; estos son:

- + Definir diferentes etapas, las cuales nos ayudaran a medir resultados.
- + Establecer metas a corto y mediano plazo.
- + Definir los resultados finales que se esperan a partir de la implementación del plan.
- + Establecer los criterios de medición con los que se evaluarán los resultados.
- + Involucrar a los altos ejecutivos de la organización objeto del plan.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- + Definir un responsable de la aplicación del plan.
- + Ser claro, conciso e informativo.

Con respecto a las metas, Fleitman nos brinda una serie de características con las que estas deben contar, las cuales incrementaran las posibilidades de éxito de un plan en caso de lograr reunir las; estas son:

- + Tomar en cuenta los fines y los medios.
- + Ser cuantitativas y medibles.
- + Ser concretas, realistas y congruentes.
- + Tener un tiempo definido para su concreción.
- + Ser definidas por aquellos actores del plan, los cuales serán responsables de su ejecución.
- + Estar expresadas por escrito.
- + En caso de existir metas individuales, estas deben estar directamente relacionadas con las del grupo.

Al respecto del plan de negocios, Dujisin (2018) indica:

En suma, el plan de negocios es un instrumento crucial para un emprendedor ya que sintetiza su proyecto de negocios. La utilidad práctica de este instrumento, además de lo citado, es que es una guía metodológica que permite llevar a cabo una adecuada sistematización de la información sustantiva de un proyecto de negocio, obtenida mediante el desarrollo de los estudios de mercado, técnico, organizacional y económico. (pág. 204)

Un plan de negocios se le denomina, según Longenecker (2007), a un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta la empresa y en el que detallan consideraciones relacionadas a su inicio y su operación futura.



1.2 Las diez secciones de un plan de negocios

1.2.1 Análisis de la industria

Tanto el análisis de la industria como el análisis del mercado se corresponden con el estudio de factores externos a la organización que están fuera del control de los administradores.

Es posible decir que obtener las respuestas a las siguientes preguntas ayudara a tener un adecuado análisis de la industria.

- + ¿Qué factores influyen en los clientes a la hora de la compra?
- + ¿Cómo satisface la industria las necesidades del cliente?
- + ¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento de esta industria?, ¿ventas, utilidades, número de negocios activos?
- + ¿Qué se anticipa para los siguientes cinco años en esta industria?
- + ¿Quiénes son los principales proveedores, distribuidores y los jugadores clave?
- + ¿Cuál es el modelo de distribución de esta industria?
- + ¿Qué nuevos servicios o productos se han introducido en los últimos años?
- + ¿Cómo afecta la tecnología el crecimiento de la industria?
- + ¿Qué otras industrias, productos o servicios compiten con esta industria?
- + ¿Cuáles son las principales empresas con las cuales se espera competir?
- + ¿Cuál es la oportunidad estratégica para los negocios en este sector? ¿mejorar servicio?, ¿desarrollar un mercado nuevo?, ¿crear un nuevo producto innovador?
- + ¿Cuáles son las amenazas más importantes en esta industria?
- +



1.2.2 Análisis de mercado

El análisis de mercado es una de las partes más importantes del plan de negocios. Un análisis completo del mismo debe permitir responder las siguientes preguntas:

- + ¿Qué quieren comprar los clientes?
- + ¿Cómo quieren comprarlo?
- + ¿Cuándo quieren comprarlo?
- + ¿Cuáles son sus preferencias, comportamiento de compra y percepciones?
- + ¿En dónde está localizado el mercado?
- + ¿Cuál es el tamaño del mercado o el número total de compradores potenciales?
- + ¿Cuáles son los factores externos¹ que influyen en la actividad del negocio de este mercado?
- + ¿Cuál es el ingreso promedio en el área del mercado a atender?
- + ¿Es posible ofrecer productos y/o servicios cuyo precio se alinea a la capacidad de compra del mercado?
- + ¿Cuál es el principal nicho en donde se planea desarrollarse?
- + ¿Cuáles son las tendencias actuales que influyen sobre este nicho?
- + ¿Existe alguna tendencia que pueda alterar el mercado durante el periodo de tiempo que cubre el plan de negocios?
- + ¿Cuáles son las tasas de crecimiento de ventas del mercado?
- + ¿Cuáles son los productos y/o servicios que cuentan con potencial para lograr una participación en el mercado objetivo?
- + ¿Cuáles son las estrategias de la competencia para lograr participación en el mercado?

¹ Dentro de los factores externos deben considerarse el marco legal y jurídico, grado de desarrollo económico, relaciones y usos socio culturales, situación política, factores demográficos, factores de competencia, factores tecnológicos y factores ambientales.



- + ¿En que se basa la mayormente la decisión del comprador en el mercado objetivo?, ¿precio?, ¿calidad?, ¿servicio?, ¿posicionamiento²?, ¿exclusividad?
- + ¿Existe la posibilidad en el mercado objetivo, de innovar y llevar la competencia a un nuevo nivel?

Identificación de la competencia

Es necesario identificar claramente a los competidores, los cuales se dividen en dos grupos a saber:

- + Competidores directos: operan en el mismo mercado, ofreciendo el mismo producto y/o servicio y se dirigen al mismo público objetivo.
- + Competidores indirectos: son aquellos que operan en el mismo mercado y se dirigen al mismo público objetivo, pero con un producto y/o servicio diferente.

Análisis de la competencia

Es importante conocer las fortalezas y debilidades de la competencia.

Investigación profunda de mercados

La investigación de mercado puede hacerse de varias formas diferentes:

- + Grupos de sondeo
- + Prueba de marketing
- + Encuestas
- + Observación
- + Experimentación

² Philip Kotler y Kevin Keller afirmaron que el posicionamiento de marca es la acción de diseñar la imagen y oferta de una empresa para que ocupe un lugar distintivo en la mente de los consumidores.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Como determinar el tamaño del mercado y su cual debe ser la participación de la organización en el

Para calcular el tamaño del mercado pueden utilizarse diferentes fuentes de información como ser entes gubernamentales, revistas especializadas, cámaras de comercio, etc.

Para el cálculo de la participación necesaria el mercado para que esta sea rentable, es necesario conocer en qué tipo de mercado se está.

1.2.3 Productos y servicios

El paso siguiente en la elaboración del plan es la realización de una detallada descripción de lo que la organización vende o venderá.

Dentro de la descripción debe incluirse si el producto / servicio se usa de manera independiente o si debe utilizarse en combinación con otros, de ser lo segundo, debe incluirse en la descripción.

También dentro de la descripción debe indicarse si se espera una venta poco frecuente dado el tipo de producto o si se está ante un producto de venta repetitiva.

No debe dejar de indicarse en la descripción la vida útil del producto o la duración del servicio, como así también si hay proyección de actualizar o sustituir el mismo en el futuro.

Posicionamiento

El posicionamiento representa el lugar propio que ocupa una marca en la mente de los consumidores, diferenciándola así de sus competidores. Debe definir lo que el cliente puede esperar de ella y lo que representa.



Ciclo de vida del producto / servicio

Cada producto / servicio atraviesa diferentes fases a lo largo de su vida comercial, estas son introducción, crecimiento, madurez y decadencia. El tiempo de duración de cada una de estas etapas varía según el producto, el mercado, en algunos casos todas las etapas ocurren en no más de 2 años, mientras que en otras el periodo es considerablemente más extenso. Deben tenerse en cuenta las tendencias históricas del mercado para identificar lo que podría ocurrir en los próximos años.

1.2.4 Descripción del negocio

La descripción del negocio tiene que realizarse pensando que, quienes accedan a su lectura, no tendrán ningún conocimiento sobre las actividades de la organización.

Una forma de lograr una descripción correcta es incluyendo en la misma las respuestas a las siguientes preguntas:

- + ¿Por qué los productos / servicios de la empresa atraerán a los clientes?
- + ¿Cuáles son las principales diferencias entre la empresa y sus competidores?
- + ¿Cuáles son los principales factores que llevan a los clientes a preferir a la empresa por sobre sus competidores?
- + ¿Quiénes son los competidores?
- + ¿Qué rol jugará la tecnología para alcanzar las metas propuestas?
- + ¿Es / será rentable el negocio?
- + ¿Quiénes serán los administradores que resolverán los asuntos cotidianos?
- + ¿Cuál es o será el posicionamiento de la empresa?
- + ¿Cuál o cuáles son las necesidades de los clientes que la empresa atenderá?



Visión

La visión debe utilizarse como la fuerza impulsora del negocio. Para definirla deben encontrarse las respuestas a las siguientes preguntas:

- + ¿Qué se quiere lograr?
- + ¿Cuál es el tamaño de negocio al que se aspira?
- + ¿Es / será este un negocio familiar?
- + ¿Se pretende generar trabajo o se prefiere no tener empleados?
- + ¿Cuál es la principal ventaja competitiva?
- + ¿Hará el negocio una diferencia en la vida de los clientes?, ¿de qué forma?

La visión debe ser acotada e incluir como se desarrollará, crecerá en que se convertirá el negocio en un periodo de tiempo determinado en el futuro.

Misión

La misión es aquella que explica cómo se va a cumplir la visión. Si logramos responder las siguientes preguntas, definiremos exitosamente la misión.

- + ¿Quién es el cliente?
- + ¿En qué mercado se desarrolla la empresa?
- + ¿Qué producto / servicio vende la empresa?
- + ¿Cuál es el plan de crecimiento?
- + ¿Cuál es la principal ventaja competitiva?

La misión debe ser breve y fácilmente recordable, por lo que se recomienda que no exceda las 25 palabras.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Valores

A la hora de definirlos es necesario preguntarse:

- + ¿Son los valores básicos éticos y justos?
- + ¿Representan estos valores, la forma en la que la empresa quisiera ser tratada?
- + ¿Cree la dirección de la organización en estos valores?

Metas

Las metas deben ser descriptas lo más específicamente posible. Estas pueden ser numéricas (ventas, participación de mercado, etc.) o bien enunciados como ser “*Asegurar una entrega rápida*”.

Operaciones

La descripción de operaciones consta en el detalle de la forma en la que la empresa transforma los recursos en productos.

Tipo de instalaciones necesarias

Debe describirse detalladamente el tipo de instalaciones que son necesarias para poder llevar adelante el negocio, puede ser una planta industrial, un depósito, un local de venta al público, oficinas, etc.

Estructura legal

Debe detallarse si será una empresa unipersonal, una sociedad anónima, una sociedad de responsabilidad limitada, etc.



1.2.5 Estrategia de marketing y ventas

"El marketing es el proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente de forma rentable", según el Chartered Institute of Marketing³ de Inglaterra.

El mix de marketing es una combinación de cuatro variables que toda idea de negocio debe tener fijadas: ¿qué se va a ofrecer? (producto), ¿Cuál es el valor que puede pagarse por ese producto? (precio), ¿Cómo llegará el producto a los consumidores? (plaza) y ¿Cómo hará la organización para que los potenciales clientes conozcan el producto? (promoción).

Existen cinco pasos que permitirán crear una estrategia de marketing eficiente, estos son:

- + Identificar los mercados meta.
- + Calificar mercados meta y definir los más atractivos.
- + Identificar las herramientas y métodos con las que se cuenta para crear la estrategia.
- + Realizar pruebas de las estrategias desarrolladas.
- + Diseñar un plan de acción que ejecute la estrategia.

1.2.6 Operaciones y administración

Es frecuente ver que, dentro de las principales causas del fracaso de los negocios, se encuentran problemas relacionados con la administración del mismo.

³ Institución que ofrece cursos y certificaciones profesionales en marketing. Es la organización más grande y antigua del mundo dedicada a los profesionales del marketing.



Es muy importante desarrollar un plan de operaciones y administración, que detalla cómo se planea administrar el negocio y como debe ser el funcionamiento pensado para el mismo.

Procesos y procedimientos

Esta etapa de plan implica describir detalladamente cada tarea dentro de la organización, responsables de la misma, métodos para llevarla adelante, mecanismos de control, método de medición de resultados, etc.

Compras

Deben detallarse los procedimientos de pedido de cotización, criterios de análisis de proveedores, método de selección de estos, necesidades de stock y política de manejo de los mismos, etc.

Política de stock

La política de stock diferirá en función de los tipos de producto que se ofrezca. En esta etapa se debe detallar:

- + ¿Qué sistema se utilizará para el control de los niveles de stock?
- + ¿Es conveniente automatizar la administración de este?
- + ¿De qué forma llega la información sobre los niveles de stock, tiempos de reposición, etc. al resto de la organización?
- + ¿Cuáles son los mecanismos de control a implementar para evitar robos, accidentes y/o siniestros?

Distribución

En esta parte del plan de negocios debe describirse la política de distribución teniendo en consideración quien vende nuestro producto / servicio, quien será el usuario final, los distintos precios en los distintos niveles de la cadena, etc.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Control de calidad

Para avanzar en esta sección del plan de negocios, es necesario encontrar las respuestas a las siguientes preguntas:

- + ¿Cuáles son los estándares de calidad que se pueden sostener?
- + ¿Cuáles son las variables que se analizan para determinar estos estándares?
- + ¿En qué punto del proceso se analizan estas variables?
- + ¿De qué forma los distintos colaboradores son informados de los estándares de calidad que la organización pretende?
- + ¿Hay / habrá sistemas de control que verifiquen el cumplimiento de los estándares?, ¿Cuáles son esos sistemas?, ¿Quiénes los implementarán?
- + ¿Cuáles son los pasos a seguir para subsanar las fallas en los procesos que impliquen una disminución de los estándares de calidad deseados?

Recursos humanos

Deben determinarse y redactarse claramente las políticas de personal a implementar, el tipo de personal que se necesita, la forma en la que se contratara, cuáles serán los requisitos mínimos para considerar a los prospectos como personal apto para ser contratado, método de supervisión de personal, puestos en los cuales se necesitarán habilidades especiales, etc.

Administración y estructura organizacional

Esta es la sección del plan en donde debe definirse la forma de comunicación dentro de la organización, quien reportan a quien, descripción de puestos, obligaciones, beneficios, personal clave, etc.

También en esta sección deben identificarse cuales son los servicios de profesionales externos a la organización que son necesarios contratar.



1.2.7 Plan financiero

Tiene como objeto mostrar los recursos financieros que son necesarios para llevar adelante el negocio, y debe ser capaz de responder las siguientes preguntas:

- + ¿Es viable el negocio?
Mediante la determinación de niveles de ingresos y gastos.
- + ¿Cuánto financiamiento será necesario?
Especificando los montos de inversión requeridos y los objetos de dichas inversiones.
- + ¿En qué momentos será necesaria esa financiación?
Cronograma que indique en qué momento de la vida del negocio será necesario recurrir al financiamiento
- + ¿Qué tipo de financiamiento se necesita?
La decisión al respecto de cómo será la composición del financiamiento está relacionada con la capacidad de la organización para solicitar créditos, capacidades de repago, nivel de riesgo, etc.
- + ¿Cuáles serán las fuentes de financiamiento?

1.2.8 Plan de implementación

Un plan de implementación es un documento en el que se describe cómo se ejecutará el plan de negocio.

Para desarrollar un plan de implementación es necesario seguir estos cuatro pasos:

- + Determinar las actividades y tareas que deben realizarse.
- + Desarrollar en detalle cada una de las actividades.
- + Elaborar un cronograma de implementación.



1.2.9 Plan de contingencia

Cuando se elabora el plan de contingencia⁴, deben revisarse todos los supuestos sobre los cuales se basa el plan de negocios, y a partir de allí preguntarse qué ocurriría si uno o varios de ellos fueran diferentes a lo considerado.

1.2.10 Resumen ejecutivo

Cuando se ha completado el plan de negocios, el mismo debe ser adecuado al lector al que se vaya a presentar.

Una institución financiera buscará información diferente a la de un potencial inversor, y un proveedor, información diferente a los dos anteriores.

En función de esto, debe elaborarse el resumen ejecutivo⁵ que incluya la información, y los términos adecuados para cada tipo de lector.

⁴ Conjunto de procedimientos y acciones que se implementan para responder a situaciones inesperadas o de crisis. El objetivo es minimizar el impacto en la organización

⁵ Documento que resume los aspectos más importantes de un plan de negocios, propuesta o informe. Su objetivo es que el lector pueda captar la esencia del proyecto de manera rápida y sencilla.



CAPITULO 2 – MIPYMES

2.1 Definición de Mipymes.

El tipo de empresa que más permea en el mundo es la micro, pequeña y mediana empresa. Se definen a las Mipymes como “organizaciones empíricas, financiadas, organizadas y dirigidas por el propio dueño que abastecen a un mercado pequeño, no cuentan con alta producción tecnificada y su planta de empleados es integrada por familiares del propietario, razón por la cual también se les conoce como empresas familiares. (Fischer & Espejo, 2011)

Según Silvia Stuhlman (1997), las empresas familiares son la forma predominante de negocio en todo el mundo, estimando que entre un 65 y un 80% de las empresas son propiedad o están manejadas por familias.

En la República Argentina, ARCA⁶ define a las mipymes como toda unidad económica que desarrolle, con ánimo de lucro, el ejercicio habitual de una actividad económica basada en la producción, extracción o cambio de bienes o en la prestación de servicios, que utiliza como elemento fundamental para el cumplimiento de dicho fin la inversión del capital y/o el aporte de mano de obra, asumiendo en la obtención del beneficio el riesgo propio de la actividad que desarrolla.

Una mipyme es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza, en el país, sus actividades 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 a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados.

La categorización, de acuerdo a su facturación por actividad, puede verse a continuación.

⁶ Agencia de recaudación y control aduanero.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Tabla 1 “Topes establecidos para la registración de mipymes en Argentina”

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	208.401.000	91.494.000	599.483.000	435.869.000	316.630.000
Pequeña	1.236.557.000	551.596.000	4.270.323.000	3.256.865.000	1.166.340.000
Mediana tramo 1	6.899.145.000	4.565.365.000	20.297.829.000	23.180.330.000	6.863.946.000
Mediana tramo 2	10.347.579.000	6.520.009.000	28.997.100.000	46.835.799.000	10.886.680.000

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme#1>
(23 de Enero de 2025)

El monto de las ventas surge del promedio de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA, el/los impuesto/s interno/s que pudiera/n corresponder y deduciendo el 75 % del monto de las exportaciones.



Las actividades incluidas por ARCA para las mipymes son las siguientes:

Tabla 2: “Actividades principales incluidas para registrar mipymes en Argentina”

SECTOR	SECCIÓN	
AGROPECUARIO	A	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA
INDUSTRIA Y MINERÍA	B	EXPLORACIÓN DE MINAS Y CANTERAS
	C	INDUSTRIA MANUFACTURERA
	H	SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO, solo las actividades 492110, 492120, 492130, 492140, 492150, 492160, 492170, 492180, 492190, 492210, 492221, 492229, 492230, 492240, 492250, 492280, 492290
	J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES, solo las actividades 591110, 591120, 602320, 631200, 620100, 620200, 620300, 620900
SERVICIOS	D	ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO
	E	SUMINISTRO DE AGUAS, CLOACAS, GESTIÓN DE RESIDUOS Y RECUPERACIÓN DE MATERIALES
	H	SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO (Excluyendo las actividades detalladas en el sector “Industria y Minería”)
	I	SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y SERVICIO DE COMIDA
	J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (Excluyendo las actividades detalladas en el sector “Industria y Minería”)
	K	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA Y SERVICIOS DE SEGUROS
	L	SERVICIOS INMOBILIARIOS
	M	SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS
	N	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS DE APOYO (Incluye alquiler de vehículos y maquinaria sin personal)
	P	ENSEÑANZA
	Q	SALUD HUMANA Y SERVICIOS SOCIALES
	R	SERVICIOS ARTÍSTICOS, CULTURALES, DEPORTIVOS Y DE ESPARCIMIENTO (Excluyendo la actividad 920 “Servicios relacionados con el juego de azar y apuestas”)
	S	SERVICIOS DE ASOCIACIONES Y SERVICIOS PERSONALES
CONSTRUCCIÓN	F	CONSTRUCCIÓN
COMERCIO	G	COMERCIO AL POR MAYO Y AL POR MENOR, REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme#1> (23 de enero de 2025)



Para el caso de actividades comisionistas, consignatarios o de agencias de viaje, no se contemplarán las ventas ni los activos, sino la cantidad de empleados con los que cuenta la mipyme, siendo el número de empleados por categoría, los que abajo se observan:

Tabla 3: “Clasificación de mipyme por personal ocupado según rubros específicos”

Tramo	Servicios	Comercio
Micro	7	7
Pequeña	30	35
Mediana Tramo 1	165	125
Mediana Tramo 2	535	345

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme#1> (23 de enero de 2025)

2.2 Principales características.

Las mipymes tienen características especiales que las distinguen del resto. Diversos autores las han estudiado y aportan información al respecto, algunas de estas características son:

- + Participación de la familia en las actividades de la compañía.
- + El dueño de la compañía es socio, administrador, gerente, etc.
- + El nepotismo es una cuestión habitual.
- + Se carece de una administración profesional, el dueño tiene todo el control y distintos miembros de la familia ocupan los cargos principales.
- + El capital es aportado por el dueño de la compañía y ocasionalmente, por otros miembros de la familia debido a que el acceso al crédito es nulo o limitado.
- + Son las principales generadoras de empleo en el sector privado.
- + Mayormente atienden mercados locales y regionales, ya que tienen dificultades para internacionalizarse.



CAPITULO 3

CASO DE ESTUDIO: “ABERTURAS Y SERVICIOS”

3.1 Introducción a la empresa.

Aberturas y servicios, de ahora en más ABSER, es una compañía familiar, fundada por el Sr. Faustino Blason en 2016 con el fin de proveer aberturas de PVC⁷ de alta prestación a clientes mayoritariamente distribuidos en los corredores Norte y Oeste del GBA.

Faustino Blason cuenta con una amplia experiencia en el rubro, habiendo sido director general de la compañía PVC Tecnomcom durante los años 1994 y 2005, empresa que fue la primera a nivel local, en planificar y ejecutar la fabricación de perfiles de PVC (producto base de las aberturas de PVC) a inicios de los años 2000, desarrollando además una red de fabricantes de ventanas de PVC que aun hoy, 25 años después, es la más grande del país.

En 2006 Faustino Blason funda Aberturas técnicas, la cual opero hasta 2015 en el partido de San Miguel, fabricando e instalando aberturas de PVC.

Luego de la venta de Aberturas Técnicas en 2015, se funda ABSER en 2016, que, a diferencia de la compañía anterior, solo se dedica a la comercialización e instalación de aberturas de PVC, no a su fabricación. Adquiriendo las ventanas ya fabricadas a terceras compañías.

Desde entonces, contó con tres sedes diferentes, una en Castelar y dos en Haedo, todas en el partido de Morón, Pcia. De Buenos Aires.

⁷ Cloruro de polivinilo; material termoplástico sintético elaborado mediante la polimerización del cloruro de vinilo.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



En la actualidad, en su showroom de Avenida Rivadavia 15298 se pueden visitar los distintos tipos de aberturas en catálogo, conocer la galería de acabados disponibles y asesorarse técnicamente al respecto de la mejor solución para cada proyecto en particular.

El mencionado showroom cuenta con dos plantas y un total de 150m², el mismo no es un local abierto al público, allí solo asisten aquellos interesados que previamente hayan tenido contacto con la empresa y con los cuales se esté avanzando en un proyecto. En el mismo local se encuentra la oficina del Sr. Blason, donde se desarrolla mayormente su actividad y las cocheras donde se alojan los vehículos de la empresa y de los potenciales clientes que visiten el lugar.

La estructura organizacional de ABSER a diciembre 2024 es reducida siendo el Sr. Faustino Blason el encargado de la gestión comercial, de la gestión de compras y de la coordinación de tareas de montaje en obra. El manejo de la caja, gestión en bancos y demás, también está a cargo del Sr. Blason.

La administración contable de la empresa la lleva adelante una contadora externa, contratada para tal fin, la cual tiene reuniones semanales / quincenales con el Sr. Blason en la sede de ABSER para evaluar temas de índole contable, presentación de información a organismos gubernamentales, etc.

ABSER dispone de vehículo propio especialmente adaptado para el transporte de aberturas PVC, este vehículo es conducido por un empleado de la empresa, cuyas tareas son retirar productos e insumos, transportar productos terminados a obra y realizar mantenimiento al vehículo en cuestión.

Misión

Ofrecer asesoramiento profesional personalizado para llegar a la mejor alternativa posible en materia de aberturas de alta prestación, basándose siempre en las necesidades del cliente.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Visión

Desarrollar un crecimiento sostenido basado en la excelencia en el servicio y en la calidad del producto final, que de sustentabilidad a la compañía y la posición como referente en la materia.

Valores

Responsabilidad, profesionalismo y dedicación son las bases de sustentación de ABSER, promoviendo estos valores en cada acción.

Metas

Ofrecer atención profesional personalizada que permita definir el mejor producto disponible dentro de la gama ABSER, para la lograr satisfacer las necesidades del cliente en el menor tiempo posible.

3.2 Descripción del producto

ABSER comercializada aberturas de PVC de alta prestación. Dentro de esta categoría de aberturas, se ofrecen diferentes alternativas como ser aberturas de paño fijo, aberturas de doble contacto, y aberturas corredizas.

El sistema doble contacto es el más complejo y comprende sistema practicable, oscilobatiente de doble posibilidad de abertura, banderola y proyectante en todas las series, todos estos sistemas pueden ser de 2 hojas.

Los paños fijos se pueden aplicar a los sistemas doble contacto, ya que el marco que se utiliza es el mismo en ambos sistemas.

Las aberturas corredizas emulan a las aberturas tradicionales (madera / aluminio) brindando mejores sellos, mayor aislación térmica y sonora y amplia variedad de acabados.



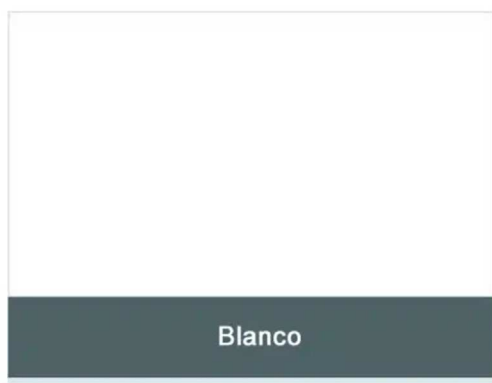
Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Se ofrecen para los tres tipos de abertura una multiplicidad de acabados y colores, algunos de ellos simulan madera, otros, metales, a continuación, la carta de acabados disponible para la gama 2024/2025.

Imagen 1: “Acabados estándar para aberturas PVC”

Colores Estándar



Fuente: Banco de imágenes ABSER



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Imagen 2: “Acabados especiales para aberturas PVC”

Colores Especiales



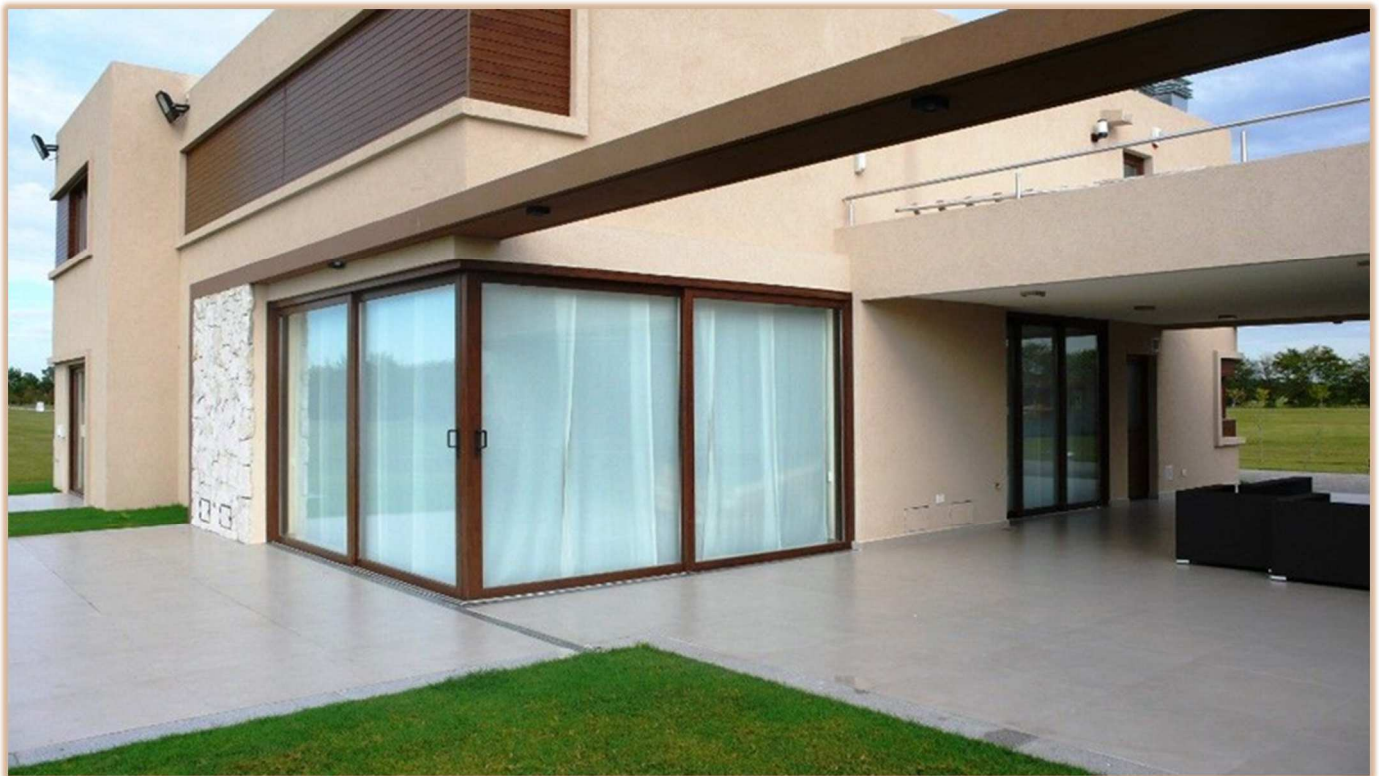
Fuente: Banco de imágenes ABSER



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Imagen 3: “Ventanal pasante doble hoja jumbo ABSER”



Fuente: Banco de imágenes de ABSER



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Imagen 4: “Paños fijos, aberturas oscilo batientes y corredizas ABSER”



Fuente: Banco de imágenes de ABSER



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Imagen 5: “Ventanal jumbo plus ABSER con paños fijos”



Fuente: Banco de imágenes de ABSER

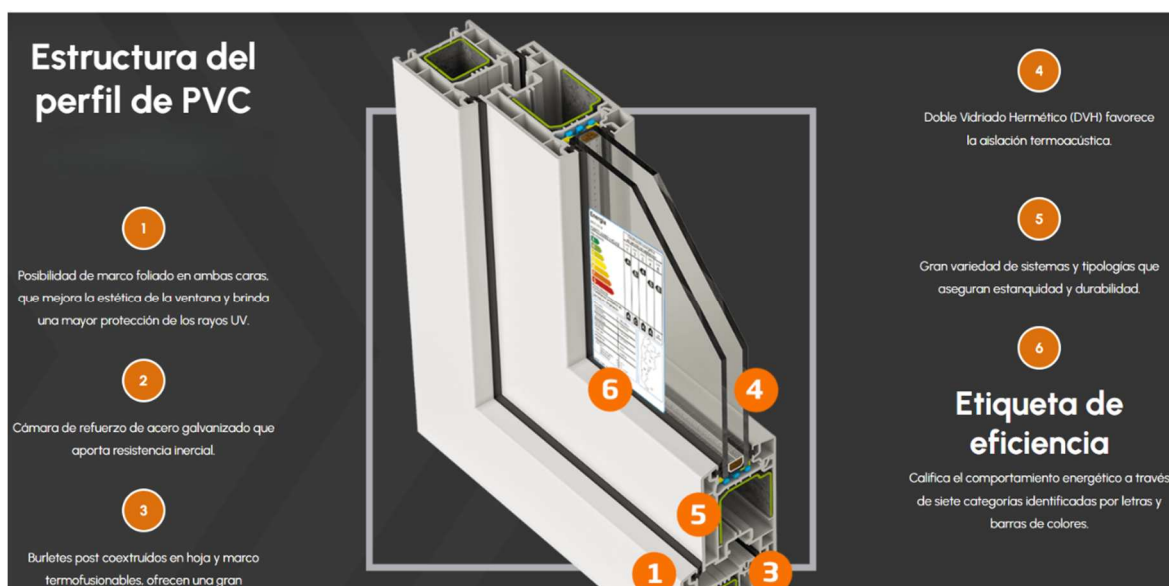
Las características distintivas de las aberturas de PVC por sobre otros tipos de aberturas disponibles actualmente en el mercado son:

- + Dada la durabilidad de sus componentes mayoritarios (PVC) y a su método constructivo, son mucho más seguras que las aberturas de aluminio y/o madera.
- + El PVC, material con el que están fabricadas, no requiere ningún tipo de mantenimiento y su durabilidad manteniendo el mismo rendimiento, excede a la de las aberturas tradicionales.



- + Su forma de cierre y sellos, hacen de este tipo de aberturas, 100% estancas, evitando todo tipo de filtraciones.
- + Su instalación permite aislar térmicamente el interior de los ambientes gracias a su material constructivo, su doble vidrio con cámara de aire aislante (DVH) y sus sellos de alta eficiencia.
- + Brindan una aislación acústica muy superior a las aberturas tradicionales.
- + La aislación térmica permite un ahorro significativo en calefacción y refrigeración de ambientes, manteniendo las temperaturas interiores y aislando las exteriores.

Imagen 6: “Estructura básica del perfil de PVC para aberturas”



Fuente: <https://www.muchtek.com/>
(30 de diciembre de 2024)

Todas estas características hacen de las aberturas de PVC, la mejor opción cuando el objetivo es la aislación térmica y acústica de ambientes, combinando estas prestaciones con diferentes opciones de acabado similares a la madera, el metal y/o el aluminio. Sin embargo, si la decisión de compra estará basada en el presupuesto, priorizando una menor inversión inicial, las aberturas de aluminio y/o madera, serán la opción más adecuada.



CAPITULO 4 – APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DEL PLAN DE NEGOCIOS, ADAPTADO AL CASO DE ESTUDIO

4.1 Análisis de la industria

La industria dentro de la cual se desarrolla el negocio de ABSER, está directamente relacionada, en términos de volumen de operaciones y crecimiento, a la industria de la construcción, principalmente de carácter privado, teniendo una participación menor la construcción impulsada por el sector público.

La estabilización de la económica, el resurgimiento del crédito para el sector privado, tanto a empresas como a personas, en el caso de las ultimas, especialmente los créditos hipotecarios, pueden impulsar el desarrollo de la obra privada durante los próximos años, siempre que la inflación se mantenga a la baja, la brecha cambiaria desaparezca y los indicadores generales de la económica, entre ellos el poder adquisitivo de los salarios, mejore.

Más adelante en el presente, se desarrollan apartados sobre cliente objetivo y principales proveedores / socios.

4.2 Posicionamiento

Dentro del mercado de aberturas, en el cual se encuentran las aberturas de aluminio estándar, las aberturas de aluminio “premium” y las aberturas de madera; las aberturas de PVC son las que ofrecen las mejores prestaciones en términos de



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



insonorización, aislación térmica, seguridad y durabilidad, complementado esto a un muy bajo nivel de mantenimiento y la posibilidad de elegir múltiples acabados y colores diferentes.

Debido a esto, el tipo de producto ofrecido, es considerado por los consumidores, como el de mayor calidad, mejores prestaciones y precios más elevados.

Dicho todo esto, para diferenciarse de la competencia dentro de los oferentes de aberturas de PVC, deben considerarse otros factores más allá del producto. Los factores que ABSER propone como elementos diferenciadores son:

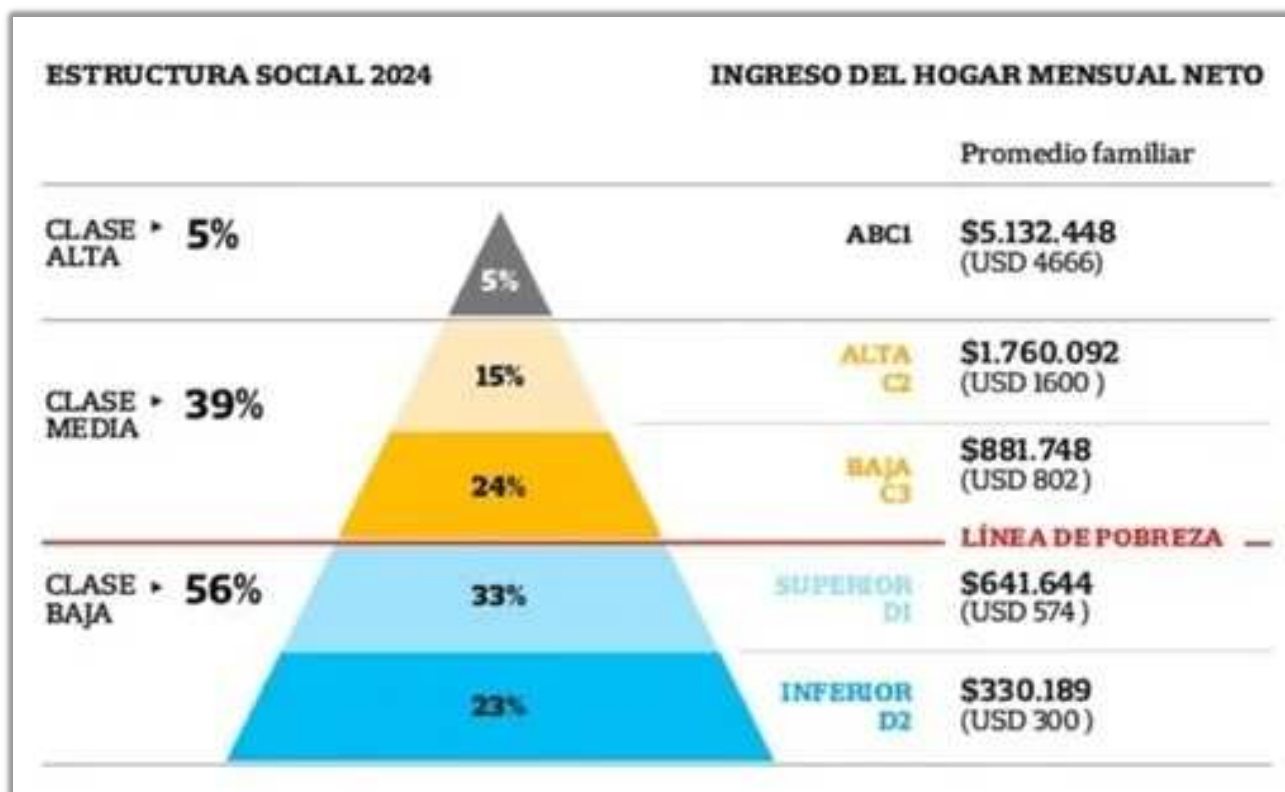
- + Asesoramiento personalizado brindado en forma directa por el profesional que dio inicio a la fabricación de perfiles PVC en la Argentina hace más de 20 años.
- + Servicio de instalación altamente profesionalizado, destacándose especialmente por la rapidez de ejecución de tareas.
- + Eficacia en los tiempos de entrega, cumpliendo en tiempo y forma en más del 90% de los casos. (periodo de análisis enero – diciembre 2024)
- + Servicio de guarda de aberturas terminadas sin cargo, en caso que, una vez terminadas las aberturas, todavía la obra no esté en condiciones de recibirlas.
- + Garantía de estanqueidad extendida a tres años, más allá de la garantía propia del producto (1 años desde su instalación).

4.3 Consumidor potencial

Las características propias del producto ofrecido, convierten al mismo en un producto destinado al segmento ABC1, el cual representaba la 31 de diciembre 2024, el 5% del total de la población argentina, según podemos ver en el siguiente gráfico.



Imagen 7: “Pirámide socio económica argentina por ingresos a diciembre 2024”



Fuente: Moguier consultora de estrategia

El cálculo se basa en la encuesta permanente de hogares (EPH) realizada por el INDEC⁸, el RIPTE⁹ y el observatorio de la deuda social de la Universidad Católica Argentina (UCA).

⁸ Instituto nacional de estadísticas y censo

⁹ Remuneración imponible promedio de los trabajadores estables



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



4.4 Socios y proveedores

Hay dos proveedores estratégicos que son la base para el crecimiento sostenido; a partir de la cooperación y la complementación exitosa de recursos con ellos, es posible ofrecer un producto de altísima calidad en tiempos más cortos que el promedio del mercado.

Muchtek

Es el proveedor de perfiles de PVC con los cuales se elaboran las aberturas. Es uno de los dos fabricantes locales de este tipo de producto, siendo el resto de los oferentes en el mercado, importadores directos.

La compañía cuenta con una vasta experiencia en el mercado, siendo el primer fabricante local de este tipo de producto en la Argentina, iniciando la producción a comienzos de la década del 2000.

Muchtek tiene una planta productiva de 7.000m² ubicada en Pablo Podestá, Pcia. De Buenos Aires, donde cuenta con equipamiento de primera línea de origen italiano y alemán para llevar adelante la fabricación de las distintas líneas de perfiles PCV.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Imagen 8: “Planta productiva Muchtek Pablo Podesta”



Fuente: <https://www.muchtek.com/>

(23 de diciembre 2024)

La utilización de materias primas de primer nivel importadas de los Alemania, Italia y Canadá, diferencia el producto final de Muchtek del resto de los oferentes, los cuales utilizan materias primas originarias de China, India y Turquía.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



El stock disponible de los perfiles más utilizados permite desarrollar una obra en tiempos por debajo del promedio de mercado.

La conexión con Muchtek va más allá de la calidad de sus productos finales y sus tiempos de entrega, en promedio, inferiores a la media de mercado. Faustino Blason, titular de ABSER, fue director industrial y posteriormente director general de Muchtek durante el periodo de lanzamiento de los perfiles de PVC en el mercado argentino a inicios de la década 2000 – 2010.

Durante la gestión de Faustino Blason al frente de Muchtek se inauguró la planta de 7000m² antes mencionada, se desarrollaron los proveedores italianos y alemanes y se comenzó con la política de desarrollo de talleres locales de armado de aberturas.

Adicional a esto, parte del actual management de Muchtek fue contratado bajo la gestión de Blason. Todo esto genera un vínculo entre ABSER y Muchtek que va más allá de los productos ofrecidos.

Ventex

Es la empresa que ensambla las aberturas con los perfiles fabricados por Muchtek. Cuenta con un taller de elaboración en La Plata – Pcia de Buenos Aires con centros de mecanizado y corte de última generación que lo posicionan como el tercer mayor elaborador de aberturas PVC de la Argentina.

La nueva planta, inaugurada durante 2024 tiene una capacidad máxima de producción de 25.000 aberturas con una capacidad proyectada de ampliación a 30.000 aberturas para 2026. Esta capacidad permite abastecer a la red de 175 comercializadores de su red, dentro de los cuales se encuentra ABSER, distinguido como comercializador número 1 en ventas en el año 2018.



4.5 Identificación de la competencia

Como se mencionase previamente durante el desarrollo del presente, la competencia es muy heterogénea. Este nivel de heterogeneidad se encuentra en la mayoría de los proyectos en los que se participa, sin embargo, según el tipo de cliente y de proyecto, las diferencias entre los competidores varia.

Para aquellos proyectos relacionados con la construcción de edificios / condominios nuevos a estrenar, donde el cliente final es la empresa constructora, el nivel de heterogeneidad es menor. En estos casos se hace frente a grandes talleres con cuerpos propios de montaje, grandes talleres sin cuerpos propios de montaje, grandes comercializadores con y sin cuerpo de montaje propio y a comercializadores de medio porte, generalmente sin cuerpo de montaje propio. En estos proyectos es importante el precio final, el plazo de entrega, la posibilidad de tener en stock las aberturas terminadas un tiempo hasta tanto la obra esté en condiciones de recibirlas y la flexibilidad en los términos de contratación. Esta flexibilidad en los términos de contratación contempla, como ejemplo, aceptar montos muy reducidos de anticipo, aceptar cronogramas de pago que se extiendan hasta después de la finalización del montaje, el ofrecimiento de pago con m2 en lugar de dinero (esto último muy frecuente), entre otras cosas.

Para aquellos proyectos donde el cliente no es el usuario final, sino uno contratado por ese último para llevar adelante la gestión, es posible encontrarse con los mismos competidores descriptos previamente, agregando a esos, los comercializadores pequeños sin cuerpo propio de montaje. En estos proyectos el valor final tiene precio, sin embargo, el principal desafío es la flexibilidad que se tenga ante los múltiples cambios de proyecto, modificaciones en los términos de contratación que se pidan y habilidad para gestionar la relación personal con quien lleva adelante el proyecto en nombre del usuario final.

Los proyectos donde el trato es en forma directa con el usuario final, son en la mayoría de los casos, más pequeños en términos de montos de inversión, que los proyectos



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



antes mencionados. En estos casos si bien el monto de inversión es un factor importante, tiene un peso muy alto (más que en los casos anteriores) la asistencia personalizada, el ofrecimiento de la solución más adecuada a la necesidad del cliente, el tiempo de respuesta y la capacidad de adaptarse a las formas de pago que plantea el cliente, en algunos casos, difícilmente posibles de aceptar.

Dentro de los principales competidores de ABSER, los cuales se desarrollan en un área de influencia igual o similar, ofreciendo productos de prestaciones parecidas a precios equivalentes, podemos encontrar a las siguientes compañías:

- Aukot Aberturas de PVC
- Aberturas de avanzada
- Obertura
- Welttechnik aberturas
- TecnoOeste aberturas
- Abercom
- Prowin

Uno de los principales aspectos a considerar, que pone en relación de desventaja a ABSER con respecto a la mayoría de sus competidores es que gran parte de ellos ofrecen aberturas de PVC y también aberturas de aluminio, por lo que el abanico de soluciones posibles a diferentes necesidades del cliente es más amplio, asimismo, la mayoría ofrece también productos complementarios a las aberturas como ser cortinas roller, persianas de enrollar, pisos flotantes, cielorrasos, etc., lo que les permite ofrecer una solución más integral que la ofrecida por ABSER.

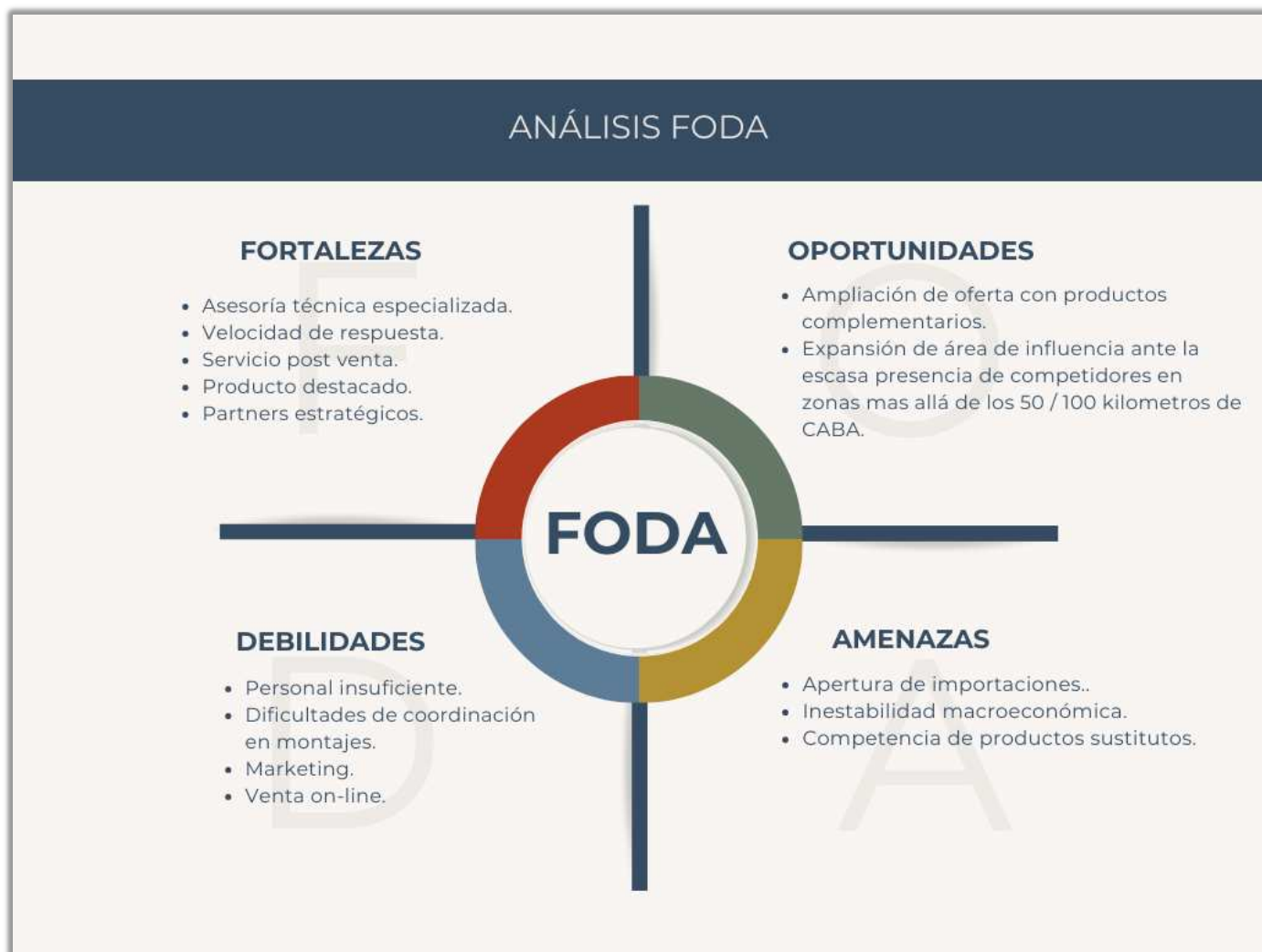
Al ofrecer estos productos complementarios, los cuales son estándar y no requieren una atención tan personalizada, sino que pueden escogerse vía web y pedir entrega o bien retirar desde local de ventas, la gran mayoría de los competidores tiene desarrollado el canal de ventas digital, canal que, como se mencionó previamente, ABSER no ha desarrollado.



4.6 Análisis FODA

A continuación se desarrolla la matriz FODA de ABSER en base a la información recolectada en entrevistas con el titular de la firma, análisis de la competencia, comportamiento del mercado durante enero – diciembre 2024 y perspectivas futuras de situación del sector.

Imagen 9: Matriz FODA de ABSER



Fuente: Elaboración propia.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Fortalezas

- Asesoría técnica especializada

ABSER cuenta hoy con la asesoría técnica más especializada del mercado, brindada por quien trajo a la Argentina las aberturas PVC. El conocimiento del producto, de la maquinaria necesaria para su fabricación, de las múltiples opciones disponibles en términos de combinación de modelos, de los potenciales problemas que puedan surgir en obra, entre otros aspectos, hacen de la atención brindada, un elemento diferenciador. Como ejemplos de esto, ABSER obtuvo la distinción como vendedor número uno de la red VENTEX para 2018 y el premio a la excelencia profesional, el cual destaca el compromiso y la calidad de atención para con los clientes de los 175 miembros de la red, otorgado también por VENTEX para los años 2019, 2022 y 2023 (2020 y 2021 no se realizó la premiación y la distinción 2024 será otorgada durante marzo 2025).

- Velocidad de respuesta

Una de las características que definen la atención al cliente es la velocidad de respuesta. En promedio, la red VENTEX de comercialización presenta cotización de un proyecto estándar entre 5 y 7 días hábiles desde su petición. ABSER lo hace entre 3 y 5 días corridos.

- Servicio post venta

La atención post venta otorgada incluye visita final luego de la instalación, pruebas in situ de no filtraciones en ventanas mediante el rociado de agua a presión (único proveedor de la red que lo ofrece) y reemplazo inmediato de vidrios y u otros elementos con falla o roturas previa verificación de responsabilidades. Luego de realizado el cambio, se procede al análisis de lo ocurrido y a definir los pasos a seguir al respecto.



- Producto destacado

Como se indicare previamente en el desarrollo de este trabajo, dentro del mercado de las aberturas, las de PVC son indiscutiblemente superiores, catalogadas como Premium.

Dentro de los distintos oferentes de aberturas PVC hay quien ofrecen aberturas con herramental¹⁰ de origen chino y quienes lo hacen con herramental de origen alemán, quienes ofrecen burletería¹¹ de origen turco y quienes la ofrecen de origen italiano, quienes utilizan para los acabados, folios de origen chino contra los que utilizan los de origen canadiense.

Estas diferencias definen que aberturas, dentro de las consideradas “Premium”, son las exclusivas y cuáles no.

ABSER utiliza herramental alemán, burletería italiana y foliados canadienses, posicionándola como exclusiva dentro de las Premium.

- Partners estratégicos de primer nivel

Tanto Muchtek como Ventex son dos firmas líderes en el mercado local, que ofrecen productos de clase mundial, asegurando calidad y respaldo técnico permanente en todo momento.

¹⁰ Son piezas metálicas que permiten abrir y cerrar puertas y ventanas. Son fundamentales para el correcto funcionamiento de las aberturas y su seguridad.

¹¹ Elemento que se coloca en las aberturas de puertas y ventanas para evitar que entre aire, polvo, ruido o humedad.



Debilidades

- Personal insuficiente

ABSER no cuenta actualmente con el personal suficiente para poder expandirse sin resignar algunas de las características que lo diferencian, lo que representa un freno a los planes de expansión. Brindar atención ultra especializada, tener el tiempo de respuesta más bajo de la red VENTEX y tener asistencia post venta premiada por VENTEX implica una dedicación casi plena al desarrollo de estas tareas, posponiendo otras actividades de importancia que van desde la administración, hasta el planeamiento estratégico, pasando por el trato con proveedores, la gestión de compras, el marketing, etc.

- Dificultad de coordinación en montajes

La escasez de personal, el no tener un cuerpo de montadores propios y la poca disponibilidad de empresas especializadas en el montaje del tipo de aberturas que comercializa ABSER, hacer que coordinar montajes en tiempo y forma sea todo un desafío. En ocasiones, no poder coordinar eficientemente esta tarea desluce la personalizada atención, el excelente tiempo de respuesta y la excelente fabricación, dado que no puede concluirse el proyecto en tiempo y forma.

- Marketing

Desde los inicios de ABSER, el marketing ha sido siempre un punto débil. No se realizan campañas de marketing digital, no se auspicia en publicaciones del sector, no se realizan acciones conjuntas con los proveedores estratégicos, etc.

Únicamente, en términos de marketing, se asiste a ferias especializadas del sector, en un área destinada por unos de los proveedores estratégicos (VENTEX) dentro de su stand, en los días y horas establecidos por ellos, compartiendo dicho espacio con otros miembros de la red de 175 re vendedores.



- Venta on line

La premisa de la atención altamente personalizada y especializada ha llevado a que ABSER desestime la venta on line como uno de sus canales de comercialización. Sin embargo, hay determinados productos dentro de la gama ofrecida que podrían venderse por ese canal sin problemas, dado que son estándar y no requieren mayores asesoramientos ni especificaciones particulares.

Oportunidades

- Complementación de oferta

La oferta ABSER limitada a aberturas PVC, considerándose estas especialmente a los diferentes tipos de ventanas y puertas fabricados en ese material, podría complementarse con otros productos que, en términos generales, se adquieren al momento de una nueva obra. Estos productos podrían ser cortinas tipo roller, Wall panel, pisos vinílicos, cortinas de enrollar externas.

- Expansión de zonas de influencia

Existen hoy zonas por fuera de las áreas donde ABSER desarrolla su actividad que no están siendo atendidas correctamente por ningún otro proveedor. Estas zonas son aquellas que se encuentran más allá de los 50 / 100 kilómetros de la ciudad de Buenos Aires y que hoy, son atendidos a distancia, por algunos de los proveedores de mayor porte, pero, sin atención personalizada, con tiempos lentos de respuesta y con dificultades para completar los montajes.

Como ejemplo, algunas de estas zonas son Mercedes, San Antonio de Areco, San Andres de Giles, Carmen de Areco, Arrecifes, entre otros.



Amenazas

- Importación

La apertura de las importaciones podría potencialmente generar el ingreso de nuevos actores al mercado que puedan ofrecer productos similares a valores más bajos. El hecho de no poder tener como opción la importación por estar ABSER enmarcados en un acuerdo de exclusividad con Muchtek y Ventex, limita las posibilidades de acción ante esta situación.

- Inestabilidad económica

Los niveles de inflación aun elevados, la incertidumbre al respecto del rumbo político – económico del país y la reducción del poder adquisitivo del dinero, el cual afecta, aunque en menor medida, también al público ABC1, atentan contra una proyección de crecimiento sostenido en el tiempo que permitan pensar estrategias a largo plazo que incluyen inversiones en contratación de personal, campañas publicitarias e incluso el desarrollo de cuerpo propio de montadores / armadores, lo que implica no solo la contratación de personal, sino la adquisición de máquinas y herramientas necesarias.

- Productos sustitutos

En situaciones donde el presupuesto disponible es el que impulsa la decisión de compra, más allá de la calidad o de la excelencia del servicio que se pueda prestar, la existencia de productos sustitutos al PVC como el aluminio y/o la madera, genera una migración de proyectos hacia estos, reduciendo las posibilidades de venta.



4.7 Problemas encontrados

Adicionalmente a las amenazas y debilidades ya indicadas en el análisis FODA, en el mercado de aberturas existen múltiples problemáticas de diferente índole, algunas de ellas relacionadas con el tipo de producto, otras con los proveedores, algunas con los clientes y por último, con la competencia. A continuación, se desarrollan esas problemáticas adicionales muy específicas y propias del mercado donde ABSER desarrolla su actividad.

Problemáticas relacionadas al tipo de producto

Las aberturas de PVC están fabricadas con perfiles de este mismo material. Su producción requiere de diferentes componentes tales como el carbonato de calcio y el dióxido de titanio, entre otros, todos ellos importados. Cualquier regulación que afecte la fluidez del proceso de nacionalización de estos insumos, atenta contra la fabricación y entrega de los perfiles de PVC, retrasando toda la cadena.

En los últimos años, se han implementado muchas regulaciones que afectaron la importación, lo que dificultó la fabricación y provocó demoras muy importantes en las entregas, que, en muchos casos, afectaron la relación con el cliente final de manera irrecuperable.

Generalmente las aberturas de PVC son, con excepción del equipamiento de interior, lo último que se coloca en una obra en construcción. No obstante, la mayoría de los proyectos exige flexibilidad, haciendo que las aberturas se terminen instalando cuando el cliente lo pide, más allá de que sea o no el momento adecuado.

La instalación de las aberturas antes de tiempo cuando aún se está en obra, a pedido del cliente por conveniencia de este, frecuentemente genera daños (ralladuras, roturas de vidrio, descuadre de cerramientos por golpes, etc.) que a posteriori son reclamados a la compañía como fallas propias.



La no reparación sin cargo de las aberturas producto de estas circunstancias, mas allá de las responsabilidades del caso, genera reclamos con el cliente, demoras en los pagos finales hasta tanto se subsane la situación.

Al ser las aberturas de PVC un producto de alta prestación, requiere para su instalación, personal especialmente calificado, reduciendo así la cantidad de proveedores aptos para desarrollar la tarea. Esto, en época de alta demanda, genera demoras en las entregas producto de la no disponibilidad de montadores para realizar la instalación.

Problemáticas relacionadas con los proveedores

Como se mencionó previamente, las aberturas de PVC están construidas mayormente con perfiles de PVC, los cuales son fabricados en la Argentina por dos compañías, una nacional (Muchtek) y otra multinacional (Rehau).

Cada una de esas compañías tiene desarrollada su red de fabricantes de aberturas, la cual consta de diferentes talleres en todo el país. A uno de esos talleres (Ventex) es al cual ABSER compra las ventanas terminadas. El acuerdo reviste exclusividad, por lo que no es posible comprar aberturas a otro taller de la red Muchtek, ni tampoco comprar a talleres de la red de la otra compañía (Rehau).

Esto genera una dependencia total de ABSER con respecto al taller de fabricación de aberturas (Ventex); si este experimenta demoras en las entregas o alteraciones significativas en los precios / condiciones de pago, la afectación es directa y no hay posibilidad de atenuar las consecuencias buscando alternativas.

Como se indica en instancias previas, ABSER no fabrica aberturas, sino que las comercializa e instalada. Esa instalación no la hace con personal propio, sino con subcontractados especializados. Dado que las aberturas PVC son de alta prestación, requieren mano de obra calificada para su colocación, diferente a la requerida para otro tipo de aberturas. Esto reduce la oferta de proveedores de servicios de instalación, aumentando los costos del este y, en épocas de alta demanda, dificultando encontrar disponibilidad de



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



montadores para las fechas requeridas, lo que en muchos casos deriva en la necesidad de reprogramar tareas que impactan en la fecha de entrega y en los cronogramas de pago pre establecidos los cuales, en el 100% de los casos, tienen el pago final atado a la finalización del proceso de colocación / instalación.

Problemas relacionados con los clientes

ABSER cuenta con diferentes tipos de clientes, cada uno de ellos con características particulares, motivaciones diferentes a la hora de la toma de decisiones y necesidades dispares.

Los estudios de arquitectura, clientes habituales de ABSER, no son los usuarios finales del producto, sino que son contratados por estos para que lleven adelante la obra completa (diseño, compra de materiales, fabricación, dirección de obra, etc.)

Generalmente este tipo de cliente, a pesar de no ser el usuario final del producto, tiene un peso muy alto al momento de la toma de decisión de compra. Habitualmente son exigentes a la hora de pedir respuesta rápida en la cotización, modifican varias veces el proyecto, lo que genera múltiples cotizaciones para la misma obra, la misma obra implica la fabricación de muchos modelos diferentes y poca cantidad de cada uno de ellos, una vez fabricadas las aberturas, en muchas ocasiones solicitan cambios productos de ajustes en el diseño / construcción de la propiedad, que requieren re cotizaciones y cobros adicionales que generan contratiempos, demoras y conflictos con el usuario final, reprograman las fechas de finalización de obra, exigen entregas parciales, etc.

Este tipo de cliente es importante para ABSER ya que, el mismo estudio de arquitectura puede requerir cotizaciones para diferentes obras en curso, sin embargo, es el cliente que representa el mayor desafío en términos de gestión del proyecto.

Otro tipo de cliente, también muy importante, son las empresas constructoras / desarrolladoras de propiedad horizontal / condominios. Los problemas más frecuentes a afrontar con estos clientes son las demoras en el cronograma de trabajo, que obliga a, una



vez finalizada la fabricación de las aberturas, almacenarlas hasta tanto la obra este apta para la instalación, no obstante eso la relación con este tipo de clientes tiene algunas ventajas como ser la fabricación, para un mismo proyecto de muchas unidades de poco modelos, ya que un edificio tradicional de viviendas, generalmente no lleva más de 3/ 4 modelos de aberturas, pero gran cantidad de ellas, más aun si el mismo es de 7 pisos o más.

Por último, el otro tipo de cliente de ABSER es el usuario final, el dueño de la propiedad en construcción. El problema más habitual con este tipo de clientes es el desconocimiento de las diferencias entre los distintos tipos de aberturas (PVC, aluminio, madera) y el descreimiento al respecto de la amplia superioridad en términos de rendimiento que hay entre las aberturas de PVC y el resto. Esto lleva a que el proceso de venta sea mucho más lento, requiera visitas a obras en curso / terminadas, entre otras cosas.

No obstante, este es el problema más habitual, el más importante es el nivel de informalidad con el que este tipo de cliente generalmente quiere operar. En muchas ocasiones, no acceder a los niveles de informalidad requeridos implica la no realización del proyecto.

Problemas con la competencia

La competencia dentro de los proveedores de aberturas PVC es muy heterogénea, en un extremo encontramos grandes talleres con fabricación y equipos propios de montaje, los cuales manejan importante volumen anual de proyectos, en el otro se encuentran pequeñas compañías de reducida estructura, que operan con alto nivel de informalidad. En medio de estos extremos, se encuentran talleres de mediano porte sin equipo de montaje propio, comercializadores de gran volumen y montaje propio, comercializadores de gran tamaño sin montaje y comercializadores de mediano porte (en términos de volumen de ventas, considerando el periodo enero – diciembre 2024) sin montaje propio (ABSER es el ejemplo)

Esta heterogeneidad obliga a analizar cada caso en proyecto en particular, conocer contra quien se está compitiendo (información de acceso restringido en la mayoría de los casos) y proceder en consecuencia, lo que obliga a mantener una alta flexibilidad en términos



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



de precios y condiciones de contratación, como así también un seguimiento constante de los proyectos para evitar que el cliente tome la decisión de compra sin tener la posibilidad de haber mejorado la oferta inicial realizada.

Adicional a los competidores que ofrecen aberturas PVC, también existen los que ofrecen otro tipo de aberturas, especialmente aluminio. Estos proveedores compiten en base a precio, ya que la prestación de su producto es inferior. Si bien el público al que va destinado el producto de ABSER está posicionado en la cima de la pirámide socio económica (ABC1), en épocas de incertidumbre, inestabilidad económica e inflación, donde el nivel de inversión pasa a tener un peso mayor en la toma de decisión de compra, los productos como las aberturas de aluminio (menor costo, menores prestaciones) se convierten en una opción posible, incluso para los consumidores pertenecientes a este segmento aumentando el nivel de competencia en base a precio.

Algunos de los competidores que ofrecen aberturas de PVC, también ofrecen aberturas de aluminio, lo que amplía las posibles soluciones disponibles para los clientes, dejando a ABSER en desventaja. Estos mismos competidores ofrecen productos complementarios a las aberturas como ser cielorrasos, cortinas roller, persianas enrollables, pisos flotantes, etc., los cuales en muchos casos pueden venderse on line, sin necesidad de asesoramiento personalizado. La posibilidad de la venta on line si necesidad de atención personalizada, gestionado entregas a domicilio o bien retiros en el local / planta, ha hecho que muchos de estos competidores hayan desarrollado su canal de ventas digital, canal que ABSER no ha desarrollado.

4.8 Marketing

El marketing puede dividirse en dos etapas, una que se corresponde con lo estratégico, en donde se definen la segmentación, la diferenciación y el posicionamiento.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Una vez definidos estos puntos, el plan se lleva a la acción a partir de las “cuatro P”, precio, producto, plaza y promoción; siendo esto el marketing táctico.

Conceptualmente, se denomina segmentación al proceso de división del mercado objetivo total en grupos más pequeños y homogéneos basados en características comunes, sean estas demográficas, geográficas, conductuales, etc. El objetivo es identificar a los clientes con necesidades similares para diseñar estrategias específicas y más efectivas. Para el caso de estudio, ABSER, como mencionamos previamente, el cliente objetivo es el ubicado en el extremo superior de la pirámide socioeconómica argentina. Profundizando en esta segmentación, podemos dividir esta franja de mercado en consumidores pertenecientes al grupo ABC1, residentes mayormente en los corredores norte y oeste del GBA y ciudades cercanas (Carmen de Areco, San Antonio de Areco, San Andres de Giles, etc.) situados en la franja etaria que va de los 35 y los 60 años.

La diferenciación es la característica de un producto, que lo hace único frente a la competencia. Esto incluye calidad superior, características exclusivas, precio competitivo, valor agregado, atención al cliente, innovación, etc. El objetivo es la creación de una ventaja competitiva que haga que los consumidores elijan la marca por sobre otras. Para el caso ABSER, la diferenciación para con los competidores que ofrecen otro tipo de aberturas que no sean las de PVC, radica en la calidad y prestaciones del producto. Esta característica diferenciadora se reduce a la mínima expresión cuando la comparación es con otros proveedores que ofrecen, al igual que ABSER, aberturas de PVC. La diferenciación con estos últimos se plantea en el nivel de personalización de la atención, velocidad de respuesta y servicio post venta, como así también en el exclusivo test de calidad que incluye someter a las aberturas, una vez instaladas, a inyecciones de agua a presión desde el exterior de la propiedad, en los casos en los que físicamente sea posible (en inmuebles de dos o más pisos no puede llevarse a cabo), con equipos especiales para tal fin, con el objetivo de corroborar la estanqueidad total.

Por último, el posicionamiento es el lugar que ocupa una marca o producto en la mente del consumidor, en relación con la competencia. Para lograr el posicionamiento



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



buscado de deben comunicar los atributos y beneficios que hacen único al producto. Habitualmente se resume en una propuesta de valor o un slogan que capture la esencia. Para el caso objeto de estudio, ABSER, el posicionamiento está en el nombre, **Ab**erturas y **Serv**icios, el cual indica que el cliente no solo obtendrá un producto determinado, en este caso aberturas, sino también los servicios asociados a la obtención de ese producto, eso servicios asociados son el asesoramiento técnico y el montaje en obra.

Para llevar adelante esta estrategia se utiliza el marketing táctico con las “cuatro P”.

Producto: conjunto de características visibles o no que comprende a la marca, el envase, la calidad, el color, el servicio y la reputación de la empresa.

Para el caso ABSER, como ya se desarrolló previamente, el producto es aberturas de PVC de alta prestación. Sus características distintivas son la total estanqueidad, aislación acústica, seguridad (mucho más resistentes que aberturas tradicionales a los intentos de rotura para fines de robo), la no necesidad de mantenimiento, calidad de terminación y múltiples opciones de acabado disponibles. Potencialmente, se deberían resaltar con más claridad dos aspectos específicos del producto que, son importantes para la mayoría de los clientes objetivo pero que, sin embargo, ABSER no destaca tanto como otros. Esos dos atributos son la seguridad y la multiplicidad de opciones de acabados disponible.

Precio: es la cantidad de dinero que se cobra por el producto o servicio. Este depende de dos factores, el primero la imagen y valor que percibe el consumidor y el segundo de todos los costos necesarios y asociados a la fabricación y distribución.

ABSER se posiciona hoy, dentro del segmento de aberturas con precios más elevados, como una de las opciones más costosas, con precios similares a compañías de mayor capacidad productiva y de montaje, pero con atención al cliente menos personalizada y con una post venta deficiente. Para la definición de precios se utiliza un software cotizador



con el cual se determinan todos los costos de fabricación y montaje, sobre los cuales, por medio del mismo, se adicionan utilidad, márgenes de negociación y cualquier otra previsión que quiera considerarse. Este esquema de determinación de precios se utiliza para todos los tipos de cliente que se manejan, de los cuales ya se han detallado características previamente.

Es posible que esta forma de conformación de precios deba ser revisada, teniendo consideraciones específicas por tipo de cliente, más allá de los márgenes de descuento o de utilidad que puedan asignarse de forma diferenciada.

Plaza o distribución: es el punto de venta, donde el cliente adquiere el producto o servicio. Es importante ya que, tanto la forma de comercialización como el canal de venta, influyen en forma directa sobre la satisfacción del cliente.

ABSER dispone de showroom (no abierto al público general) donde se programan visitas con clientes interesados en aberturas PVC. Es allí donde estos se interiorizan al respecto de las cualidades que presentan este tipo de aberturas, donde pueden ver los distintos tipos de acabado, verificar la aislación acústica, etc., y donde reciben, además, la atención personalizada que, como se ha mencionado en diferentes ocasiones a lo largo del presente, es una de las características diferenciadores de la compañía por sobre sus competidores.

Promoción: con ella se refuerza el conocimiento del producto, se fomenta el deseo de consumo del producto y se pretende instalar la presencia de la empresa.

Este aspecto es en el cual ABSER tiene menos desarrollo ya que en la actualidad, la promoción solo corre por cuenta de VENTEX (publicidad general para todos sus socios – distribuidores). No se llevan adelante acciones de promoción, publicaciones en revistas especializadas del sector, campañas de marketing digital, etc.

En próximo apartado, 4.8 – *Estrategias*, se sugieren acciones concretas a llevar adelante sobre este tema.



4.9 Estrategias. Sugerencias de mejora

En función de lo desarrollado hasta el momento en el presente, aplicando parte de las herramientas de un plan de negocios convencional, se sugieren a continuación, acciones a llevar a cabo tendientes a solucionar total o parcialmente los problemas encontrados, reducir / eliminar las amenazas detectadas y trabajar sobre las oportunidades existentes.

Personal

En la actualidad, ABSER no cuenta con el personal suficiente para poder afrontar un proceso de expansión y desarrollo exitoso. Gran parte de las tareas diarias como ser gestión de bancos y compra de insumos básicos recaen sobre Faustino Blason, sobre quien también descansa la responsabilidad de la gestión comercial, administrativa, operativa de montaje y de relación con los proveedores.

Ante esta realidad, es necesaria la incorporación de un nuevo miembro a la organización, cuyas responsabilidades estén relacionadas con la gestión del día a día de la compañía, reportando en forma directa a Faustino Blason, dejando a este, la gestión comercial, operativa de montaje y de relación con los proveedores más importantes.

Para cubrir esta necesidad puntual de personal, debe considerarse o bien un profesional joven de las áreas contable / administrativas o bien un estudiante de carreras afines a estas áreas.

Este nuevo miembro pertenecería al sindicato de empleados de comercio y su sueldo bruto estimado debería rondar los AR\$ 1.250.000.-

Marketing

Se sugiere la realización de una campaña de marketing digital basada en el uso de las herramientas que brinda el buscador google®, la cual permita llegar al cliente objetivo, definido previamente en el desarrollo del presente, mediante distintas plataformas como ser el propio buscador de google®, Instagram® y Facebook®



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Esta campaña debe consistir en lo siguiente:

- Creación de una audiencia específica a quienes impactar con los anuncios, en base a la segmentación desarrollada previamente en el presente.
- Desarrollo de anuncios determinados por temáticas específicas y con objetivos concretos como ser quitar clientes a la competencia, promocionar ofertas especiales de tiempo limitado, presentar nuevo producto, etc.
- Establecer palabras clave con las que se permitirá llegar con más eficacia al cliente objetivo.

Todas estas acciones deben llevar a aumentar el tráfico en las cuentas de la compañía y a que el cliente objetivo al que se le muestre el anuncio se interese e ingrese al link de contacto y comience la interacción.

Una acción como esta permitirá también llegar a clientes a más de 50 / 100 kilómetros de CABA, los cuales hoy se encuentran mal atendidos por falta de oferentes locales cercanos, teniendo que recurrir a opciones mayormente emplazadas en la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores.

Se sugiere tercerizar el diseño y gestión de esta campaña en compañías especializadas en la materia a la cual se le deberá transmitir el criterio de segmentación (geográfica, etaria, de género, etc.), información técnica del producto, imágenes y descripción. Adicional a esto, se le deberá habilitar el acceso a las cuentas de las redes de la empresa.

Un servicio de diseño y gestión de anuncios como el recién mencionado puede tener un costo mensual del orden de los AR\$ 300.000.- + IVA, dependiendo de los alcances del mismo.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Gestión comercial

Para una gestión comercial más eficiente y ordenada, debe incorporarse como herramienta de uso diario un CRM, Customer Relationship Management por sus siglas en ingles.

Su principal función es simplificar y automatizar los procesos comerciales. Centraliza la información que se obtiene de los clientes. Son útiles para automatizar procesos de e-mail marketing, correos a gran escala, gestión de contactos, de agenda, reuniones, etc.

Existen múltiples opciones con planes gratuitos y pagos que, en esta etapa, pueden cumplir con las necesidades de ABSER, entre ellos podemos encontrar los siguientes:

- Holded
- HubSpot
- Zoho
- Bitrix24
- Agile
- Suite Software
- Macroges
- Notion

Siguiendo con la gestión comercial, ABSER en la actualidad plantea una estrategia de ventas Inbound, la cual es una metodología de ventas personalizada que se enfoca en las necesidades del cliente.

Bajo esta metodología, el vendedor es un consultor que apoya de la mejor forma al cliente en su decisión de compra. Tiene tres etapas a saber:



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Atracción:

Llegar al cliente objetivo y hacer que conozca la compañía.

Interacción:

Una vez que se llegó al cliente, lograr una interacción profunda para conocer las necesidades del mismo y basarse en ellas para ofrecer la mejor solución posible.

Satisfacción:

Si se llegó al cliente objetivo correcto y se logró una interacción profunda logrando descifrar la necesidad específica del mismo, seguramente se ofrecerá una solución que genera en el cliente, una total satisfacción.

Basándose en esta metodología de venta, ABSER logra diferenciarse de la competencia, sin embargo, en caso que, como se sugerirá más adelante, se busquen socios estratégicos que ofrezcan productos complementarios estándar, como ser cortinas roller, pisos flotantes, etc., que no requieren una atención personalizada, debería incorporarse una metodología de ventas cruzadas.

Por medio de esta metodología, se incentiva la venta de un producto complementarios, asociándolo como el producto principal.

Continuando con la gestión comercial, una de las oportunidades detectadas e indicadas en el análisis FODA de ABSER, es la de añadir a la oferta de productos, aquellos que sean complementarios a las aberturas y que estén fabricados por terceras compañías.

Hay que considerar que algunos competidores ya han llevado adelante esta política, que sostienen en la actualidad con éxito, permitiéndoles desarrollar canales de venta online dada la mínima necesidad de asesoramiento previo a la compra.

De los productos complementarios a las aberturas PVC que se sugiere incorporar a la oferta de ABSER son:



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Cortinas tipo roller.
- Cortinas de enrollar.
- Pisos vinílicos.
- Wall panel PVC.
- Cielorrasos.

Junto con la incorporación de estos productos a la oferta de ABSER se sugiere la creación de una tienda on line que los comercialice, una tienda en Instagram ® y una página / tienda en Mercado Libre.

El manejo de la atención de estos nuevos canales de venta es un desafío a resolver, una alternativa posible es la de incluir esta responsabilidad a las tareas del nuevo miembro de la organización a incorporar.

Adicional a la creación de estos canales de comercialización on line, deben ofrecerse opciones de entrega para este tipo de productos. Con algunas plataformas como Mercado Libre, la logística está resuelta, con las tiendas on line y en Instagram ® debe resolverse. Una forma eficiente de hacerlo es contratando los servicios de plataformas de entrega entre las cuales pueden considerarse las siguientes:

- Zippin
- Pickit
- Andreani
- Shipnow
- OCA
- Correo Argentino

El desarrollo de estos partners estratégicos, el canal de venta on-line y la definición de los términos logísticos para las entregas, permitirá llegar a más clientes potenciales e incrementar el flujo de caja a raíz de las ventas de estos nuevos productos, los cuales por



otra parte requieren prácticamente nula atención personalizada y cuentan, en general, con tiempos de decisión de compra considerablemente más cortos.

4.10 Implementación

Uno de los aspectos clave de un plan de negocios, es su correcta implementación, la cual, para empresas de similares características a la de la empresa objeto de estudio, es todo un desafío, por carecer estas de los recursos suficientes para llevarlo a cabo, sean estos de tiempo, dinero, personal, o una combinación de todos ellos.

En virtud de ello, a continuación, se dictan los lineamientos básicos necesarios para poder implementar en ABSER, las sugerencias desarrolladas previamente en el presente.

Se sugirió la contratación de un nuevo miembro en la organización con el fin de asistir a Faustino Blason en las tareas de menor importancia, que este designe delegarle. Se sugiere que esas tareas estén relacionadas la atención y realización de llamados, contacto con proveedores por cuestiones de índole administrativo, coordinación de reuniones para Faustino Blason, atención primaria de mensajes en redes y mails.

Dado el desafío que implica la contratación de personal, se sugiere, para poder implementar esta mejora, recurrir a compañías tales como Randstan, Adecco o Manpower y tercerizar en ellas esta gestión.

En términos de marketing, se propuso llevar adelante un plan de marketing digital para posicionar la empresa y llegar al cliente objetivo por diferentes plataformas disponibles actualmente. Para esto, al igual que en el caso anterior, se sugiere recurrir a empresas especializadas en la materia, indicar a estas el público objetivo, la zona geográfica que en la que se pretende actuar con este plan y destinar los fondos para la compañía. La gestión de este plan, la emisión de reporte de resultados y la explicación de los mismos a ABSER que permitan decidir o no cambios en este, quedan a cargo de la empresa contratada.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



La selección de esta empresa debe realizarla Faustino Blason, en función de las diferentes opciones que se encuentren durante la búsqueda de proveedores.

Otra de las propuestas de mejora fue la búsqueda de asociaciones estratégicas para ampliar la gama de productos. Esta tarea debe realizarla Faustino Blason, gestionando reuniones con diferentes compañías fabricantes de productos complementarios y proponiendo los términos de esa cooperación.

Estos términos pueden variar en función de cada empresa con la que se intente llegar a un acuerdo y/o el tipo de producto que se pretenda incorporar, sin embargo, hay lineamientos básicos a seguir, los mismos se amplían a continuación.

Productos

Los productos a considerar para la búsqueda de socios estratégicos deben tener estrecha relación con la construcción privada de viviendas, condominios y diferentes tipos de construcción de uso particular, sin embargo, puede considerarse también productos destinados al uso profesional en locales, oficinas, etc.

Dentro de este segmento podemos incluir los siguientes productos a saber:

- Cortinas tipo roller.
- Cortinas e enrollar.
- Wall panel.
- Pisos vinílicos.
- Perfiles para cielorraso.
- Puerta de seguridad.

Independientemente del tipo de producto o productos que se seleccionen, todos deben estar orientados / destinados al mismo segmento al que apunta el producto ABSER, el ABC1, cualquier producto que este fuera de ese segmento, obligara a un esfuerzo de marketing y de gestión comercial adicional, poniendo a competir a la compañía bajo



premisas diferentes a las actuales, como ser, competir por precio o por condiciones de pago, dejando de ser importantes para la decisión de compra de esos nuevos potenciales clientes, características distintivas de ABSER, como son la calidad del producto, la atención personalizada y el servicio post venta.

Es por esto que no se recomienda buscar asociaciones / colaboraciones con empresas que ofrezcan productos tales como:

- Placas anti humedad.
- Cortinas de tela.
- Puertas plegables.
- Aberturas de otros materiales (aluminio / madera)
- Pisos flotantes.

Empresas

El tipo de empresa con la que se sugiere proponer cooperación debe ser una empresa que tenga un esquema de distribuidores / partners estratégicos en la comercialización de sus productos ya desarrollada, lo que permitirá el ingreso a una red ya formalizada, con procedimientos ya establecidos, probablemente con publicidad corporativa, gestión de entregas aceptada, entre otros aspectos.

Para la implementación de CMR, se recomienda la búsqueda en los proveedores gratuitos ya mencionados previamente en el presente, dado que, de acuerdo a las capacidades de la compañía, un CRM pago de mayor complejidad llevaría a la decisión de su no implementación.

El manejo de este CRM debería estar en manos de Faustino Blason, delegando posiblemente la carga de datos en el mismo que actualice el estado de cada prospecto.



CAPITULO 5 - CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del presente se definió, en base a la bibliografía disponible y al material entregado durante la especialización, un plan de negocios tradicional, su relevancia a la hora de lograr un desarrollo sostenido para las compañías y los pasos a seguir para su diseño e implementación.

Dada la demanda de recursos económicos, humanos, etc. que el desarrollo e implementación de estos planes requiere, se planteó la necesidad de analizar una alternativa que, utilizando parte de las herramientas que los planes tradicionales brindan, pueda dar solución a problemáticas comunes en mipymes argentinas, las cuales, en su mayoría, carecen de los recursos necesarios para lograr con éxito, el desarrollo e implementación de un plan de negocios tradicional.

Para el análisis de esta alternativa, se definió en primera instancia, a las mipymes argentinas por sus características propias y también por como los organismos gubernamentales las segmentan. Seguido de eso, se presentó el caso de estudio, ABSER.

Una vez presentada la compañía objeto de estudio, se comenzaron a aplicar diferentes herramientas del plan de negocios tradicional, la selección de estas se basó en aquellas que eran aplicables para la compañía, en función de sus recursos económicos y humanos actuales.

Partiendo de los diez pasos a cumplir para desarrollar e implementar un plan de negocios tradicional, los cuales se encuentran detallados en el capítulo 1 del presente, se trabajó sobre algunos de ellos para lograr aplicar parte de las herramientas que presentan y poder así brindar soluciones a problemas comunes de las mipymes argentinas, basando esto en el caso de estudio.

De esta forma, se realizó un análisis de la industria, un análisis (parcial) del mercado mediante la definición de los clientes objetivo y la descripción de sus características, como



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



así también la identificación de la competencia y sus rasgos distintivos, se realizó también una descripción detallada del producto ofrecido y del posicionamiento pretendido.

Se describió el negocio, se indicaron misión, visión, valores y metas y se detallaron los proveedores estratégicos.

Se realizó un FODA para el caso de estudio, determinando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En base al cual se propuso un plan de mejoras y se sugirieron los lineamientos básicos de un plan de acción para la implementación de este.

Si bien, como se indicara previamente, la implementación de las estrategias sugeridas está aún en proceso, por lo que su impacto real no puede ser completamente evaluado, si podemos establecer que, la reducción de pasos a seguir y la aplicación de herramientas accesibles, obviando aquellas que requerían la aplicación de más recursos, posibilitó que la dirección de la empresa objeto de estudio acceda a la ejecución.

El hecho de que la simplificación fomente la aplicación es de gran relevancia, considerando que, incluso desarrollándolo en forma parcial, el plan de negocios es fundamental para el desarrollo sostenido de las compañías.

Dado que este análisis se centró en un único caso de estudio, restringiendo así la generalización de los resultados; si se amplía la muestra para incluir otras mipymes similares, podría determinarse si, las herramientas utilizadas en el presente y la adaptación de las mismas, efectivamente motiva a las mipymes a tomar la decisión de su implementación, generando mejoras en todas las áreas abordadas de la organización.



CAPITULO 6 – LIMITANTES DEL TRABAJO Y NUEVA AGENDA DE INVESTIGACION

Este estudio ha permitido aplicar herramientas de un plan de negocios a una mipyme del sector de aberturas. Se identificaron problemáticas clave relacionadas con la falta de personal, la heterogeneidad de la competencia y los tipos de cliente objetivo, el marketing y la venta on – line, entre otras. A través del análisis del caso de estudio de "Aberturas y Servicios" (ABSER), se han podido detectar desafíos específicos que enfrentan muchas mipymes familiares en Argentina y proponer estrategias orientadas a mejorar su gestión y sostenibilidad.

Sin embargo, este trabajo presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, el análisis se centró en un único caso de estudio, lo que restringe la generalización de los hallazgos a otras microempresas con características diferentes en términos de tamaño, sector o estructura organizativa. Si bien la metodología utilizada permitió un análisis detallado de la empresa en cuestión, futuras investigaciones podrían ampliar la muestra para incluir otras mipymes del rubro o de sectores afines, permitiendo así una comparación más consistente de problemáticas y soluciones.

Otro aspecto a considerar es la disponibilidad y calidad de los datos obtenidos. Dado que muchas microempresas no cuentan con registros detallados o estandarizados de su gestión financiera y operativa, la recolección de información fue un desafío. En este sentido, una investigación complementaria podría incluir herramientas de recopilación de datos más estructuradas, como encuestas o entrevistas en profundidad con otros actores del ecosistema empresarial.

Además, la implementación de las estrategias sugeridas en este estudio aún está en proceso, por lo que su impacto no ha sido completamente evaluado. Se requeriría un seguimiento a mediano y largo plazo para medir la efectividad de las acciones



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



recomendadas y su impacto en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Este seguimiento permitiría identificar ajustes necesarios y validar la aplicabilidad de la metodología utilizada en contextos similares.

A partir de estos resultados, se plantea una nueva agenda de investigación que permita profundizar en el uso de herramientas de planificación en microempresas familiares, evaluando su efectividad en diferentes sectores productivos y en diversas condiciones de mercado. En particular, sería relevante explorar estrategias específicas para superar barreras estructurales como la falta de financiamiento para la inversión y la dificultad en la contratación y retención de empleados capacitados.

Asimismo, un eje central de futuras investigaciones podría enfocarse en la digitalización de la gestión y los procesos productivos en mipymes, analizando cómo la adopción de tecnologías puede contribuir a mejorar la eficiencia operativa y la comunicación interna. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, comprender de qué manera las herramientas digitales pueden facilitar la escalabilidad y profesionalización de las microempresas resulta clave para su desarrollo.

Finalmente, se recomienda la realización de estudios comparativos con otras mipymes que han logrado superar desafíos similares y escalar su negocio con éxito. Esto permitiría identificar mejores prácticas y estrategias replicables en el contexto de empresas con recursos limitados, generando conocimiento aplicable tanto para empresarios como para formuladores de políticas públicas orientadas al fortalecimiento del sector.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



BIBLIOGRAFIA

- Balanko Dickson, Greg, (2007). *Como preparar un exitoso plan de negocios*. México. McGraw Hill / Interamericana de México.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- Fleitman, Jack. (2000). *Negocios exitosos*. México: McGraw Hill.
- Longenercher, Moore (2007). *Administración de pequeñas empresas*. Enfoque emprendedor. México D.F. Editorial Thomson.
- Muñiz, Luis (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio*. Barcelona. Profit editorial.
- Stuhlman, Silvia (1997). *Empresa familiar: Un modelo tridimensional de abordaje*. Buenos Aires.
- Torres Dujisin, Jaime, (2018). *Manual didáctico para desarrollar un efectivo plan de negocios*. Universidad de Santiago de Chile.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Solicitud de evaluación de		Código de la Especialización
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		
Nombre y apellido del alumno: Blason, Pablo Sebastián		Tipo y N° de documento de identidad: DNI 28.587.271
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2020	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 2021	
Título del Trabajo Final Herramientas del plan de negocio adaptadas para dar respuesta a problemáticas en mipymes familiares argentinas		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.  Firma del Tutor de Trabajo Final Aclaración: Fernando A. Mogni		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico FMOGNI@AGRO.UBA.AR	Teléfonos 11 41968834	
Se adjunta a este formulario: • Trabajo Final de Especialización impreso (se envía por email) • CV del tutor del trabajo final de especialización.		
Fecha 26 de febrero de 2025	Firma del alumno 	